

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Beban Kerja**

Beban kerja yang diberikan perusahaan untuk karyawan harus sesuai dengan standar perusahaan. Baik beban kerja yang berlebih atau beban kerja yang kurang akan berdampak tidak baik bagi karyawan dan membuat karyawan tidak produktif.

##### **2.1.1.1 Pengertian Beban Kerja**

Menurut Munandar dalam Budiasa (2021: 30) beban kerja adalah tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu dengan memanfaatkan potensi dan keterampilan yang dimiliki.

Menurut Soeprihanto dalam Arista (2021) beban kerja merupakan sekumpulan aktivitas yang wajib dituntaskan oleh organisasi ataupun pemegang jabatan dalam waktu tertentu.

Menurut Johari *et al.*, (2021: 30) beban kerja mengacu pada semua aktivitas yang melibatkan karyawan, waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Moekijat dalam Lestari, Liana & Aquinia (2020) beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan karyawan melalui

kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tersebut dalam jangka waktu tertentu.

### **2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja**

Menurut Gibson (2021: 32) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi beban kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Time pressure* (tekanan waktu)

Adanya ketentuan batas waktu atau *deadline* justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan sehingga dapat mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang.

2. Jadwal kerja atau jam kerja

Jumlah waktu untuk melakukan suatu pekerjaan berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stres di lingkungan kerja. Jadwal kerja padat, berkelanjutan, tanpa adanya waktu istirahat atau libur dapat berpengaruh terhadap kesehatan tubuh seseorang.

3. *Role ambiguity* dan *role conflict*

*Role ambiguity* atau kemenduaan peran dan *role conflict* atau konflik peran dapat memengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya.

4. Kebisingan

Kebisingan dapat memengaruhi pekerja termasuk kesehatan dan *performance*. Karyawan dengan kondisi kerja sangat bising dapat memengaruhi efektifitas kerja dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga dapat mengganggu konsentrasi dan

secara tidak langsung mengganggu pencapaian tugas dan dapat dipastikan akan memperberat beban kerja.

5. *Information overload*

Banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu bersamaan dan dapat menyebabkan beban kerja semakin berat. Penggunaan teknologi dan penggunaan fasilitas kerja serba canggih membutuhkan adaptasi tersendiri dari pekerja. Semakin kompleks informasi yang diterima, dapat memengaruhi proses pembelajaran pekerja dan sehingga sehingga dapat berpengaruh terhadap kesehatan pekerja jika tidak ditangani dengan baik.

6. *Temperature extremes* atau *heat overload*

Sama halnya dengan kebisingan, faktor kondisi kerja yang beresiko seperti tingginya suhu udara dalam ruangan juga berdampak pada kesehatan. Hal ini dapat terjadi jika kondisi tersebut berlangsung dalam waktu lama dan tidak tersedianya peralatan untuk mengatasi.

7. *Repetitive action*

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja menggunakan komputer dan menghabiskan sebagian besar waktunya dengan mengetik, atau pekerja *assembly line* yang harus mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama setiap waktu atau dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton pada akhirnya dapat menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat.

## 8. Tanggung jawab

Setiap jenis tanggung jawab dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya semakin banyaknya tanggung jawab, semakin rendah beban kerja yang berhubungan dengan pekerjaan.

### **2.1.1.3 Aspek Beban Kerja**

Menurut Koesomowidjojo (2017: 35) terdapat beberapa aspek mengenai beban kerja, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Beban Kerja Fisik

Pada beban kerja fisiologis, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan secara menyeluruh kepada karyawan yaitu pada sistem faat tubuh, denyut jantung, pernapasan, serta fungsi alat indera pada tubuh karyawan. Kesehatan karyawan tentunya menjadi hal yang akan menjadi pertimbangan penting bagi organisasi untuk melanjutkan atau menghentikan kerja sama. Adanya gangguan kesehatan pada karyawan tentunya akan mengganggu proses dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Seringnya karyawan absen untuk alasan kesehatan tentunya akan berpengaruh pada kinerjanya sendiri sebagai karyawan serta akan menghambat atau menurunkan kinerja timnya sehingga pada akhirnya akan berpengaruh pada produktivitas. Demikian pula apabila suatu organisasi memiliki karyawan yang memiliki gangguan pada sistem indera tubuh, selain akan menghambat

proses menyelesaikan pekerjaan tentunya akan menimbulkan risiko terjadinya kecelakaan kerja.

