

BAB II
KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini dapat mempermudah peneliti untuk melihat perbedaan dari penelitian satu dengan penelitian lainnya. Selain itu, penelitian terdahulu ini juga dapat menjadi suatu acuan dan kajian bagi peneliti. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini pada tabel 2.1:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Metodologi	Hasil Penelitian
1.	Novarini & Imbayani (2019)	The Influence of <i>Reward</i> and <i>Punishment</i> on Motivations at Royal Tunjung Bali Hotel & SPA Legian	Multiple linear regression analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> and <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
2.	Firmansyah <i>et al.</i> , (2021)	The Effect Of <i>Reward</i> And <i>Punishment</i> On Employee Performance Through Work Motivation In PT. Haleyora Power, Zone 1 And Zone 2 In Pasuruan Area	Multiple linear regression analysis	Hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh terhadap motivasi kerja, hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i>

No	Penelitian	Judul	Metodologi	Hasil Penelitian
				berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3.	Wibisono & Siharis (2022)	Analisis <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja (Studi Kasus PT Purnama Adiguna Sentosa Magelang)	Metode deskriptif kualitatif	Hasil bahwa sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terbukti diterapkan oleh PT Purnama Adiguna Sentosa serta efek dari sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang menunjang terjadinya motivasi kerja yang positif dan menyebabkan kinerja karyawan yang baik.
4.	Mea (2022)	Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Semangat Kerja Pada Karyawan Bumn Di Kota Ende	Analisis regresi linear berganda	Hasil pengujian statistik t untuk variabel pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai signifikansi $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.
5.	Putri <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> Dan	Model analisis linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

No	Penelitian	Judul	Metodologi	Hasil Penelitian
		<p><i>Punishment</i></p> <p>Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Pt. Bri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Manado)</p>	<p>dengan variabel moderasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. 2. <i>Punishment</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. 3. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. 4. Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh <i>Reward</i> terhadap Loyalitas Karyawan. 5. Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Loyalitas Karyawan.
6	Siswanto <i>et al.</i> , (2022)	<p>Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Megah Profitamas Banjarmasin</p>	<p>Analisis regresi linear berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

No	Penelitian	Judul	Metodologi	Hasil Penelitian
7	Latiep <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan CV. Era Mas	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan CV. Era Mas Merauke
8	Adityarini (2022)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>reward</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
9	Octario (2022)	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan PT Matahari Department Store:	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara bersama – sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store 338 Palembang.

No	Penelitian	Judul	Metodologi	Hasil Penelitian
		Studi Kasus pada MDS 338 Palembang		
10	Prasetyo <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Juragan 99 Trans Di Abdul Rahman Shaleh Malang	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara variabel <i>reward</i> , <i>punishment</i> dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Juragan 99 Trans.

Berdasarkan tabel 2.1 di atas menunjukkan beberapa persamaan dan perbedaan. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada metode analisis yang digunakan. Sedangkan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada perbedaan objek penelitian dan periode pengamatan penelitian.

B. Kajian Teori

Kajian teori dalam penelitian ini akan membahas tentang *reward*, *punishment* dan motivasi kerja karyawan sebagai berikut.

1. Motivasi Kerja Karyawan

Teori motivasi kerja karyawan yang dibahas mulai dari pengertian, faktor-faktor pendorong motivasi, fungsi motivasi, bentuk-bentuk motivasi, tujuan motivasi dan indikator sebagai berikut.

a. Pengertian Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan. Motivasi muncul dari kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persestensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan sesuatu kegiatan, baik yang bersumber dari individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja, berwirausaha maupun dalam kehidupan lainnya (Siagian, 2015).

Menurut Sedarmayanti (2014) motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*)". oleh karena itu, motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi akan membuat seseorang akan bekerja

keras untuk melakukan pembentukan ide dan gagasan baru, kemudian di implementasikan menjadi usaha baru melalui aktivitas untuk memenuhi kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian maka di simpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan jiwa atau sikap seseorang dalam memberi energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku dalam mencapai suatu tujuan yang dapat memberikan kepuasan.

b. Faktor –Faktor Penggerak Motivasi

Menurut Siagian (2015) menyatakan ada beberapa faktor penggerak motivasi yaitu.

