

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. *Theory Agency* (Teori Keagenan)

Teori keagenan mengungkapkan adanya hubungan kepentingan antara principal (pemilik) dengan agen (karyawan). Principal merupakan pemilik perusahaan atau pimpinan (manajer) yang memberi amanah dan memberikan kewenangan kepada agen atau karyawan untuk menjalankan tanggung jawabnya dalam hal merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan perusahaan. Sedangkan karyawan sebagai agen wajib melaporkan hal yang telah diamankan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak prinsipal.<sup>14</sup>

Hubungan keagenan diharapkan dapat menciptakan keselarasan tujuan antara prinsipal dan agen. Teori keagenan diharapkan dapat mengurangi tindakan agen yang di luar kendali prinsipal. Agen diharapkan dapat mengurangi pengutamaan kepentingan atau tujuan pribadinya, tetapi hal ini sering sulit dicapai, balas jasa yang diberikan kepada agen biasanya didasarkan pada ukuran keuangan yang Obyektif. Namun, faktor yang memotivasi agen tidak selalu dalam ukuran keuangan, misalnya dapat kehormatan, prestasi, loyalitas dan faktor intrinsik lainnya. Biasanya, semakin tinggi pencapaian tujuan prinsipal maka semakin tinggi balas jasa yang diterima oleh agen.<sup>15</sup>

Pada konteks penelitian ini, maka dapat dijelaskan serta dikaitkan dengan obyek dalam penelitian ini, terutama yang berhubungan dengan kinerja karyawan, karyawan sebagai agen dan prinsipal merupakan pimpinan (manajer). Karyawan sebagai agen harus mampu untuk menjalankan amanah yang menjadi tanggung jawabnya sehingga kinerja perusahaan semakin meningkat.

##### 2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Nawawi bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya dan SDM

---

<sup>14</sup> Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976, "Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure", *Journal Of Financial Economics*, Vol. 3 No.4, 2021, 305-360

<sup>15</sup> R.A. Supriyono, *Akuntansi Keperilakuan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2018), 63.

merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi.<sup>16</sup> Sumber daya manusia juga memiliki peran penting dalam setiap perusahaan. Hal ini sesuai pendapat Suwanto dkk bahwa sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena sumber daya manusia merupakan perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.<sup>17</sup> Dalam konteks ilmu manajemen syariah, SDM dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya dituntut untuk menyeru kepada hal yang *ma'ruf*, dan mencegah segala hal yang *mungkar* dan senantiasa beriman kepada Allah SWT. Dalam Al-Quran penggalan surat Ali-Imran ayat 110 :

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ۗ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ ۚ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

Artinya:

“Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah”. (QS : Ali-Imran : 110).<sup>18</sup>

### 3. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam melaksanakan kegiatan perusahaan sumber daya manusia diarahkan oleh sebuah manajemen yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Kasmir mendefinisikan MSDM adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2014), 44.

<sup>17</sup> Suwanto, H. Priansa, Donni, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. (Bandung : Alfabeta, 2011), 16.

<sup>18</sup> Al-Qur'an, Ali-Imran ayat 110, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Departemen Agama RI, Pustaka Al-Kautsar), 123.

<sup>19</sup> Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2016), 25.

Sedangkan menurut H. Suparyadi bahwa MSDM adalah satu bidang yang berperan menentukan dalam kehidupan sebuah perusahaan, yaitu seberapa baik kinerja perusahaan itu, seberapa baik target dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh target yang telah dicapai.<sup>20</sup> Dari beberapa pengertian para ahli di atas, dapat disimpulkan pengertian dari MSDM merupakan serangkaian beberapa proses untuk mencapai suatu tujuan perusahaan, dari berbagai pentargetan, perealisasiian, dan evaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

a. Target

Setiap perusahaan pasti mempunyai target untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Menurut Tjiptono bahwa Target merupakan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan untuk dicapai karyawannya.<sup>21</sup> Pengelolaan target bertujuan untuk perusahaan dapat mengelola target supaya sesuai dengan visi dan misi, serta agar mencapai target tersebut. Target penting bagi perusahaan karena dengan memiliki target perusahaan menjadi mengetahui pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan, walaupun karyawan bekerja secara individu atau kelompok sesuai dengan *job* masing-masing akan tetapi pekerjaan mereka masih sejalan dengan target bisnis yang sudah ditentukan.<sup>22</sup>

b. Realisasi Target

Menurut Ali Hasan bahwa realisasi adalah tindakan yang nyata atau adanya pergerakan/perubahan dari rencana yang sudah dibuat atau ditetapkan.<sup>23</sup> Sedangkan Meithiana Indrasari bahwa Realisasi target dapat diartikan dimana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru, maka lakukanlah perubahan tersebut.