Untuk memantau dan mengukur beban kerja fisik biomekanika, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan utamanya pada kinetika tubuh seperti kemampuan tubuh karyawan menjangkau alat-alat pendukung kerja yang disesuaikan dengan:

- a. Standar daya jangkauan tubuh sesuai yang ditetapkan organisasi
- b. Kemampuan dan kecepatan menjangkau benda-benda bergerak
- c. Kemampuan tubuh menahan beban atau menggerakkan beban tertentu yang tentunya akan berkaitan dengan kekuatan otot tangan, kaki dan tubuh.

## 2. Aspek Beban Kerja Psikis

Beban kerja psikis karyawan merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis di lingkungan kerjanya. Organisasi tidak hanya akan menilai beban kerja secara fisik, tetapi juga dibutuhkan penilaian mental dari seorang karyawan. Pada penilaian beban kerja psikis, organisasi akan menilai bagaimana tanggung jawab, kewaspadaan karyawan atas pekerjaan yang dihadapi, tingkat konsentrasi yang dimiliki oleh karyawan, bahkan bagaimana seorang karyawan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya.

Namun, pada penilaian beban kerja psikis yang perlu diperhatikan adalah mencermati adanya faktor subjektivitas dalam penilaian akibat dari sulitnya memprediksi beban kerja psikis. Dalam melakukan penilaian beban kerja psikis ada beberapa tujuan yang akan dicapai, antara lain:

- a. Mengetahui batas minimal kinerja karyawan

- b. Mengetahui batas maksimal kinerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan
- c. Mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja
- d. Mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan pekerjaannya
- e. Melakukan pemilihan karyawan memiliki kapasitas beban kerja psikis diatas rata-rata karyawan lainnya untuk kemudian ditempatkan pada posisi yang membutuhkan ketahanan beban kerja lebih baik daripada rekan sekerjanya.

### 3. Aspek Pemanfaatan waktu

Perhitungan beban kerja yang mendasarkan pada aspek pemanfaatan waktu dibedakan menjadi dua hal berikut:

#### a. Pekerjaan yang dilakukan berulang (repetitif)

Pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan yang memiliki siklus pekerjaan pendek dan berulang pada waktu yang relatif hampir sama. Pekerjaan yang relatif memiliki siklus pendek dan cenderung berulang akan membuat karyawan bosan dan akhirnya lengah. Gerakan berulang berlebihan bersamaan dengan penggunaan mesin-mesin yang memiliki getaran dan posisi yang sama pada beberapa waktu per harinya. Pekerjaan inilah yang menyebabkan risiko kecelakaan kerja semakin tinggi.

#### b. Pekerjaan yang dilakukan tidak berulang (nonrepetitif)

Pekerjaan nonrepetitif merupakan pekerjaan yang memiliki pola tidak menentu. Pekerjaan ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan administratif dan

karyawan-karyawan yang beraktivitas di balik meja. Pekerjaan ini bukanlah pekerjaan yang tidak memiliki resiko besar atas beban kerja yang harus ditanggung tiap karyawan. Perlu dicermati bahwa beban kerja yang diampu oleh karyawan tidak hanya berlaku bagi karyawan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan-pekerjaan fisik yang terlihat berat. Pekerjaan-pekerjaan nonrepetitif pun beresiko meningkatkan angka beban kerja karyawan apabila organisasi/perusahaan tidak jeli dalam mengatasi hal tersebut.

#### **2.1.1.4 Dimensi Beban Kerja**

Menurut Koesomowidjojo (2017: 33) terdapat beberapa dimensi untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan, antara lain:

##### **1. Kondisi pekerjaan**

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Se jauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan SOP (*Standard Operating Procedure*) kepada semua unsur didalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja didalamnya dapat:

- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan
- b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan
- c. Meminimalisir kecelakaan kerja

- d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability*, *credibility*, dan *defensibility*.
  - e. Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan
  - f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perusahaan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai
  - g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan sekerja.
2. Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

3. Target yang harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume

pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya berbeda satu sama lain.

