

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini perusahaan bersaing dalam mencari sumber daya manusia yang berkualitas, mulai dari yang bisa mempertahankan, memajukan nama baik perusahaan, serta membantu menjunjung tujuan yang sudah di rencanakan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kinerja karyawan adalah kunci sukses dalam sebuah perusahaan karena bisa menimbulkan efek yang positif terhadap tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat meningkatkan kualitas diri yang akan terlihat pada komitmen seseorang terhadap Tuhan, diri sendiri, orang lain, dan organisasi kerja. Tanpa kinerja karyawan yang baik, tujuan perusahaan akan terhambat dan sulit untuk mencapai tujuannya. Perusahaan harus bisa menilai kinerja karyawan tersebut dari berbagai aspek, maka itu kinerja karyawan perlu diperhatikan, serta ditingkatkan.

Pertumbuhan organisasi didasari oleh tingkat kinerja karyawan, terutama untuk melaksanakan pekerjaan baik individu maupun kelompok. Kinerja karyawan yang baik dapat bermanfaat meningkatkan pegawai dalam mematuhi peraturan, prosedur maupun kebijakan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Dengan adanya kinerja karyawan yang diterapkan setiap perusahaan menjadikan karyawan teratur dalam ketepatan waktu, penyelesaian pekerjaan yang baik dan cepat serta dapat menggunakan sarana perusahaan dengan efektif dan efisien. Jika perusahaan tidak mendorong ataupun memberikan aturan yang tegas maka kinerja karyawan tidak akan dilakukan dengan sungguh-sungguh.

Menurunnya kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa faktor, termasuk salah satunya adalah *reward* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Adanya

*reward* atas apa yang telah mereka kerjakan atau hasil kerja yang dihasilkan dapat membuat karyawan lebih semangat dalam bersaing secara sehat dalam melakukan pekerjaan. *Reward* yang sudah pasti berupa gaji yang didapatkan setiap bulan, namun adanya reward diluar upah atau gaji akan membuat karyawan mampu meningkatkan kinerjanya. Perusahaan yang memberikan *reward* kepada karyawan, tentunya menginginkan hasil yang baik bagi perusahaan, tetapi perusahaan juga tidak segan memberikan sebuah punishment atau sanksi bagi setiap karyawan yang melakukan pelanggaran sesuai ketentuan perusahaan.

Secara tidak langsung, adanya peranan perusahaan memberikan punishment bagi karyawan yaitu untuk peningkatan seorang karyawan agar senantiasa dapat bekerja lebih semangat dan cepat, bekerja dengan cara yang kreatif dan juga bekerja dengan lebih disiplin sehingga tujuan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai dengan kinerja karyawan yang baik, maka dapat di katakan perusahaan dan karyawannya memberikan timbal balik yang sama-sama menguntungkan. Peranan absensi fingerprint yang diterapkan sebagai fasilitas perusahaan haruslah diimbangi dengan adanya *Punishment* yang diberikan, sedangkan adanya reward yang diberikan dianggap sebagai sebuah penghargaan khusus dari perusahaan yang diberikan kepada karyawannya. Namun beberapa karyawan mungkin ada yang tidak menaati peraturan, perusahaan pun dirasa perlu menerapkan sanksi berupa denda terhadap karyawan yang datang tidak tepat waktu agar karyawan mempunyai rasa disiplin yang tinggi terhadap kehadiran mereka dalam bekerja.

PT Asuransi Jiwasraya Cabang Medan *reward* yang diberikan berupa insentif tambahan ketika karyawan dapat hadir tepat waktu dalam bekerja. Kali ini diterapkannya absensi *fingerprint* dapat secara mudah merekap semua absensi karyawan dengan baik. Adanya absensi fingerprint dapat meminimalisir adanya karyawan yang tidak jujur dalam melakukan absensi. Adanya *reward* yang diberikan kepada karyawan yang hadir tepat waktu

dalam bekerja, diharapkan mampu meningkatkan efisiensi waktu dan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

Selain *reward*, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *punishment*. *Punishment* yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya diharapkan mampu membuat karyawan jera dalam melanggar peraturan yang diberikan. *Punishment* yang diberikan kepada karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya Cabang Medan berupa denda setiap kali ada karyawan yang datang terlambat untuk bekerja. Hal ini diharapkan dapat mampu mengurangi karyawan yang tidak hadir tepat waktu serta meningkatkan kinerja mereka sepanjang hari. *Punishment* juga diartikan sebagai suatu alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan.