c. Evaluasi Target/Kinerja

Evaluasi adalah sebuah proses yang tidak bisa dilewatkan oleh manajemen perusahaan. Setelah program kerja/target

---

<sup>20</sup> H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2015), 3.

<sup>21</sup> Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa*, (Malang : Bayu Media 2011), 191

<sup>22</sup> Alwan Alyafi Mulyawan, *et al*, "Sistem Pengelolaan Target Perusahaan Dengan Microservices Architecture Untuk Membantu Peningkatan Kinerja Perusahaan", 9, No. 1, (2022) :13.

<sup>23</sup> Ali Hasan, *Manajemen Pemasaran dan Marketing*, (Bandung : CV. Alfabeta, 2008), 239.

direncanakan, disetujui, dan sudah dilaksanakan, maka pada akhirnya harus dievaluasi. Proses evaluasi ini akan mengungkap sejauh mana hasil suatu target telah dicapai.<sup>24</sup> Menurut Wibowo bahwa Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil atau prestasi kinerja yang diperoleh organisasi, tim, atau individu.<sup>25</sup> Sedangkan menurut Surya Dharma bahwa Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.<sup>26</sup>

#### 4. Teori *Reward*

*Reward* untuk memengaruhi perilaku sudah ada sejak awal abad ke-20 dan karya psikolog BF Skinner. Teori pengkondisian operan Skinner menunjukkan bahwa perilaku dipengaruhi oleh konsekuensinya, dan bahwa konsekuensi positif (*reward*) meningkatkan kemungkinan perilaku. Karya Skinner tentang pengkondisian operan memiliki pengaruh besar di bidang psikologi dan terus menjadi landasan teoretis yang penting dalam studi tentang perilaku dan pembelajaran. Itu juga memiliki aplikasi praktis di bidang-bidang seperti pendidikan, bisnis, dan pekerjaan sosial, di mana hadiah dan hukuman sering digunakan untuk membentuk dan memperkuat perilaku yang diinginkan.<sup>27</sup>

Menurut Agung Dwi Nugroho bahwa *reward* adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau non material.<sup>28</sup> Menurut Muhammad Busro, *Reward* merupakan perangsang atau motivasi untuk meningkatkan kinerja yang dicapai seseorang yang pada umumnya diwujudkan dalam bentuk finansial (*insentif moneter*) seperti pemberian insentif, tunjangan, bonus, dan komisi.<sup>29</sup> Menurut Bambang Nugroho bahwa *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi

---

<sup>24</sup> Husain Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), 99.

<sup>25</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007), 1.

<sup>26</sup> Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 14 .

<sup>27</sup> Simanjuntak, Mariana, et al. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. (Yogyakarta, Yayasan Kita Menulis, 2022), 35.

<sup>28</sup> Agung Dwi Nugroho, "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Business Training And Empowering Management Surabaya", 4, No. 2, (2015) : 7.

<sup>29</sup> Muhammad Busro, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenadamedia Group 2018), 315.

usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.<sup>30</sup>

Dari beberapa pendapat di atas mengenai *reward* dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah sebuah bentuk apresiasi baik dalam bentuk material ataupun non material yang diberikan kepada seseorang ataupun kelompok yang telah berkontribusi kepada perusahaan atau organisasi.