### **2.1.2 Penghargaan**

Penghargaan diberikan sebagai suatu cara organisasi merespon kinerja karyawan terkait sejauh mana pengakuan organisasi tersebut atas prestasi kerja yang dilakukan karyawan. Pemberian penghargaan dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Penghargaan**

Menurut Handoko dalam Sopiah dan Etta (2018: 362) penghargaan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka.

Menurut Wibowo dalam Fajar, Yuniarsih & Ahman (2018) penghargaan merupakan sesuatu yang diberikan untuk meningkatkan kinerja, dengan cara organisasi menyediakan insentif bagi karyawan yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan.

Menurut Leman dalam Kurniawan, W, & Fathoni (2016) penghargaan merupakan sesuatu yang diberikan kepada perorang atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan dibidang tertentu.

Menurut Sopiah dan Etta (2018: 358) penghargaan merupakan imbal jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut untuk perusahaan.

Menurut Hasibuan dalam Priyadi & Indriyani (2020) penghargaan merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa penghargaan merupakan suatu balas jasa yang diberikan perusahaan atas prestasi atau kinerja yang dilakukan karyawan baik secara perorang atau kelompok. Penghargaan diberikan sebagai alat untuk memotivasi agar karyawan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya.

#### **2.1.2.2 Kriteria Penghargaan**

Penghargaan dapat bermanfaat dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai apabila perusahaan memperhatikan kriteria-kriteria dalam pemberian penghargaan. Menurut Mulyadi (2018: 359) terdapat beberapa kriteria penghargaan yaitu sebagai berikut:

1. Penghargaan harus dihargai oleh penerima. Penghargaan yang tidak bernilai di mata penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi.
2. Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak. Jika penghargaan yang disediakan jumlahnya tidak signifikan, dampaknya dapat berlawanan dengan usaha untuk meningkatkan produktivitas. Penghargaan harus diumumkan secara luas agar berdampak pada penerimanya.
3. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima. Personel harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian penghargaan maupun nilai penghargaan yang mereka terima.

4. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat. Penghargaan harus diberikan setelah personel menghasilkan kinerja yang seharusnya mendapatkan penghargaan. Jika tidak diberikan segera, penghargaan akan kehilangan dampak sebagai pemotivasi.
5. Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang. Penghargaan dapat menghasilkan nilai lebih jika perasaan bahagia yang dihasilkan oleh penghargaan tersebut bertahan lama dalam ingatan penerima.

### **2.1.2.3 Manfaat Penghargaan**

Menurut Mulyadi dan Setyawan dalam Sopiah dan Etta (2018: 359) penghargaan menghasilkan dua macam manfaat, antara lain:

1. Memberikan informasi

Penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal yang lain.

2. Memberikan motivasi

Penghargaan juga meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personel untuk memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

### **2.1.2.4 Jenis-Jenis Penghargaan**

Mulyadi dan Setyawan (2018: 360) menyatakan bahwa penghargaan dapat digolongkan dalam dua kelompok, yaitu:

### 1. Penghargaan intrinsik

Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi yang terbaik.

### 2. Penghargaan ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik terdiri atas kompensasi yang diberikan kepada personel, baik yang berupa kompensasi langsung, tidak langsung maupun berupa kompensasi non-moneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur atau hari libur, pembagian laba, pembagian saham dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personel. Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personel seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit. Penghargaan non-moneter dapat berupa sesuatu yang diberikan secara ekstra oleh perusahaan kepada personelnnya, seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa, dan sekretaris pribadi.

#### **2.1.2.5 Bentuk-Bentuk Penghargaan**

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017: 181) pemberian penghargaan kepada karyawan diberikan dalam dua bentuk, yaitu:

1. Bentuk finansial, yaitu pemberian penghargaan yang diberikan dalam bentuk gaji, bonus, komisi, bagi hasil dan pemberian tunjangan, seperti Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan subsidi pendidikan dan tunjangan bayaran suplemen (tunjangan liburan, tunjangan uang sakit, tunjangan uang pesangon).
2. Non finansial, yaitu pemberian penghargaan yang diberikan dalam bentuk jaminan asuransi, seperti asuransi jiwa, asuransi perawatan, pengobatan dan ketidakmampuan, jaminan hari tua seperti jaminan sosial dan program pensiun, pelayanan pegawai pemberian penghargaan yang diberikan dalam pelayanan pribadi, pelayanan fasilitas perawatan anak, pelayanan transformasi pegawai, pelayanan makanan, pelayanan pendidikan dan fasilitas eksekutif/kerja, pemberian penghargaan, perlakuan wajar hubungan antara kerja dan pimpinan serta gaya manajemen yang suportif.