Permasalahan dari kinerja karyawan yang menurun selama tiga bulan terakhir yang dilihat dari absensi karyawan, hal ini dapat dilihat dari tabel rata-rata penilaian Kinerja karyawan dan rekap absensi dibawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Data Penilaian Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya Cabang Medan**  
**Juni-Agustus 2022**

	Juni	Juli	Agustus
--	------	------	---------

Kedisiplinan	Bobot	Nilai	Skor	Bobot	Nilai	Skor	Bobot	Nilai	Skor
Absensi	10	85	8,5	10	82	8,2	10	75	7,5
Sikap									
Kesopanan dan Keramahan	10	85	8,5	10	87	8,7	10	90	9
Kerapihan	10	90	9	10	85	8,5	10	90	9
Pengetahuan Pekerjaan	10	90	9	10	85	8,5	10	85	8,5
Keterampilan dalam melaksanakan tugas	15	85	12,75	15	85	12,75	15	85	12,75
Daya Tanggap									
Kecepatan dalam menyelesaikan tugas/transaksi	20	90	18	20	87	17,4	20	80	16
Cepat tanggap dalam menyelesaikan masalah	15	85	12,75	15	80	12	15	75	11,25
Ketepatan dalam menghitung uang dan atau	10	85	8,5	10	85	8,5	10	85	8,5
JUMLAH	100		86,75	100		84,55	100		82,50

Sumber : PT Asuransi Jiwasraya Cabang Medan

Berdasarkan tabel rata-rata penilaian kinerja seluruh karyawan diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya Cabang Medan terlihat baik, namun apabila dilihat dari data karyawan terlihat penurunan yang cukup signifikan, yaitu seringnya terjadi keterlambatan karyawan pada saat jam masuk kerja. Rendahnya Kinerja karyawan diduga disebabkan karena karyawan tidak memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka apabila tidak diperintah oleh atasan. Sebaiknya, karyawan dapat menyelesaikan

pekerjaan mereka dengan sendirinya tanpa harus menunggu perintah dari atasan terlebih dahulu.

Kurangnya inisiatif pada karyawan pun diduga berpengaruh kepada hal lainnya, seperti tidak ada inisiatif untuk hadir tepat waktu dalam bekerja walaupun adanya *reward* dan *punishment* yang diterapkan perusahaan untuk membuat karyawan lebih inisiatif untuk hadir tepat waktu. Reward yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dalam bentuk pemberian finansial berupa insentif pada karyawan agar karyawan dapat hadir tepat waktu saat bekerja dan sebagai pemicu bagi karyawannya untuk dapat hadir lebih awal. Namun pada kenyataannya, harapan karyawan mengenai fasilitas yang diberikan tidak hanya berupa Reward dan Punishment. Adanya fasilitas lebih yang diharapkan oleh karyawan yang diberikan perusahaan yang dapat menunjang pekerjaan mereka.

Selain reward, hal lain yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan dan mulai diterapkan oleh perusahaan adalah pemberian *punishment*. *Punishment* disini berupa diberadakannya denda pada setiap karyawan yang hadir tidak tepat waktu. hal ini diharapkan dapat memicu karyawan agar dapat hadir lebih awal karena tidak mau diberlakukan denda. Namun hal ini kembali kepada pribadi karyawan, bahwa *punishment* yang diberlakukan kepada karyawan tidak dianggap serius. Adanya teguran dari atasan yang diberikan kepada karyawan ketika karyawan tidak hadir tepat waktu dalam bekerja, seringkali dilakukan tidak konsisten oleh atasan. Ini yang diduga membuat karyawan tidak jera terhadap Punishment yang diberikan sehingga seringkali masih saja mengabaikan peraturan yang diberikan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai di PT Asuransi Jiwasraya Cabang Medan”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Adapun masalah yang dapat diidentifikasi melalui latar belakang dalam penelitian ini antara lain:

