

## **BAB II**

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

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Selain itu, peneliti juga menggali informasi dari buku-buku maupun skripsi dalam rangka mendapatkan suatu informasi yang ada sebelumnya tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Tinjauan pustaka adalah bagian penting dalam penelitian yang memberikan landasan teoritis dan konseptual mengenai *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan. Selain itu, tinjauan pustaka berfungsi untuk memperkuat argumen penelitian dengan menunjukkan dasar-dasar ilmiah mengenai *reward*, *punishment*, motivasi dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Reward**

Dalam dunia kerja dan organisasi, *reward* memegang peranan penting sebagai salah satu faktor utama yang mendorong motivasi, kinerja, dan loyalitas individu. Pemberian *reward* yang tepat tidak hanya menjadi bentuk apresiasi atas pencapaian, tetapi juga berfungsi sebagai alat strategis untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, memahami konsep,

jenis, dan penerapan *reward* menjadi hal yang krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kompetitif.

#### **2.1.1.1 Pengertian Reward**

*Reward* berperan sebagai instrumen strategis dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. *Reward* tidak hanya mendorong peningkatan produktivitas, tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kompetitif. Sistem *reward* yang adil dan tepat sasaran dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, *reward* berfungsi sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi individu, yang dapat meminimalisir tingkat *turnover* dan mempertahankan talenta terbaik dalam perusahaan.

*Reward* adalah penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai apresiasi atas pekerjaan yang telah mereka selesaikan untuk perusahaan tersebut (Sopiah, 2018). Sementara itu, *reward* sebagai segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai kompensasi atas kinerja mereka (Handoko, 2017: 113). *Reward* mencakup semua pendapatan, baik dalam bentuk uang, barang, langsung maupun tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017).

*Reward* diartikan sebagai bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada individu atau kelompok sebagai pengakuan atas perilaku baik, pencapaian prestasi, kontribusi, atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Irawan et al., 2020). Setiap organisasi memanfaatkan berbagai bentuk *reward* untuk menarik, mempertahankan, serta memotivasi individu

agar mencapai tujuan pribadi maupun organisasi. Besaran *reward* yang diberikan bergantung pada sejumlah faktor, terutama tingkat pencapaian yang diraih. Selain itu, bentuk *reward* juga disesuaikan dengan jenis pencapaian yang diperoleh dan penerima *reward* tersebut.

*Reward* merupakan salah satu metode yang efektif untuk memotivasi individu dalam meningkatkan prestasi dan perilaku positif. *Reward*, yang berupa ganjaran, hadiah, atau penghargaan, bertujuan untuk mendorong seseorang agar lebih bersemangat dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja. *Reward* juga dapat diartikan sebagai bentuk apresiasi terhadap pencapaian tertentu, yang diberikan oleh individu atau lembaga, baik dalam bentuk materi maupun pengakuan verbal (Rachmayani, 2015).

*Reward* merupakan program yang bertujuan untuk mengapresiasi kinerja individu, baik melalui penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik (Syahril & Nurbiyati, 2016). Sistem ini berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan serta membangun lingkungan kerja yang positif. *Reward* merupakan bentuk imbalan yang diberikan sebagai apresiasi atas perilaku positif atau pencapaian kerja yang baik, yang dapat berupa kenaikan gaji, bonus, atau bentuk penghargaan lainnya (Halimah et al., 2023). *Reward* atau penghargaan merupakan bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka dalam hal waktu, tenaga, dan pemikiran (Aswaruddin, 2023).

Berdasarkan berbagai pengertian yang telah dikemukakan, *reward* dapat disimpulkan sebagai bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada

individu atau kelompok atas kontribusi, prestasi, atau perilaku positif dalam pencapaian tujuan organisasi. *Reward* berfungsi sebagai alat yang efektif untuk memotivasi karyawan, baik melalui bentuk penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik, seperti kenaikan gaji, bonus, atau pengakuan verbal. Besaran dan bentuk *reward* bergantung pada pencapaian yang diraih serta karakteristik penerima, dan sistem *reward* berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan demikian, *reward* tidak hanya bertujuan untuk menghargai kontribusi, tetapi juga untuk mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas.