#### **2.1.2.6 Dimensi Penghargaan**

Menurut Mahmudi (2013: 187) dimensi utama sistem penghargaan terdiri atas elemen-elemen sebagai berikut:

##### **1. Gaji dan bonus**

Gaji merupakan komponen penghargaan yang sangat penting bagi karyawan, gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option atau stock grant*). Pemberian gaji dan tambahan kompensasi berupa bonus dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Penghargaan terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji dan pemberian bonus.

## 2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian penghargaan atau prestasi kerja, misalnya dalam bentuk tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua, fasilitas kerja seperti kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas, dan kesejahteraan rohani seperti rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

## 3. Pengembangan karir

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

## 4. Penghargaan psikologis

Penghargaan psikologis sangat penting bagi karyawan meskipun sulit diukur nilai finansialnya. Psikologis yang baik dapat menciptakan semangat dan dapat memengaruhi kinerja karyawan, penghargaan psikologis meliputi pemberian kepercayaan, pengakuan, dan pujian.

### **2.1.3 Hukuman**

Hukuman diberikan sebagai bentuk perhatian perusahaan kepada karyawan. Meskipun hukuman selalu dipandang negatif, sebenarnya dapat meningkatkan

semangat kerja. Karyawan yang tidak terima diberikan hukuman akan termotivasi untuk memperbaiki kesalahannya supaya tidak diberikan hukuman kembali.

### **2.1.3.1 Pengertian Hukuman**

Menurut Mangkunegara dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 179) hukuman adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

George dan Jones dalam Fajar, Yuniarsih & Ahman (2018) menyatakan bahwa hukuman merupakan konsekuensi negatif dari terjadinya sebuah perilaku yang tidak diinginkan.

Menurut M. Ngalim Purwanto (2017: 184) hukuman adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

Menurut Fahmi (2022) hukuman adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan.

Dari beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa hukuman adalah sanksi atau konsekuensi yang diberikan kepada karyawan karena telah melakukan kesalahan, pelanggaran, atau ketidakmampuan dalam melakukan pekerjaan yang diperintahkan.

### **2.1.3.2 Macam-Macam Hukuman**

Menurut Purwanto (2017: 185) secara garis besar hukuman dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

#### **1. Hukuman preventif**

Hukuman yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. Hukuman ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dengan demikian, hukuman 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 pekerjaan bisa dihindari.

#### **2. Hukuman represif**

Hukuman yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi, hukuman represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang melanggar peraturan.

Menurut Rivai dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 186) jenis-jenis hukuman dapat diuraikan seperti berikut:

1. Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang, dengan jenis: 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, dengan jenis: penurunan pangkat atau demosi. Pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

### **2.1.3.3 Dimensi Hukuman**

Menurut Siagian dalam Priyadi dan Indriyani (2020) terdapat beberapa dimensi hukuman, yaitu:

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.

Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi, karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam bekerjanya, karena jika karyawan tersebut terus-menerus melakukan kesalahan tersebut akan memberikan hukumannya.

2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan.

Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera dalam melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.

3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan.

Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.

#### 4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.

Dengan adanya pengawasan kepada karyawan atasan bisa memantau para karyawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut, jika karyawan tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan tersebut, maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahan tersebut.

### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan. Karena dengan adanya kinerja, perusahaan dapat mengetahui seberapa jauh kemampuan yang dimiliki karyawan serta perusahaan juga dapat mengetahui seberapa besar bentuk tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan.