#### a. Definisi *Reward*

Menurut bahasa *reward* berarti ganjaran, upah, hadiah.<sup>31</sup> *Reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan.<sup>32</sup>

*Reward* juga dapat dipahami sebagai bentuk hadiah yang diberikan kepada pegawai yang mampu mendapatkan prestasi tertentu yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam bentuk finansial maupun nonfinansial dalam rangka meningkatkan semangat, motivasi, komitmen pegawai, dan mampu mempengaruhi pegawai lain untuk berbuat yang lebih baik lagi, sehingga terjadi persaingan yang positif antar pegawai. *Reward* yang diberikan kepada seorang karyawan akan menjadi motivasi dalam meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Dapat dikatakan *reward* adalah *feedback* positif yang diberikan atas pencapaian dari seorang karyawan.<sup>33</sup>

Sistem *reward* adalah suatu sistem kebijakan yang dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas nilai-nilai usaha, keterampilan, kompetensi dan tanggung jawab mereka terhadap organisasi.<sup>34</sup> Suatu sistem *reward* yang baik adalah sistem yang mampu menjamin

---

<sup>30</sup> Bambang Nugroho, *Reward dan Punishment* (Buletin Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum, IV 2006), 5.

<sup>31</sup> Hasan Shadily, John M. Echols, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta:PT Gramedia Utama 2004), 200.

<sup>32</sup> Yossi Eriawati, "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Simpang Empat Pasaman Barat", 1, No. 2, (2018): 70.

<sup>33</sup> Muhammad Busro, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenadamedia Group 2018), 315.

<sup>34</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN 2004), 152.



kepuasan para karyawan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif, bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan. Para karyawan harus mendapat perhatian dalam arti bahwa *reward* yang diterima atas jasa yang diberikan kepada perusahaan harus memungkinkan mempertahankan harkat dan martabat sebagai insan yang terhormat.<sup>35</sup>

#### **b. Jenis-Jenis *Reward***

*Reward* dapat dibedakan antara *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik. *Reward* ekstrinsik merupakan *reward* finansial, materil atau penghargaan sosial karena berasal dari lingkungan. Seorang pekerja yang bekerja mencari penghargaan ekstrinsik, seperti uang atau pujian dikatakan termotivasi secara ekstrinsik, sedangkan mereka yang memperoleh kesenangan dari tugas atau pengalaman merasa kompeten atau menentukan diri sendiri dikatakan termotivasi secara intrinsik. Sedangkan *reward* intrinsik adalah bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan.<sup>36</sup>

Menurut John M. Ivancevich bahwa *reward* dibagi dalam dua jenis yaitu:<sup>37</sup>

##### 1) *Reward* Ekstrinsik

*Reward* ekstrinsik adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh seorang atasan kepada bawahannya dari pencapaian yang telah di capai.

##### a) Gaji dan upah

Gaji merupakan bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang diberikan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

##### b) Tunjangan

Tunjangan merupakan sesuatu yang diberikan pada karyawan meliputi dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang

---

<sup>35</sup> Dicky Saputra, *et al.*, "Pengaruh Reward (Penghargaan) dan Punishment (Sanksi) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat", 8, No. 1, 2017, 4.

<sup>36</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Raja Grafindo Persada, Jakarta 2013), 362-364.

<sup>37</sup> John M. Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2006), 228-230.

tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

c) Bonus atau insentif

Bonus atau insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan.

d) Penghargaan Interpersonal

Penghargaan antar pribadi atau bisa juga disebut dengan *reward* interpersonal, jadi manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

e) Promosi

Promosi merupakan penghargaan sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

2) *Reward* Intrinsik

*Reward* intrinsik merupakan sebuah penghargaan yang diterima oleh seorang karyawan yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dikerjakan sebelumnya. beberapa bentuk *reward* intrinsik yaitu:

a) Penyelesaian

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya, dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b) Pencapaian

Terkadang seseorang akan merasa bangga terhadap dirinya sendiri setelah meraih sebuah tujuan yang menantang. Perasaan bangga tersebut muncul karena mereka telah melalui usaha untuk mencapai tujuan yang lebih sulit dibanding orang lain.

c) Otonomi

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat

dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

d) Pertumbuhan pribadi

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Dengan berbagai macam jenis tugas yang diberikan kepada seorang karyawan tentu saja akan meningkatkan keterampilan yang dimilikinya.