#### **2.1.1.2 Indikator Reward**

Indikator dan pengukuran *reward* dalam organisasi biasanya didasarkan pada berbagai aspek yang terkait dengan motivasi, kepuasan kerja, dan pencapaian karyawan (Mahmudi, 2019: 96). Indikator yang memengaruhi *reward* diantaranya yaitu:

##### **1. Gaji**

Gaji merupakan kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai penghargaan atas kinerja yang tinggi, *reward* dapat diberikan melalui peningkatan gaji, bonus, serta insentif tambahan.

##### **2. Insentif**

Insentif merujuk pada pemberian uang di luar gaji pokok yang diberikan oleh manajemen sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

### 3. Tunjangan

Tunjangan dapat diartikan sebagai bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

### 4. Penghargaan Interpersonal

Penghargaan eksternal yang diperoleh karyawan mencakup penilaian terhadap kondisi pribadi mereka, seperti pujian yang diberikan oleh atasan dan pengakuan sebagai karyawan terbaik.

#### **2.1.2 *Punishment***

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *punishment* atau hukuman berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku yang bertujuan untuk mengoreksi tindakan yang tidak sesuai dengan norma, aturan, atau standar organisasi. Penerapan *punishment* yang efektif dan proporsional penting untuk memastikan terciptanya kedisiplinan, mendorong kepatuhan, serta menjaga integritas budaya kerja di dalam organisasi.

##### **2.1.2.1 Pengertian *Punishment***

*Punishment* dalam organisasi terletak pada perannya sebagai mekanisme pengendalian dan disiplin yang bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap standar kerja dan aturan yang telah ditetapkan. *Punishment* yang diterapkan secara tepat dan proporsional dapat mencegah perilaku yang tidak produktif, meningkatkan rasa tanggung jawab, serta memperbaiki kinerja yang tidak sesuai dengan harapan organisasi. Selain itu, *punishment* juga berfungsi sebagai alat untuk menegakkan keadilan, di mana karyawan yang gagal memenuhi standar kerja akan diberikan konsekuensi yang sesuai.

*Punishment* atau hukuman merupakan suatu bentuk penderitaan yang diberikan atau diakibatkan dengan sengaja oleh seseorang setelah terjadinya pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan tertentu (Purwanto, 2017: 184). Sementara itu, *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melakukan pelanggaran, menjaga ketertiban aturan yang berlaku, serta memberikan efek pembelajaran bagi pelanggar (Mangkunegara, 2017: 179).

*Punishment* (hukuman) merupakan teknik yang digunakan untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan dengan memberikan stimulus yang tidak menyenangkan kepada individu (Hulu, 2024). Hukuman dipandang sebagai bentuk penguatan negatif, namun dapat menjadi solusi yang efektif apabila diterapkan sesuai dengan konteks yang tepat (Yustitia, 2024). Tujuan utama dari penerapan hukuman adalah untuk mencegah terulangnya perilaku buruk, dan pemahaman ini perlu ditanamkan sejak dini sebagai bagian dari proses pembelajaran yang tepat (Fauzi, 2016).

*Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melakukan pelanggaran, memelihara aturan yang ada, serta memberikan efek jera (Ferlia & Ayuanti, 2022). *Punishment* merupakan sanksi yang diberikan kepada karyawan akibat ketidakmampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai perintah (Wulandari et al., 2024). Sementara itu, *punishment* digunakan sebagai alat motivasi agar kinerja karyawan dapat berjalan optimal, dengan tujuan menjaga kepatuhan terhadap peraturan sehingga tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik (Masae et al., 2023).

Dari berbagai definisi dapat disimpulkan bahwa *punishment* dalam organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian dan disiplin yang bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap standar kerja dan aturan yang berlaku. *Punishment* yang diterapkan secara proporsional tidak hanya mencegah perilaku yang tidak produktif, tetapi juga meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan serta memperbaiki kinerja yang tidak sesuai dengan harapan organisasi. Sebagai bentuk penguatan negatif, *punishment* memberikan stimulus yang tidak menyenangkan guna menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku buruk di masa mendatang. Selain itu, *punishment* berperan penting dalam menegakkan keadilan di tempat kerja, di mana pelanggaran terhadap standar kerja akan diikuti dengan konsekuensi yang sesuai.