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2018: 350) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai dan Basri (2018: 351) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Supriyono dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 108) mengemukakan bahwa Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang berupa penyelesaian tugas, target atau sasaran selama periode tertentu baik secara kualitas maupun secara kuantitas.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut, menurut Armstrong (2018: 352), adalah:

1. *Personal factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. *Contextual/situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

### 2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Dipengaruhi Kinerja

Selain faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, kinerja juga memengaruhi variabel lain. Artinya dengan memperoleh kinerja yang baik, maka akan memengaruhi variabel lain, demikian pula sebaliknya kinerja dipengaruhi oleh variabel lain. Berikut ini beberapa faktor yang dipengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung (Kasmir, 2016: 195):

#### 1. Kompensasi

Merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh balas jasa misalnya dengan kenaikan gaji atau tunjangan lainnya. Demikian pula sebaliknya jika kinerja tidak baik, akan dapat menurunkan gaji atau tunjangan yang diperolehnya. Besarnya kecilnya kompensasi yang diperoleh tentu disesuaikan dengan peraturan perusahaan. Dengan demikian artinya kinerja akan memengaruhi kompensasi karyawannya.

#### 2. Jenjang *karier*

Merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada seseorang. Karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik tentu akan diberikan peningkatan karier. Demikian pula sebaliknya jika kinerjanya turun atau buruk, maka akan ada sanksi berupa penurunan karier atau tidak memperoleh kenaikan karier. Kenaikan karier dapat berupa kenaikan jabatan atau kenaikan kepangkatan. Oleh karena itu, kinerja karyawan akan memengaruhi *karier* karyawan.

### 3. Citra Karyawan

Citra merupakan pandangan terhadap seseorang atau karyawan, karena telah melakukan sesuatu. Artinya dengan memiliki kinerja yang baik, seseorang akan diberikan penghargaan dan tentu saja orang-orang akan memandangnya dengan pujian dan menjadi suri teladan. Demikian pula yang terjadi sebaliknya, jika kinerjanya buruk, ikut membuat citranya dengan orang atau karyawan menjadi tidak baik bahkan mendapat cemoohan dari pihak lain.

#### 2.1.4.4 Penilaian Kinerja

Mathis dan Jackson (2016: 272) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2017: 325) terdapat dua tujuan perusahaan melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi masa lalu:
  - a. Mengendalikan perilaku pegawai, menggunakannya sebagai *instrument* memberi ganjaran, hukuman, dan ancaman.
  - b. Mengambil keputusan kenaikan gaji dan promosi.
  - c. Menempatkan pegawai agar melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan penilaian berorientasi masa depan bila dirancang tepat, penilaian ini dapat:
  - a. Membantu pegawai semakin mengerti perannya dan mengetahui jelas fungsinya.

- b. Merupakan *instrument* membantu pegawai mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri dikaitkan peran dan fungsi perusahaan.
- c. Menambah kebersamaan antara pegawai dan penilai sehingga pegawai memiliki motivasi kerja senang bekerja, dan mau memberi kontribusi yang banyak pada perusahaan.
- d. Merupakan *instrument* untuk memberi peluang bagi pegawai untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dipantau sendiri.
- e. Membantu mempersiapkan pegawai memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
- f. Membantu berbagai keputusan SDM dengan memberi data pegawai secara berkala.

Dalam melakukan penilaian kinerja terdapat beberapa hal yang perlu diketahui (Kasmir, 2016: 180) yaitu:

1. Mengukur kemampuan karyawan apakah sesuai kemampuan dengan target yang telah ditetapkan.
2. Memerhatikan faktor lingkungan, karena sekalipun karyawan mampu tetapi lingkungan dalam dan luar perusahaan tidak mendukung, maka kecil kemungkinan kinerja akan meningkat.
3. Dalam melakukan penilaian kinerja harus benar-benar dilakukan secara objektif dan adil, sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan.

#### **2.1.4.5 Kriteria Sistem Penilaian Kinerja**

Menurut Cascio (2018: 355), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Realibilitas (*reability*). Realibilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda untuk menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti *instrument* penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

#### **2.1.4.6 Dimensi Kinerja Karyawan**

Terdapat beberapa dimensi untuk mengukur kinerja individu atau karyawan menurut Robbins (2018: 351) yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

### **2.1.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dan referensi dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Meskipun tidak ada penelitian yang sama

persis, dengan adanya penelitian terdahulu akan memperkaya teori yang digunakan.