1. Adanya penurunan kinerja karyawan selama tiga bulan terakhir yang dapat dilihat penurunan drastis mengenai kehadiran karyawan yang membuat hasil kerja karyawan menurun. Hal ini diduga diakibatkan karena rendahnya kinerja karyawan
2. Karyawan tidak memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka apabila tidak diperintah oleh atasan. Sebaiknya, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan sendirinya tanpa harus menunggu perintah dari atasan terlebih dahulu.
3. Kurangnya inisiatif pada karyawan pun diduga berpengaruh kepada hal lainnya, seperti tidak ada inisiatif untuk hadir tepat waktu dalam bekerja walaupun adanya Reward dan Punishment yang diterapkan perusahaan untuk membuat karyawan lebih inisiatif untuk hadir tepat waktu.
4. Karyawan seringkali melanggar terhadap peraturan yang diberikan terutama pelanggaran jam hadir pada saat bekerja. Karyawan menganggap sepele terhadap jam kehadiran. PT. Asuransi Jiwasaraya Cabang Medan menerapkan adanya pemberian Reward berupa insentif kepada setiap karyawan yang hadir tepat waktu karena keterlambatan karyawan dapat membuat hasil kerja karyawan menurun, ini disebabkan apabila karyawan hadir terlambat, pekerjaan mereka akan semakin lama terselesaikan dan menumpuk
5. Harapan karyawan mengenai fasilitas yang diberikan tidak hanya berupa Reward dan Punishment. Adanya fasilitas lebih yang diharapkan oleh

karyawan yang diberikan perusahaan yang dapat menunjang pekerjaan mereka.

### **1.3. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1.3.1. Batasan Masalah**

Untuk menghindari perluasan masalah dalam penelitian ini, maka dilakukan pembatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai asuransi jiwa swasta cabang Medan.
2. Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai di PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Medan.

#### **1.3.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pembatasan masalah dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Medan?
2. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Medan?
3. Apakah *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PT Asuransi Jiwasraya Cab Medan

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Medan.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Medan.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PT Asuransi Jiwasraya Cab Medan

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoretis

Penulis berharap penelitian ini dapat menjadi masukan bagi ilmu pengetahuan serta adanya gambaran untuk mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia berdasarkan teori-teori yang ada, yang dalam hal ini berkenaan dengan *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan.

#### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan diantaranya adalah :

##### a. Bagi Peneliti

Penulisan ini dapat menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman dalam meneliti permasalahan yang sama yang terjadi dilapangan tentang sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan.

##### b. Bagi Perusahaan



Penulisan ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dan masukan positif yang dapat membantu perusahaan dalam menghadapi masalah yang berkaitan dengan penelitian ini dan untuk memperbaiki kekurangan untuk menjadikan perusahaan lebih baik lagi dalam melakukan pengembangan lebih lanjut kedepannya.

c. Bagi Pihak Lain

Penulisan ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi referensi bagi mereka yang ingin melakukan penelitian dalam konsentrasi ilmu administrasi bisnis terutama di bidang manajemen sumber daya manusia dan diharapkan dapat memberikan sumber informasi yang berkaitan dengan *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan atau atau permasalahan yang sama.

d. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan pedoman dalam pengerjaan penelitian selanjutnya

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1. Kinerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Mangkunegara (2013:67) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Fahmi, (2017:176) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Sedarmayanti (2017:260), “Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan”. dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang pegawai atas tanggung jawab yang telah diberikan baik secara kualitas maupun kuantitas guna mencapai tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen serta memberikan kontribusi pada kemajuan ekonomi.

Berdasarkan pengertian kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang baik secara kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan dan kuantitas yang dapat diukur dari proses dan hasil kerja secara langsung. Kinerja yang baik adalah kinerja yang dilakukan oleh pegawai yang

bermutu, baik itu dalam kemampuan, pengetahuan, pengalaman, keterampilan, semangat atau dorongan dan stress. Jika pegawai memiliki kemampuan, pengetahuan, pengalaman dan keterampilan tentang bidang pekerjaannya, maka mereka akan bersemangat dalam mengerjakannya.