### **2.1.2.2 Indikator *Punishment***

*Punishment* merupakan bentuk sanksi atau teguran yang diterapkan kepada karyawan yang melakukan kelalaian atau melanggar peraturan yang telah ditetapkan (Mochtar, 2018). Indikator *punishment* sebagai berikut:

1. Hukuman Ringan: Teguran lisan atau peringatan tertulis yang diberikan kepada karyawan atas pelanggaran ringan.
2. Hukuman Sedang: Tindakan seperti penundaan kenaikan gaji atau penurunan pangkat sebagai konsekuensi dari pelanggaran yang lebih serius
3. Hukuman Berat: Sanksi seperti pemecatan atau tindakan hukum yang diterapkan untuk pelanggaran berat atau berulang.

### 2.1.3 Motivasi

Motivasi merupakan proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Maka motivasi mempunyai unsur yang sangat penting untuk membutuhkan upaya, tujuan dan kebutuhan. Kebutuhan tidak terpuaskan akan mengarah kepada ketegangan dari dalam individu tersebut dan akan bertindak atau bertingkah laku untuk berupaya mencapai tujuan pemuasan kebutuhan, jika kebutuhan tersebut tercapai maka akan tercapai suatu penurunan ketegangan jiwa.

Membangun motivasi menjadi kunci untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana motivasi dapat ditumbuhkan dalam diri individu untuk mendorong produktivitas dan komitmen kerja secara lebih efektif.

#### 2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari Bahasa latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahannya khususnya motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengerahkan daya dan potensi bawahan agar mau berkerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi adalah yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan

pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diharapkan.

Motivasi adalah kondisi yang menggerakan anggota agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2019: 93). Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2018: 119). Pengertian motivasi sebagai proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan (Samsudin, 2018: 126). Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperbaikan kehidupan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon anggota terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri anggota agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh anggota tercapai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi yaitu sesuatu yang mendorong seseorang bertindak agar melakukan sesuatu yang diinginkan untuk meraih suatu keberhasilan. Motivasi yang terjadi dapat berasal dari dalam dirinya sendiri yaitu kesadaran diri untuk bekerja lebih baik atau dapat pula motivasi itu datang dari kelompok dan dapat pula motivasi itu datang dari seorang pimpinan dapat dikatakan bahwa motivasi timbul dalam diri anggota atau melalui rangsangan dari luar diri anggota tersebut.

### **2.1.3.2 Indikator Motivasi**

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota

organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2018: 138).

Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Daya Pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.

3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adannya permintaan orang lain agar dirinya mengabulkan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab sebagai suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan,

baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan. Secara umum tanggung jawab diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

#### 5. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

#### 6. Tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor krusial yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*) yaitu, melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Mangkunegara, 2019: 230).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang diselesaikan karyawan (Mangkunegara, 2019: 235).

Kinerja yang optimal tidak hanya mencerminkan efektivitas individu dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga berkontribusi terhadap produktivitas dan daya saing organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, mengelola, mengukur, dan meningkatkan kinerja karyawan menjadi prioritas penting dalam manajemen sumber daya manusia.

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

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam aspek kualitas dan kuantitas saat melaksanakan tugas yang diemban, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Silas et al., 2019). Kinerja ini merupakan hasil dari suatu proses yang diukur selama periode waktu tertentu, berdasarkan ketentuan yang telah disepakati sebelumnya, seperti yang dinyatakan oleh (Adam et al., 2024). Kinerja karyawan adalah output yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam periode waktu tertentu, yang mencerminkan kualitas dan kuantitas dari hasil kerja tersebut (Via, Anggraini, 2018).

Kinerja mengacu pada kemampuan dan keterampilan pekerja dalam melaksanakan tugasnya (Burso, 2018:87). Selanjutnya, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan (Burso, 2018:88). Kinerja sebagai pencapaian atau tingkat keberhasilan individu secara keseluruhan selama periode tertentu dalam

menjalankan tugas-tugasnya, yang diukur berdasarkan standar hasil, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya (Bintoro, 2017:106).

Kinerja karyawan mencerminkan perilaku yang dapat diamati dan dievaluasi dalam pelaksanaan tugas, di mana kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi merupakan inti dari kinerja tersebut (Dewi et al., 2023). Kinerja adalah hasil dari fungsi pekerjaan atau aktivitas seseorang dalam suatu organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu (Gerung et al., 2022). Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yang mencerminkan perbandingan antara hasil yang dicapai dan standar yang telah ditetapkan (Prastyadi & Santoso, 2019). Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup aspek kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam organisasi, yang dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan tujuan untuk mencapai sasaran organisasi secara legal, etis, dan sesuai dengan norma moral (Guntari, 2024).