1) Keinginan untuk hidup

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia melakukan sesuatu atau bekerja untuk dapat makan dan minum sehingga dapat melanjutkan kehidupannya.

2) Keinginan untuk melakukan sesuatu

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja dan melakukan sesuatu.

3) Keinginan akan kekuasaan

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang lain melakukan sesuatu.

2) Keinginan akan adanya pengakuan

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Dengan demikian, setiap orang memiliki motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dan hasil yang akan dilakukan.

c. Fungsi Motivasi

Menurut Sardiman (2014) menjelaskan bahwa ada beberapa fungsi motivasi diantaranya adalah sebagai berikut.

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, jadi motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- 3) Menyelesaikan perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

d. Bentuk-Bentuk Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan yang dapat menjadi semangat dalam melakukan dan melaksanakan suatu pekerjaan. Semangat yang dimiliki seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya sendiri maupun dari luar, dimana keduanya akan lebih pintar jika bersama-sama menjadi

pendorong motivasi seseorang. Menurut Prawirosentono (2017) berpendapat bahwa ada dua bentuk dasar dari motivasi sebagai berikut.

1) Motivasi ekstrinsik (dari luar)

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang timbul dari luar diri seseorang atau karyawan, yang dapat mendorong karyawan tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri karyawan tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki saat ini. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Indikator motivasi ekstrinsik yaitu (Prawirosentono, 2017).

- a) Motivasi atasan atau pimpinan
 - b) Kompensasi atau bonus
 - c) Gaji
 - d) Lingkungan kerja yang nyaman
 - e) Tunjangan hari libur
 - f) Tunjangan kesehatan
- 2) Motivasi instrinsik (dalam diri seseorang atau kelompok)

Motivasi instrinsik adalah motivasi yang diberikan dari atasan bawahan yang dapat tumbuh dan berkembang dalam diri seseorang atau karyawan, sehingga dapat mempengaruhi dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan. Motivasi ini menghasilkan integritas dari tujuan-tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan

individu dimana keduanya dapat terpenuhi. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan. Indikator motivasi intrinsik yaitu (Prawirosentono, 2017).

- a) Tanggung jawab, merupakan besarnya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- b) Dedikasi, merupakan penghargaan atau umpan balik atas hasil pekerjaannya
- c) Kesempatan berkembang, memiliki tujuan yang jelas dan menantang serta melaksanakan tugas dengan target yang jelas.
- d) Perasaan senang terhadap pekerjaan yang dilakukan

Menurut Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan yaitu.

- 1) Kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan: pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas perumahan, dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan: fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya

jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan kerja.

- 3) Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan: melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan: pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.
- 5) Kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan: sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengarahkan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2017).

e. Tujuan Motivasi

Menurut Kaswan (2017) menyatakan ada beberapa tujuan motivasi sebagai berikut.

- 1) Mempertahankan kestabilan karyawan,
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
- 3) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja seseorang,
- 4) Meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawan,
- 5) Meningkatkan, kreativitas, loyalitas dan partisipasi karyawan,
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan,

- 7) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan,
- 8) Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang telah diberikan kepada karyawan,
- 9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan perlengkapan yang ada didalam suatu perusahaan.

Tujuan diberikan motivasi kerja kepada karyawan adalah agar karyawan tersebut bisa melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, dengan demikian diharapkan karyawan mampu memelihara dan meningkatkan moral, semangat dan gairah kerja, karena dirasakan sebagai pekerjaan yang menantang. Program motivasi seperti ini akan dapat mendorong karyawan dalam mengembangkan prestasi dalam suatu perusahaan maupun usaha, yang akan memicu tumbuh dan berkembangnya persaingan sehat antara karyawan lain dalam suatu usaha maupun perusahaan (Kaswan, 2017).

f. Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja menurut George & Jones (2005) yaitu :

- 1) Perilaku Karyawan merupakan Kemampuan karyawan memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Perilaku karyawan yang baik dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.
- 2) Usaha Karyawan berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Usaha keras yang dilakukan karyawan menandakan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

- 3) Kegigihan Karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun adanya rintangan, masalah, dan halangan. Kegigihan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi.