### **2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis maupun variabel organisasi. Variabel meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan (Priansa, 2018:270).

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut *intelligent quotient* (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### 2.1.1.3. Indikator Kinerja

Menurut Hasibuan, (2017: 7), kinerja karyawan di ukur dari indikator-indikator, yaitu:

1. Kesetiaan, kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan dan perusahaan. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan didalam maupun diluar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Prestasi kerja, prestasi kerja dapat menilai hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari pekerjaannya.
3. Kejujuran, kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun terhadap orang lain seperti bawahannya.
4. Kedisiplinan, kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikannya.
5. Kreativitas, kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. Kerjasama, kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal. Didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.
7. Kepribadian, kepribadian karyawan dari sikap perilaku ,kesopanan, disukai banyak orang, memberikan kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan sewajarnya.

8. Prakarsa, kemampuan berfikir karyawan yang orisinal dan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan simpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
9. Kecakapan, kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam yang semuanya terlihat dalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.
10. Tanggung jawab, kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaannya, dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya

## **2.1.2. Reward**

### **2.1.2.1. Pengertian Reward**

Reward mencerminkan tujuan perusahaan dan berkaitan dengan ukuran yang bersifat multi dimensi yang akan mendorong kinerja orang dan organisasi secara keseluruhan. Seberapa jauh seseorang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan ukuran. Visi dan misi organisasi menjadi dasar dalam menentukan sistem reward seseorang.

Mahmudi (2013:181) mengemukakan reward adalah Penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Reward didefinisikan sebagai penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai.

Menurut Nugroho, reward adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau non material. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material maupun non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan

kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. (Agung Dwi Nugroho, 2015:7).

Handoko (2012:66) juga menjelaskan bahwa “reward” merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseluruhan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian reward pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik

Sutrisno (2016:197) mengemukakan *reward* atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran.

#### **2.1.2.2. Bentuk *Reward***

*Reward* terdiri dari berbagai bentuk ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin *reward* bagi dirinya. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. Kadang kala tidak seluruhnya mengenai uang (Robbins, 2009:93).

Menurut Mahmudi (2013:47) komponen utama sistem reward terdiri atas elemen-elemen, sebagai berikut:

##### 1) Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen reward yang sangat penting bagi pegawai gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan

pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). Reward terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk :

- a) Kenaikan gaji pokok
- b) Tambahan honorarium
- c) Insentif jangka pendek
- d) Insentif jangka panjang

## 2) Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja, misalnya:

- a) Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua.
- b) Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas.
- c) Kesejahteraan rohani, misalnya 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. Pemberian reward melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- a) Penugasan untuk studi lanjut.
  - b) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya.
  - c) Penugasan untuk magang atau studi banding.
- 4) Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

- a) Promosi jabatan
- b) Pemberian kepercayaan
- c) Peningkatan tanggung jawab
- d) Pemberian otonomi yang lebih luas
- e) Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
- f) Pengakuan
- g) Pujian

### **2.1.2.3. Indikator Reward**

Menurut Mortesen dalam Kaswan (2015:231) yang dapat dijadikan indikator, meliputi:

#### **1. Pengakuan**

Pengakuan merupakan salah satu motivator yang ampuh, orang ingin mengetahui bukan hanya mengenai seberapa baik dia telah mencapai sasarannya atau menjalankan kinerjanya, tetapi juga seberapa besar pengakuan organisasi terhadap kinerjanya. Tindakan pengakuan berupa :



a. Promosi jabatan.

Siagian (2013:169) promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggungjawabnya lebih besar, tingkatannya lebih besar didalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilan pun lebih besar pula.

b. Penempatan

Siswanto (2003:133) maksud diadakan penempatan karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria.

c. Pengembangan karir

Russel dalam Kaswan (2015:242) Pengembangan karir sangat penting bagi individu dan organisasi karena terbukti bisa meningkatkan kepuasan karir pegawai dan meningkatkan efektivitas organisasi.