Berdasarkan berbagai pandangan dari para ahli, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai hasil kerja yang mencerminkan kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja tidak hanya mencakup hasil yang dicapai, tetapi juga perilaku yang dapat diamati dan dievaluasi dalam konteks pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci dalam

memaksimalkan kinerja karyawan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan mendukung integritas serta etika dalam bekerja.

#### **2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja merupakan alat ukur yang digunakan untuk menilai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai. Selain itu, indikator kinerja berfungsi untuk memastikan bahwa kinerja harian menunjukkan kemajuan dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Terdapat lima indikator yang digunakan untuk menilai kinerja seorang karyawan (Rita, 2023), di antaranya adalah:

1. Kualitas, kualitas kerja karyawan diukur berdasarkan persepsi mereka terhadap mutu atau kesempurnaan yang mencerminkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.
2. Kuantitas, merupakan total yang dihasilkan, yang dinyatakan dalam istilah seperti kuantitas, unit, atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat penyelesaian aktivitas yang dilakukan dalam waktu yang telah ditentukan, dengan mempertimbangkan koordinasi terhadap hasil output serta upaya untuk mengoptimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan tersebut.
4. Efektivitas, merupakan tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi, yang mencakup tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan bahan baku.
5. Kemandirian, merupakan kapasitas karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan, penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu untuk melihat letak perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan:

**Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
1	2	3	4	5	6
1	Syafiq (2021), Pengaruh Motivasi, <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Klinik Kecantikan Puspita Bandar Lampung).	Persamaan variabel <i>reward,</i> <i>punishment</i> dan kinerja karyawan.	Perbedaan variabel motivasi dan subjek penelitian dan kinerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan <i>reward</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi, dan <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.	Jurnal Ilmu Manajemen Saburai. <a href="https://doi.org/10.24967/jmb.v7i1.1070">https://doi.org/ 10.24967/jmb. v7i1.1070</a>
2	Ismah et al. (2023), Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana).	Persamaan variabel <i>reward,</i> <i>punishment</i> dan kinerja karyawan.	Perbedaan variabel motivasi dan subjek penelitian	<i>Reward</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. <i>Punishment</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, <a href="https://ejourna1.3.undip.ac.id/index.php/jiab">https://ejourna 1 1 3.undip.ac.id/i ndex.php/jiab</a>
3	Rima Ronia et al. (2020), Pengaruh Pengembangan Karir Dan <i>Reward</i>	Persamaan variabel <i>reward</i> dan kinerja karyawan	Perbedaan variabel pengembangan karir dan subjek penelitian	Hasil penelitian menunjukkan <i>reward</i> berpengaruh positif terhadap	Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM), <a href="http://ejournal.unikama.ac.id/">http://ejournal. unikama.ac.id/</a>

1	2	3	4	5	6
	Terhadap Kinerja Karyawan PR. Trubus Alami			kinerja karyawan	
4	Hukubun et al. (2020), Pengaruh Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Karyawan Best Western Lagoon Manado.	Persamaan variabel <i>reward</i> dan kinerja karyawan	Perbedaan subjek penelitian dan alat analisis	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja.	<i>Productivity</i> , 1 (1), 84–88. <i>Retrieved</i> <i>from</i> <a href="https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/28896">https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/28896</a>
5.	Pratama & Sukarno (2021), Analisis Penilaian Kinerja, <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur	Persamaan variabel <i>reward</i> , <i>punishment</i> dan kinerja karyawan	Perbedaan variabel penilaian kinerja dan subjek penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan, <i>punishment</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	<i>Jurnal STEI</i> <i>Ekonomi</i> , <a href="https://doi.org/10.36406/jem.i.v30i02.460">https://doi.org/10.36406/jem.i.v30i02.460</a>
6.	Sidik et al. (2023), Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap kinerja Karyawan dengan motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Badan Usaha Milik Negara.	Persamaan variabel <i>reward</i> , <i>punishment</i> dan kinerja karyawan	Perbedaan variabel motivasi dan subjek penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja, <i>Punishment</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja.	<i>Jurnal</i> <i>Manajemen</i> <i>dan Sains</i> , 10.33087/jma.s. v8i2.1110
7.	Mentang (2021), Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i>	Persamaan variabel <i>reward</i> , <i>punishment</i> dan kinerja	Perbedaan variabel motivasi dan subjek penelitian	Hasil penelitian menunjukkan <i>reward</i> berpengaruh	<i>JUIMA:</i> <i>Jurnal</i> <i>Ilmu</i> <i>Manajemen</i> ,