**c. Tujuan Pemberian *Reward***

Tujuan pemberian *reward* adalah untuk lebih mengembangkan dan mengoptimalkan motivasi. Tujuan utama dari *reward* adalah:

- 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
- 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- 3) Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.<sup>38</sup>

Seperti halnya tujuan pemberian *reward* yang dikemukakan oleh Wibowo untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi. *Reward* atau kompensasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi pekerja karena merasa bahwa pekerjaannya dihargai sehingga meningkatkan kinerja pekerja. Di samping itu, penghargaan dan kinerja tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja pekerja.<sup>39</sup>

Ni Wayan Mujiati bahwa menjelaskan tujuan pemberian *reward* antara lain adalah :

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian penghargaan maka terjalinlah ikatan kerjasama formal antara manajer dengan karyawan. Dengan cara karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan seorang manajer wajib membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

---

<sup>38</sup> John M. Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2006), 226.

<sup>39</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013), 362-364.



2) Kepuasan Kerja

Dengan pemberian penghargaan maka karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika penetapan program penghargaan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika pemberian penghargaan yang diberikan cukup besar, seorang manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan adanya program penghargaan atas prinsip adil dan layak serta kestabilan eksternal yang relatif rendah maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena persaingan relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian penghargaan yang cukup besar maka kedisiplinan karyawan semakin baik. Dan mereka akan menyadari serta mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku.<sup>40</sup>

Sedangkan menurut Ikatan Bankir Indonesia (IBI) secara umum, tujuan disusunnya *reward* yaitu:

- 1) Meningkatkan motivasi karyawan
- 2) Meningkatkan keterlibatan karyawan secara berkesinambungan
- 3) Menarik dan mempertahankan *top talent* (Bakat terbaik).<sup>41</sup>

**d. Mengatur Penentuan *Reward***

Metode dan waktu pendistribusian *reward* merupakan persoalan kritis yang dihadapi oleh manajer, seperti gaji, transfer, promosi, pujian, dan pengakuan. Manajer dapat membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan lebih menantang dan memuaskan. Dengan demikian, *reward* dianggap penting oleh karyawan karena memiliki dampak terhadap perilaku dan kinerja.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Ni Wayan Mujiati dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Graha Ilmu, Yogyakarta 2012), 154

<sup>41</sup> Ikatan Bankir Indonesia (IBI), *Mengelola Bank Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utaman, 2014), 185.

<sup>42</sup> John M. Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta, Erlangga, 2007), 215.

Berikut ini merupakan prasyarat pemberian *reward* berdasarkan kriteria populer yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins yaitu kinerja, usaha, senioritas, keterampilan yang dimiliki, kerumitan pekerjaan, dan kebebasan memilih waktu.<sup>43</sup>

1) Kinerja

Kinerja merupakan ukuran dari sebuah pencapaian atau hasil. Pada kebanyakan pekerjaan, produktivitas digunakan sebagai satu kriteria tunggal yang mutlak. Namun, jika pekerjaan tidak memiliki standarisasi dan bersifat rutin, maka produktivitas menjadi lebih sukar untuk diukur. Dengan demikian, para manajer senior mengawasi unit usaha tertentu untuk meningkatkan perhatian terhadap hubungan *reward*, terutama terkait pembayaran gaji dengan kinerja.

2) Usaha

Usaha merupakan contoh klasik dalam pemberian *reward*. Organisasi yang memiliki kinerja rendah biasanya memberikan *reward* atas sebuah usaha. Hal ini semata-mata hanya sebagai kriteria pembeda dari *reward*. Usaha dapat dihitung lebih dari kinerja aktual jika terdapat keyakinan bahwa orang-orang yang mencoba melakukan akan diberi dukungan.

3) Senioritas

Senioritas merupakan rentang waktu yang dijadikan faktor utama dalam menentukan alokasi *reward*. Gambaran terhebat senioritas tidak mutlak terhadap kriteria-kriteria lain, tetapi mudah ditentukan. Senioritas menunjukkan penilaian yang mudah sebagai pengganti kinerja.

4) Keterampilan yang dimiliki

Keterampilan yang dimiliki merupakan praktik yang lazim digunakan di suatu organisasi. Setiap orang yang memiliki tingkat keterampilan atau bakat sangat tinggi akan diberikan *reward* yang memuaskan. Kompetisi telah berfungsi menjadikan keterampilan sebagai elemen utama dalam meraih paket *reward*.