2. *Reward*

Teori *reward* yang dibahas mulai dari pengertian, indikator dan manfaat *reward* sebagai berikut.

a. **Pengertian *Reward***

Kata *reward* berasal dari bahasa Inggris yang berarti ganjaran atau hadiah (Handoko, 2013). *Reward* adalah sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita (Simamora, 2015). Menurut Rachmawati (2017) *reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, 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.

Menurut Prawirosentono (2017) “*reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang

satu dengan yang lainnya”. Dengan kata lain, semakin positif *reward* diberikan kepada karyawan, semakin tinggi motivasi kerjanya, Menurut Mangkunegara (2014) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial seperti gaji, tunjangan, bonus/insentif dan penghargaan non finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi.

b. Indikator *Reward*

Menurut Handoko (2013) indikator *reward* (penghargaan) adalah sebagai berikut:

1) Upah

Imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2) Gaji

Suatu bentuk pembayaran periodik dari seorang manajer pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja.

3) Insentif

Kompensasi khusus yang diberikan kepada perusahaan kepada diluar gaji utamanya untuk membantu memotivasi atau mendorong karyawan tersebut.

4) Tunjangan

Tunjangan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan pada merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

5) Penghargaan Interpersonal

Biasanya yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer jumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

6) Promosi

Promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

c. **Manfaat Reward**

Manfaat *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang-ulang. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya (Manulang, 2015). Manusia selalu mempunyai cita – cita, harapan dan keinginan. Inilah yang dimanfaatkan oleh metode *reward*. Dengan metode ini, seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu akan diberikan *reward* yang menarik sebagai imbalan (Sedarmayanti, 2014).

Menurut Handoko (2013) beberapa fungsi *reward* adalah sebagai berikut:

- 1) Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
- 2) Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
- 3) Bersifat universal.

3. *Punishment*

Teori *punishment* yang dibahas mulai dari pengertian, indikator, bentuk-bentuk dan manfaat *punishment* sebagai berikut.

a. Pengertian *Punishment*

Kata *punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan. Sedangkan menurut Handoko (2013) *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar". Dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Dengan demikian terlihat bahwa jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat, jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik (Mangkunegara,

2014).

Menurut Handoko (2013) *Punishment* / hukuman yang berkaitan dengan proses dalam segala aktifitas organisasi atau berperan dalam proses pembelajaran dalam rangka ikut menunjang pencapaian tujuan organisasi, maka perlu kiranya memahami apa itu hukuman. *Punishment* / hukuman adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Pemberian sanksi atau *Punishment* kepada pegawai, sanksi tersebut dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja.

b. Indikator *Punishment*

Menurut Rofiqi (2019), indikator *punishment* atau hukuman yang diterapkan kepada karyawan dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat. Hukuman ringan biasanya diberikan untuk pelanggaran yang bersifat minor atau kurang serius, seperti peringatan lisan atau tertulis. Hukuman sedang diterapkan untuk pelanggaran yang lebih signifikan dan dapat mencakup pemotongan gaji atau penangguhan hak-hak tertentu. Sementara itu, hukuman berat diberikan untuk pelanggaran yang serius, seperti tindakan indisipliner berat atau yang merugikan perusahaan secara langsung, dan dapat berupa penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja (PHK). Pembagian indikator ini membantu perusahaan menegakkan disiplin sesuai dengan tingkat keseriusan pelanggaran yang dilakukan.

c. Bentuk-Bentuk *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2014) jenis-jenis *Punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

3) Hukuman ringan, dengan jenis:

- a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
- b) Teguran tertulis.
- c) tidak puas secara tidak tertulis

4) 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.