1	2	3	4	5	6
	Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja.	karyawan		positif terhadap kinerja, <i>punishment</i> berpengaruh negative terhadap kinerja.	<a href="https://ejournal.unmas.ac.id/index.php/juima/issue/view/142">https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/juima/issue/view/142</a>
8	Apriyanti et al. (2020), Pengaruh Kepemimpinan, <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. K3/SIL Ketahun Begkulu Utara).	Persamaan variabel <i>reward,</i> <i>punishment</i> dan kinerja karyawan	Perbedaan variabel Kepemimpinan dan subjek penelitian	Hasil penelitian menunjukkan <i>reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja, <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.	<i>Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS),</i> <a href="https://doi.org/10.36085/jems.v1i2.924">https://doi.org/10.36085/jems.v1i2.924</a>
9	Mahayasa & Wardani (2022), Pengaruh Keterampilan Kerja, <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan.	Persamaan variabel <i>reward,</i> <i>punishment</i> dan kinerja karyawan	Perbedaan variabel Keterampilan Kerja dan subjek penelitian	Hasil penelitian menunjukkan <i>reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja, <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.	<i>Journal of Applied Management Studies,</i> <a href="https://doi.org/10.51713/jams.v3i2.48">https://doi.org/10.51713/jams.v3i2.48</a>
10	Himawan et al. (2024), Dampak Pemberian <i>Reward</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	Persamaan variabel <i>reward,</i> <i>punishment</i> dan kinerja karyawan	Perbedaan variabel Kepuasan Kerja Kerja dan subjek penelitian	Hasil penelitian Menunjukkan <i>reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja, <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.	<a href="https://journal.csspublishing.com/index.php/ijm/article/view/775/563">https://journal.csspublishing.com/index.php/ijm/article/view/775/563</a>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

*Reward* merupakan bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada individu atau kelompok atas kontribusi, prestasi, atau perilaku positif dalam pencapaian tujuan organisasi (Priyantono & Ruben, 2019). *Reward* dalam bentuk finansial maupun non-finansial, memegang peran penting dalam mendorong karyawan untuk mencapai dan melampaui standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Ketika karyawan merasakan bahwa upaya mereka dihargai secara adil dan proporsional, mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Pemberian *reward* yang tepat tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi serta meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, ketidakseimbangan dalam sistem *reward* dapat menimbulkan ketidakpuasan yang mengakibatkan penurunan kinerja. Oleh karena itu, *reward* dianggap sebagai salah satu faktor kunci yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, dan keberhasilannya sangat tergantung pada kesesuaian antara imbalan yang diberikan dengan beban kerja dan kontribusi karyawan. Sehingga, penting bagi manajemen untuk merancang sistem *reward* yang efektif, adil, dan berkelanjutan guna mencapai kinerja optimal dari setiap karyawan. Sementara itu terdapat lima indikator reward dalam penelitian ini: gaji, insentif, tunjangan, penghargaan interpersonal (Mahmudi, 2019: 96).

Pemberian *reward* yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. *Reward* yang terdiri dari indikator gaji, insentif, tunjangan, dan penghargaan interpersonal menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian

standar kinerja. Hubungan ini menunjukkan bahwa *reward* yang sesuai dengan kontribusi karyawan menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Solihat & Maura, 2023). Hal ini terjadi karena karyawan merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka dihargai melalui *reward* yang adil, mereka cenderung lebih terdorong untuk bekerja lebih keras dan mencapai target yang ditetapkan.

*Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melakukan pelanggaran, memelihara aturan yang ada, serta memberikan efek jera (Masae et al., 2023). *Punishment* merupakan teknik yang digunakan untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan dengan memberikan stimulus yang tidak menyenangkan kepada individu. Hukuman dipandang sebagai bentuk penguatan negatif, namun dapat menjadi solusi yang efektif apabila diterapkan sesuai dengan konteks yang tepat (Maarif & Malang, 2023).