5) Kerumitan pekerjaan

Kerumitan pekerjaan merupakan hal yang dapat dijadikan kriteria pemberian *reward*. Kerumitan pekerjaan menimbulkan tekanan atau kondisi yang tidak

---

<sup>43</sup> Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta Erlangga 2002), 272-274.

menyenangkan, sehingga sukar untuk dilakukan. Solusi atas permasalahan tersebut mungkin melalui cara memberikan *reward* yang tinggi dan bertujuan untuk menarik minat karyawan agar melakukan pekerjaan.

6) Kebebasan memilih waktu

Artinya semakin besar kebebasan dalam memilih kerja, maka semakin besar faktor kesalahan, dan semakin besar kebutuhan penilaian yang baik. Apabila kebebasan memilih waktu bertambah, maka semakin diperlukan adanya kemampuan dalam membuat penilaian dan *reward* juga harus dinaikkan.

**e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Reward***

Sedikit banyaknya *reward* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang memaksa departemen sumber daya manusia untuk menyesuaikan supaya sistem penggajian perusahaan menjadi efektif. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1) Pasar Tenaga Kerja

Ketersediaan tenaga kerja akan berdampak terhadap besar kecilnya kompensasi. Semakin sulit dan langkanya suatu ketrampilan yang tersedia di pasar akan semakin mahal kompensasi yang harus diberikan dan sebaliknya, semakin banyak tenaga kerja yang tersedia di pasar semakin rendah perusahaan harus membayar kompensasi.

2) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan untuk Membayar

Kemampuan perusahaan dalam membayar sangat menentukan besaran kompensasi yang harus dibayar. Disamping itu kompensasi juga dipengaruhi oleh kesiediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besaran kompensasi untuk karyawan.

3) Produktivitas

Prestasi seorang karyawan akan sangat menentukan besar kecilnya kompensasi yang diterima. Semakin tinggi kinerja yang dicapai karyawan semakin besar berbagai komponen kompensasi yang diterima seperti bonus dan insentif.

4) Posisi/Jabatan

Semakin besar jabatan seseorang maka semakin besar tanggung jawab dan wewenang yang dipegang, hal ini

menuntut kesesuaian dalam memperoleh besaran kompensasi yang diterima.<sup>44</sup>

#### f. **Reward dalam Perspektif Manajemen Syariah**

Manajemen syariah merupakan sistem manajemen yang berlandaskan pada prinsip-prinsip syariah. Sedangkan dalam manajemen syariah bahwa *reward* bertujuan untuk memberikan penghargaan atau insentif kepada karyawan atas kerja keras dan kontribusi karyawan kepada perusahaan. Bentuk *reward* dapat berupa bonus, kenaikan gaji, atau jenis pengakuan non-moneter lainnya.<sup>45</sup>

Namun, penting untuk memastikan bahwa setiap penghargaan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan prinsip syariah. Ini berarti bahwa penghargaan harus didasarkan pada kinerja dan prestasi, dan tidak melibatkan pembayaran bunga atau kegiatan terlarang lainnya. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa distribusi penghargaan adil dan adil, dan tidak ada karyawan yang dirugikan secara tidak adil. Hal ini sejalan dengan prinsip syariah yang menekankan pentingnya kejujuran dan keadilan dalam segala aspek kehidupan.

Islam mendorong seseorang untuk memberikan semangat dan memotivasi kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya. Prestasi dan upaya mereka harus diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang pekerjaannya berhasil dengan baik. Pegawai yang berkinerja baik, bisa diberi bonus atau insentif untuk menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya.<sup>46</sup>

Adapun *reward* dalam al-qur'an, dimana bagi mereka yang memberikan kebaikan maka yang akan diperoleh balasan dari menjalankan kebaikan itu sendiri. Hal itu sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Az-Zalzalah ayat 7:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

<sup>44</sup> Wahibur Rokhman, *Sumber Daya Manusia* (Kudus, Nora Media Enterprise, 2011), 91-92.

<sup>45</sup> Mardiana, Andi, and Asrin Saleh. "Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Perspektif Islam." *MUTAWAZIN (Jurnal Ekonomi Syariah)* 2.1 (2021). 11.