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

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

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Harini Fajar, Tjutju Yuniarsih, dan Eeng Ahman.	Pengaruh Pemberian Penghargaan dan Hukuman Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan PT Difa Kreasi di Cikarang-Bekasi	Penghargaan dan Hukuman berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Penghargaan, Hukuman, dan Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Motivasi Kerja dan tidak terdapat variabel Beban Kerja	Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis, vo. 9, No. 1, Maret 2018
2.	Puji Priyadi, dan Siwi Nur Indriyani.	Pengaruh Penghargaan dan Hukuman Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri, Tbk	Penghargaan dan Hukuman berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Penghargaan, Hukuman, dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variabel Beban Kerja	Jurnal Ekonomi dan Industri, Vol. 21, No. 2, Mei-Agustus 2020
3.	Zulkarnen Mora, Muhammad Rizqi Zati, dan Sova Musdalifa	Reward dan Kompensasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Cabang Langsa	Penghargaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Penghargaan dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variabel Hukuman dan Beban Kerja	Jurnal Samudra Ekonomika, Vol. 3, No. 2, 2019
4.	Hendri Kurniawan, Muh Mukeri W, dan Azis Fathoni	Pengaruh Reward, Punishment, Beban Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Andalan,	Penghargaan, Hukuman dan Beban Kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Terdapat variabel Penghargaan, Hukuman, dan Beban Kerja	Tidak terdapat variabel Kinerja Karyawan	Journal of Management, Vol. 2, No. 2, 2 Maret 2016

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Arthalestari Semarang)				
5.	Tiara Puspa Sari, dan Sri Ekowati	Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan	Penghargaan dan Hukuman bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Penghargaan, Hukuman, dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variabel Beban Kerja	Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains, Vol. 1, No. 1, Januari 2022
6.	Ni Nyoman Ari Novarini, dan I Gusti Ayu Imbayani	The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali hotel & Spa Legian	Penghargaan dan Hukuman berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Penghargaan, Hukuman, dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variabel Beban Kerja	International Journal of Applied Business & International Management , Vol. 4, No. 3, 2019
7.	Dairi, Pebriandi, dan Delfi Azwar	Analysis The Effect of Reward and Punishment Effect of Performance with Working Discipline as Intervening Variable (A Case Study of Employee at The Culture and Tourism Office Sungai Penuh City)	Penghargaan dan Hukuman berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Penghargaan, Hukuman, dan Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Disiplin Kerja dan tidak terdapat variabel Beban Kerja	American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR) Vol. 4, Issue-8, 2020
8.	Maha Putra, dan Nur Evi Damayanti	The Effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok	Penghargaan dan hukuman berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Penghargaan, hukuman, dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variabel Beban Kerja	International Journal of Research and Review, Vol. 7, Issue 1, January 2020
9.	Vicaria Susana Salawati	The Effect of Punishment and Employee Discipline on Employee Work	Hukuman berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Terdapat variabel Hukuman dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variabel Penghargaan dan beban Kerja	Jurnal EMBA, Vol. 3, No. 1, Maret 2015

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Achievement at Bank Sulut Tomohon	Karyawan			
10.	Rusda Irawati, dan Dini Arimbi Carollina	Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada PT Giken Precision Indonesia	Beban Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Beban Kerja dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variabel Penghargaan dan Hukuman	Jurnal Inovasi dan Bisnis, Vol. 5, No.1, Juni 2017
11.	Winner Clinton Purba, dan Sri Langgeng Ratnasari	Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Mutiara Hutama Sukses	Beban Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Beban Kerja dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variabel Penghargaan dan Hukuman	Jurnal Bening Prodi Manajemen Universitas Riau Kepulauan Batam, Vol.5, No. 2, 2018
12.	Yuliana Fransiska dan Zulaspan Tupti	Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Beban Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Beban Kerja dan Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Komunikasi dan Motivasi Kerja dan tidak terdapat variabel Penghargaan dan Hukuman	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 3, No. 2, September 2020
13.	Monica Sindi Arista	Pengaruh Disiplin dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Beban Kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Beban Kerja dan Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Disiplin dan tidak terdapat variabel Penghargaan dan Hukuman	Jurnal Mitra Manajemen (JMM) Online, Vol. 5, No. 10, 2021
14.	Wahyu Muji Lestari, Lie Liana, dan Ajeng Aquinia	Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Beban Kerja dan Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Stres Kerja dan Konflik Kerja dan tidak terdapat variabel Penghargaan dan Hukuman	Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Vol. 27,(2):100-110, 2020