5) 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.

d. Manfaat *Punishment*

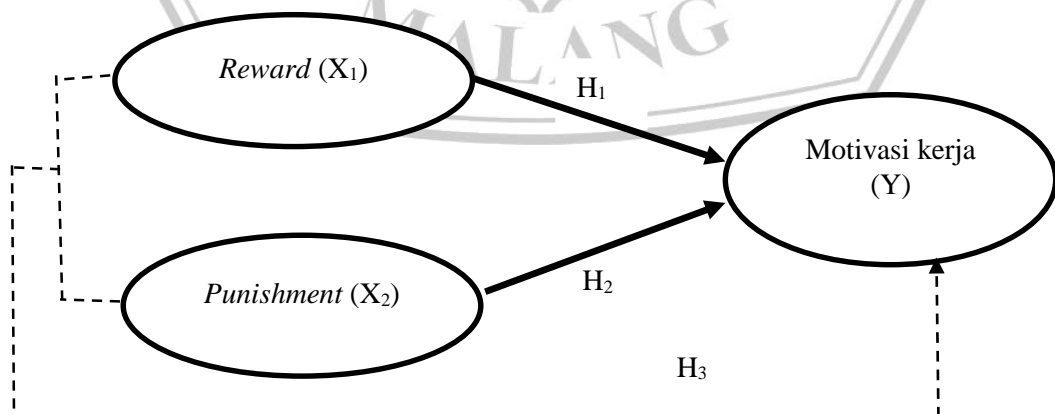
Menurut Simamora (2015) *punishment* dalam sebuah organisasi tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi

tersebut adalah fungsi *punishment*. Ada tiga fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan. Membatasi perilaku. *Punishment* menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan, bersifat mendidik dan memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

C. Kerangka Berfikir dan Hipotesis

Konsep atau kerangka pemikiran menggambarkan hubungan antara variable pada penelitian ini yang menjadi acuan alur pembahasan pada penelitian ini. Kerangka konsep ini menunjukkan bagaimana hubungan antar variabel dimana pada penelitian ini didefinisikan terdapat satu variabel bebas dan satu variable terikat. Penelitian Mea (2022) membuktikan bahwa pemberian *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan, sedangkan penelitian Prasetyo *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa *reward* dan *punishment* berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu dibuat konsep penelitian ini tertuang dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian



- **Penaruh parsial**
- - → **Pengaruh simultan**

Sumber: Diolah (2023)

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data (Sugiyono, 2018). Agar dalam penelitian ini dapat terarah sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh *Reward* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Penelitian Novarini & Imbayani (2019) membuktikan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, artinya *reward* yang diterima cukup mampu mendukung peningkatan motivasi dan kerja karyawan. Penelitian Firmansyah *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, artinya pemberian *reward* mendukung peningkatan motivasi kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dibuat hipotesis sebagai berikut.

$H_1 = \text{Reward}$ berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel The Batu Villas Malang.

2. Pengaruh *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Penelitian Wibisono & Siharis (2022) membuktikan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pemberian *punishment* akan

menyebabkan karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Penelitian Mea (2022) membuktikan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pada karyawan, artinya adanya *punishment* mendukung motivasi dan semangat kerja agar lebih baik. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dibuat hipotesis sebagai berikut.

H₂ = *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel The Batu Villas Malang.

3. Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Penelitian Wibisono & Siharis (2022) membuktikan bahwa efek dari sistem *reward* dan *punishment* yang menunjang terjadinya motivasi kerja yang positif dan menyebabkan kinerja karyawan yang baik. Penelitian Siswanto *et al.*, (2022) membuktikan bahwa *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Manfaat *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan. *Punishment* sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku karyawan agar patuh terhadap peraturan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dibuat hipotesis sebagai berikut.

H₃ = *Reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel The Batu Villas Malang.