2. Pujian

Mortesen dalam Kaswan (2015:231) kita butuh kasih sayang untuk memenuhi rasa memiliki, kita perlu pujian agar kita merasa dihargai baik dari hasil kerja maupun dari hasil pemikiran. Para pekerja akan selalu bekerja dengan baik jika mereka senantiasa mendapatkan pujian ketika sebuah pekerjaan yang dituntutkan oleh perusahaan terselesaikan. Pujian kan meningkatkan kepercayaan diri seseorang meski berupa didengarkan bahkan penerimaan saran dan ide gagasannya.

3. Kebutuhan

Pemenuhan kebutuhan ini kadang kala dalam bentuk financial seperti:

a. Insentif

Simamora dalam Kadarisman (2013:182) insentif adalah program-program kompensasi yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas. Yang berarti insentif ini ada ketika ada prestasi kerja yang dilihat oleh perusahaan.

b. Tunjangan

Menurut Samsudin dalam Kadarisman (2013:230) tunjangan merupakan pembayaran keuangan tidak langsung yang diterima oleh karyawan, misalkan asuransi jiwa dan kesehatan, cuti, pensiun, fasilitas pengasuhan anak, dan rabat untuk produk perusahaan.

c. Upah atau Gaji

Kadarisman (2013:122) Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan pedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Kadarisman (2013:316) Gaji adalah bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan/organisasi

### **2.1.3. Punishment**

#### **2.1.3.1. Pengertian Punishment**

Menurut Anwar dan Teuku Duniya (2016:3) punishment adalah suatu perbuatan dimana orang sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa pada orang lain dengan tujuan untuk memperbaiki atau melindungi dirinya sendiri dari kelemahan jasmani dan rohani sehingga terhindar dari segala macam pelanggaran.

*Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk membuat perilaku disiplin sehingga demikian akan memperbaiki karyawan pelanggar,

memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013:176).

*Punishment* adalah hukuman yang diberikan karena adanya pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku. Punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan. Suwarno,( 2013:186).

Sedangkan menurut Siahaan, (2013,21) punishment merupakan kehendak dan kesediaan karyawan untuk memenuhi dan mentaati segala peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

#### **2.1.3.2. Jenis-Jenis Punishment**

Menurut Rivai (2015:450) jenis-jenis punishment dapat diuraikan seperti berikut :

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

- c) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
- d) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

### **2.1.3.3. Indikator *Punishment***

Menurut Suwarno (2013:56) indikator hukuman adalah:

- 1) Penentuan, waktu penerapan hukuman merupakan hal yang penting, hukuman dapat dilaksanakan selama timbulnya tanggapan yang perlu dihukum, segera setelah tanggapan yang dihukum atau beberapa waktu kemudian.
- 2) Intesitas, hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai relatif kuat, maksudnya hukuman harus mendapat perhatian segera dari orang yang sedang dihukum sehingga menimbulkan rasa takut tertentu ditempat kerja yang mencegah tindakan non-rutin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 3) Penjadwalan, dampak hukuman tergantung pada jadwal. Hukuman dapat terjadi pada setiap tanggapan, waktu variabel, atau waktu setelah perilaku yang tidak diharapkan terjadi ( jadwal variabel atau tetap).
- 4) Kejelasan alasan, dengan menyediakan alasan yang jelas dan tidak meragukan ikhwal mengapa hukuman dilakukan maka akan menghindari adanya kejadian yang tidak diinginkan

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi acuan dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.1.

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

<b>No.</b>	<b>Nama (Tahun)</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Agung Dwi Nugroho (2015)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt Business Training And Empowering Management Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Winda Sri Astuti (2018)	Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan	Hasil pengujian secara parsial pada uji t menunjukkan bahwa reward tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. menunjukkan bahwa punishment berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Armaekayanti Arsyad (2020)	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UPDK Bakaru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward dan punishment berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
4	Intan Nur Aini (2021)	Analisis Pengaruh Penerapan Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Sintang	Secara parsial reward dan Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP BALOTA Kota Palopo
5	Dewi Nuzila Ramadanit (2021)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Glenmore Agung Nusantara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