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
15.	Siswanto Siswanto, Achmad Sani Supriyanto, Ulfatun Ni'mah, Nur Asnawi, dan Ismail Suardi Wekke	Does a Workload Influence the Performance of Bank Employees	Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Beban Kerja dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variabel Penghargaan dan Hukuman	Management Science Letters 9, 2019
16.	Mochamad Soeltan, Putri Pebriani, Muhammad Umar, Jaka Triwulan, dan Jaka Wilantara	How Transformational Leadership, Communication, and Workload on The Employee Performance Affect Shoes Industries	Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Beban Kerja dan Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Kepemimpinan Transformasio nal dan Komunikasi dan tidak terdapat variabel Penghargaan dan Hukuman	South East Asia Journal of Contemporar y Business, Economics and Law, Vol. 17, Issue 5, December 2018

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan selalu menginginkan keberhasilan, salah satunya dalam hal persaingan bisnis. Hal ini tentu harus didukung oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya. Peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan harus diimbangi dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Tidak hanya memperhatikan performanya saja, perusahaan juga harus memerhatikan kondisi karyawan baik secara fisik maupun secara psikis. Maka dari itu pekerjaan yang ditanggung karyawan harus sepadan sehingga tidak membuat karyawan merasa terbebani.

Beban kerja merupakan tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan karyawan melalui kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tersebut dalam jangka

waktu tertentu. Sejalan dengan pendapat Munandar dalam Budiasa (2021: 30) menyatakan bahwa beban kerja adalah tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu dengan memanfaatkan potensi dan keterampilan yang dimiliki. Perusahaan harus konsisten dalam menentukan beban kerja, karena hal tersebut dapat memengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja yang terlalu berlebihan dapat membuat karyawan merasa tertekan sehingga menurunkan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut sesuai dengan jurnal Arista (2021) bahwa semakin tinggi beban yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan tersebut akan menurun. Selain itu, beban kerja yang kurang dapat membuat karyawan merasa bosan sehingga pekerjaan karyawan tidak produktif. Adapun beberapa dimensi untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan menurut Koesomowidjojo (2017: 33) antara lain kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai.

Seringkali karyawan merasa terbebani apabila perusahaan memberikan beban kerja melebihi target yang diberikan. Perasaan terbebani tersebut dapat berdampak buruk terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat dalam jurnal Fransiska & Tupti (2020) dengan hasil penelitian beban kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai dimana beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kinerja pegawai, hal ini karena kapasitas karyawan dan kemampuan karyawan tidak sesuai dengan tuntutan yang harus dikerjakan. Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Lestari, Liana & Aquinia (2020) dengan hasil penelitian beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi beban kerja yang diterima, maka semakin rendah kinerja karyawan. Selain itu, pernyataan tersebut

didukung oleh penelitian yang dilakukan Irawati & Carollina dengan hasil penelitian beban kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Cara yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan memberikan suatu penghargaan sebagai wujud apresiasi dan dukungan dari perusahaan, sehingga karyawan dapat merasa lebih semangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Penghargaan juga dapat menjadi acuan bagi karyawan untuk terus memperbaiki performanya.

Penghargaan merupakan suatu balas jasa yang diberikan perusahaan atas prestasi atau kinerja yang dilakukan karyawan baik secara perorang atau kelompok. Penghargaan diberikan sebagai alat untuk memotivasi agar karyawan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya. Pernyataan tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Handoko dalam Sopiah dan Etta (2018: 362) bahwa penghargaan merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka. Penghargaan dapat berbentuk finansial dan non-finansial. Selain itu, penghargaan juga dapat berupa pujian atau apresiasi dari atasan kepada karyawan atas kinerja yang diberikan. Adapun dimensi utama sistem penghargaan menurut Mahmudi (2013: 187) yaitu gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, dan penghargaan psikologis.