*Punishment*, sebagai bentuk konsekuensi negatif atas pelanggaran atau ketidakpatuhan terhadap standar kerja, dapat berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku dalam organisasi. *Punishment* bertujuan untuk memperbaiki perilaku karyawan yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan dan mendorong peningkatan disiplin kerja. Sementara itu, *punishment* diharapkan mampu meminimalisir tindakan yang merugikan dan mendorong karyawan untuk mematuhi aturan serta meningkatkan kinerja guna menghindari sanksi. Namun, efektivitas *punishment* terhadap kinerja karyawan sangat bergantung pada penerapannya yang harus adil, konsisten, dan proporsional. Ketika *punishment*

diterapkan secara berlebihan atau tidak tepat, hal ini dapat menimbulkan stres, ketidakpuasan, dan penurunan motivasi, yang justru berdampak negatif terhadap kinerja. Sebaliknya, ketika *punishment* diterapkan dengan cara yang seimbang, disertai dengan komunikasi yang baik dan penekanan pada perbaikan kinerja, maka *punishment* dapat menjadi alat yang efektif dalam mendorong produktivitas, meningkatkan kepatuhan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih disiplin. Sementara itu terdapat tiga indikator *punishment* dalam penelitian ini yaitu; hukuman ringan, hukuman sedang, hukuman berat (Mochtar, 2018).

*Punishment* merupakan strategi pengendalian perilaku dalam organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja, memelihara aturan, dan memberikan efek jera atas pelanggaran. Sebagai bentuk penguatan negatif, *punishment* dapat efektif jika diterapkan secara adil, konsisten, dan proporsional. Pendekatan ini tidak hanya meminimalisir tindakan yang merugikan, tetapi juga mendorong kepatuhan terhadap aturan dan peningkatan disiplin kerja. Namun, penerapan yang berlebihan atau tidak tepat dapat menimbulkan dampak negatif seperti stres dan penurunan motivasi. Efektivitas *punishment* dipengaruhi oleh pengelolaan yang baik, komunikasi yang terbuka, serta fokus pada perbaikan kinerja. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Rahmah & Sari, 2023). *Punishment* berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku yang mendorong kepatuhan terhadap aturan dan standar kerja. Ketika diterapkan secara adil dan konsisten, *punishment* mengingatkan karyawan akan konsekuensi dari kinerja yang tidak memadai, sehingga mendorong mereka untuk memperbaiki kesalahan dan meningkatkan tanggung jawab. Namun

terdapat hasil penelitian yang berbeda yang menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Sidik et al., 2023). Hal ini terjadi karena dapat menurunkan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan. Ketika *punishment* diterapkan secara berlebihan atau tidak adil, hal ini cenderung memicu rasa ketidakpuasan, stres, dan demotivasi di kalangan karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas dan kualitas kerja. Karyawan mungkin lebih fokus menghindari kesalahan daripada berinovasi atau berkontribusi secara maksimal, sehingga efektivitas *punishment* dalam meningkatkan kinerja menjadi berkurang.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan anggota agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2019: 93). Dalam kaitannya motivasi terhadap kinerja. Motivasi didalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi dalam mencapai tujuannya (Soekidjo, 2017: 125). Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan oleh sebuah organisasi guna merangsang dan menggerakkan kemampuan bekerja sehingga kinerja meningkat. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan, dimana hasil penelitian menunjukkan Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang (Basthoumi Muslih, 2022).

*Reward* dan *punishment* merupakan dua strategi penting dalam manajemen kinerja karyawan. *Reward* berfungsi sebagai motivator yang meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya mendorong prestasi dan produktivitas, terutama jika

diberikan secara adil dan proporsional. Sebaliknya, *reward* yang tidak tepat dapat menurunkan motivasi, sehingga berdampak negatif pada kinerja. *Punishment*, jika diterapkan dengan adil, juga dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mematuhi aturan dan standar kerja, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja. Namun, penggunaan punishment yang berlebihan atau tidak adil dapat menurunkan motivasi, menciptakan stres, dan menghasilkan lingkungan kerja yang negatif, yang akhirnya menurunkan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. *Reward* berpengaruh terhadap motivasi kerja di PT. Dare out Indonesia.
2. *Punishment* berpengaruh terhadap motivasi kerja di PT. Dare out Indonesia.
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Dare out Indonesia.
4. Motivasi kerja memediasi antara hubungan *reward* terhadap kinerja karyawan di PT. Dare out Indonesia.
5. Motivasi kerja memediasi antara hubungan *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT. Dare out Indonesia.