6	Natasya Michelle Putri Kentjana (2018)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. bank central asia TBK.)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
7	Rizki Ayu Pramesti (2019)	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai KFC Artha Gading	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel reward dan Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KFC Artha Gading
8	Husin (2019)	Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai Swiss-Belhotel Kendari	Reward secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai SwissBelhotel Kenda
9	Amri (2019)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ksp Balota Kota Palopo	Secara parsial reward dan Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP BALOTA Kota Palopo
10	Sigit Purnomo (2021)	Pengaruh reward dan punishment Terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Bogor	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward dan punishment berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

## 2.3 Kerangka Konseptual

### 1. Hubungan Reward Terhadap Kinerja

*Reward* meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk karyawan sebagai bagian dari kontrak psikologis. *Reward* juga memuaskan sejumlah kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhi oleh karyawan melalui pilihan mereka atas perilaku terkait pekerjaan (Moorhead & Griffin, 2013).

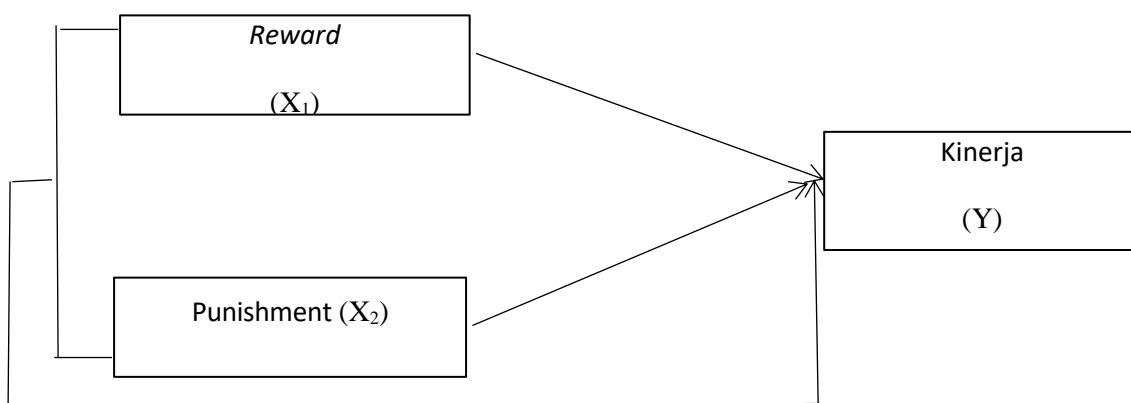
## **2. Hubungan Punishment Terhadap Kinerja**

Anwar & Duniya (2016) menyatakan bahwa punishment merupakan suatu reinforcement atau suatu bentuk yang negatif, berbeda dengan reward yang lebih condong sebagai suatu bentuk yang positif. Namun, apabila punishment diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Punishment adalah suatu hukuman yang akan diberikan kepada seseorang apabila melanggar peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya. menurut Mangkunegara (2013: 130) punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian punishment adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Setiap karyawan yang melakukan pelanggaran apabila secara terus-menerus tanpa adanya pemberian punishment maka akan terjadi sesuatu yang negatif yang dapat merusak dari tujuan perusahaan, jika karyawan melakukan pelanggaran maka seharusnya diberikan peringatan-peringatan, dengan begitu adanya efek ketakutan atau merasa diancam apabila ia mengulangi pelanggaran lagi. Karyawan yang sering melakukan pelanggaran maka sudah pasti kinerjanya tidak baik karena tidak efisien dalam melaksanakan tugas, namun apabila pemberian punishment dilakukan maka adanya efek jera dan tidak akan mengulangi kesalahan yang sama, maka dapat tercapai kembali kinerja yang maksimal dalam melaksanakan perannya di dalam perusahaan, hukuman sangat penting diterapkan agar dapat mendidik dan mendisiplinkan pegawai sehingga tidak sering melakukan pelanggaran dan dapat

menghormati peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. kinerja dapat terpenuhi dengan baik apabila setiap karyawan dapat mematuhi peraturan agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.

Sesuai dengan uraian tersebut, maka dapat digambarkan pula kerangka konseptual yang dapat dilihat pada Gambar 2.1.



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : *Reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Medan.

H<sub>2</sub> : *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Medan.

H<sub>3</sub> : *Reward* dan *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Medan.