Sebagaimana yang telah dikemukakan, beban kerja akan dirasa lebih ringan apabila karyawan diberikan penghargaan. Kurangnya umpan balik prestasi kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja bagi karyawan. Dengan pemberian penghargaan, karyawan akan merasa diapresiasi sehingga dapat lebih loyal terhadap perusahaan. Apabila karyawan sudah loyal, maka dapat dipastikan kinerja mereka akan selalu

meningkat. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fajar, Yuniarsih & Ahman (2018) dengan hasil penelitian penghargaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin efektif pemberian penghargaan maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Mora, Zati & Musdalifa (2019) bahwa penghargaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Putra & Damayanti (2020) dengan hasil penelitian penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tidak hanya penghargaan, beban kerja juga dapat memengaruhi pemberian hukuman. Hukuman merupakan sanksi atau konsekuensi yang diberikan kepada karyawan karena telah melakukan kesalahan, pelanggaran, atau ketidakmampuan dalam melakukan pekerjaan yang diperintahkan. Sejalan dengan yang telah dikemukakan oleh George dan Jones (2018) bahwa hukuman merupakan konsekuensi negatif dari terjadinya sebuah perilaku yang tidak diinginkan. Pemberian hukuman dapat mendisiplinkan karyawan dan memberikan efek jera bagi karyawan pelanggar. Tidak hanya mengenai kesalahan dalam bersikap saja, pemberian hukuman juga diberikan kepada karyawan yang tidak dapat memenuhi target sasaran.

Terdapat dua jenis hukuman menurut Purwanto (2017: 185) yaitu hukuman preventif (pencegahan) dan represif (setelah berbuat kesalahan). Perusahaan dapat mencegah setiap pelanggaran yang dilakukan karyawan dan menjadikan karyawan lebih disiplin dalam menyelesaikan target apabila diberikan sebuah ancaman. Adapun beberapa dimensi hukuman menurut Siagian dalam Priyadi dan Indriyani (2020) yaitu

usaha meminimalisir kesalahan yang terjadi, adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan, hukuman diberikan dengan adanya penjelasan, dan hukuman diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.

Sebagaimana yang telah dikemukakan, hukuman dapat menjadi motivasi bagi karyawan. Hal ini dikarenakan rasa takut akan diberi hukuman membuat karyawan lebih memperhatikan pekerjaannya dan akan bekerja semaksimal mungkin agar dapat memenuhi target yang diberikan. Pemberian hukuman dapat membuat karyawan memperbaiki kinerjanya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Priyadi dan Indriyani (2020) dengan hasil penelitian hukuman berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa hukuman yang diterapkan perusahaan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Salawati (2015) bahwa hukuman berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Dairi, Pebriandi & Delfi (2020) dengan hasil penelitian hukuman berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berupa penyelesaian tugas, target atau sasaran selama periode tertentu baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Pendapat tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2018: 350) bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja individu atau karyawan (Robbins, 2018: 251)

yaitu, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Kinerja dapat menjadi tolak ukur sejauh mana kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, beban kerja yang tidak tepat akan memengaruhi kinerja karyawan. Pekerjaan tidak akan efektif apabila karyawan menganggap beban kerja menjadi suatu hal yang negatif. Maka dari itu, perasaan negatif tersebut dapat dihilangkan dengan pemberian penghargaan. Ketika karyawan merasa senang, mereka akan lebih giat dalam bekerja sehingga kemampuan dan keterampilannya menjadi lebih baik, hal ini dapat menjadi upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain pemberian penghargaan, hukuman juga dapat membuat karyawan menjadi lebih baik lagi. Pemberian hukuman akan menghalangi terjadinya pengulangan kesalahan, sehingga karyawan akan lebih berhati-hati dalam bekerja. Selain itu, apabila karyawan yang selalu bekerja tidak mencapai target, maka dapat dipastikan kedepannya pemenuhan target akan tercapai, hal ini karena karyawan akan merasa jera setelah diberikan hukuman sebelumnya.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut: **Terdapat Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Penghargaan Dan Hukuman Pada Karyawan Bagian Sewing Produksi PT Hini Daiki Indonesia.**