<sup>46</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (UIN Malang Press Anggota IKAPI Malang 2009), 353.

Artinya :

“Maka barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat zarrah, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya”.(Q.S Al-Zalzalah: 7)<sup>47</sup>

Berdasarkan tafsir al-misbah bahwa ayat ini dikaitkan dengan Nabi Muhammad dan dimaksudkan untuk menekankan pentingnya tindakan kebaikan yang terkecil sekalipun. Dalam Islam, diyakini bahwa setiap tindakan, sekecil apa pun, memiliki konsekuensi dan dicatat oleh Tuhan. Pada hari penghakiman, semua perbuatan ini akan terungkap dan akan digunakan untuk menentukan pahala atau hukuman akhir setiap orang. Keyakinan ini mendorong umat Islam untuk berusaha berbuat baik dalam segala aspek kehidupannya, karena setiap tindakan kebaikan dan kedermawanan berpotensi mendatangkan pahala yang besar di akhirat. Itu juga berfungsi sebagai pengingat bahwa tidak ada tindakan kebaikan yang terlalu kecil untuk menjadi berharga, dan bahkan upaya sekecil apa pun untuk berbuat baik dapat berdampak positif bagi dunia.<sup>48</sup>

##### 5. Teori *Punishment*

Menurut BF Skinner, *punishment* didefinisikan sebagai setiap konsekuensi yang mengurangi kemungkinan suatu perilaku diulangi di masa depan. Skinner percaya bahwa *punishment* dapat menjadi cara yang efektif untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan, tetapi dia juga mengingatkan bahwa hukuman dapat memiliki efek samping negatif, seperti mengurangi motivasi individu untuk belajar atau menyebabkan ketakutan atau agresi. Dia berargumen bahwa penguatan positif, atau penyajian konsekuensi yang diinginkan mengikuti perilaku, adalah cara yang lebih efektif dan manusiawi untuk mengubah perilaku.<sup>49</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah sebuah ancaman atau hukuman yang diberikan ketika seseorang memberikan tingkah laku yang tidak diharapkan, seperti melakukan pelanggaran, membuat kesalahan atau melakukan kejahatan, sehingga mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja.

<sup>47</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, 599.

<sup>48</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Vol 15 (Jakarta: Lentera Hati, 2002), 258

<sup>49</sup> Simanjuntak, Mariana, et al, *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. (Yogyakarta, Yayasan Kita Menulis, 2022), 35.



### a. Definisi *Punishment*

*Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu.<sup>50</sup> Menurut John M. Ivancevich bahwa *punishment* adalah konsekuensi yang tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu yang mana dapat berpengaruh pada kinerja karyawan itu sendiri.<sup>51</sup>

Pemberian *punishment* adalah melakukan sesuatu yang dianggap tidak menyenangkan bagi pihak tertentu. Dipandang dari sudut behavioral, maka pemberian *punishment* merupakan sebuah istilah teknikal yang bersifat kompleks. Pertama-tama dapat dikatakan bahwa seorang pemberi *punishment* merupakan sebuah kejadian aversif (tidak menyenangkan), yang mengikuti suatu perilaku tertentu, dan ia mengurangi frekuensi perilaku tersebut.<sup>52</sup>

Sedangkan dalam memberikan hukuman pada karyawan, maka seorang manajer dapat menolak memberikan suatu imbalan yang didambakan karyawan yang bersangkutan, seperti misalnya pujian atau pembayaran untuk prestasi atau sang manajer dapat menggunakan sebuah stimulus yang tidak menyenangkan, seperti misalnya teguran atau denda berupa uang.<sup>53</sup>

### b. Jenis-Jenis *Punishment*

Terdapat beberapa jenis dan tingkat *punishment* dalam suatu perusahaan, salah satunya seperti yang dikemukakan oleh Veithzal Rival dan Ella Jauvani Sagala jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Hukuman ringan meliputi
  - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - b) Teguran tertulis
  - c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis

---

<sup>50</sup> Anwar, dan Teuku Duniya, "Pengaruh Sistem Reward dan Punishment Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan PT. Tunggal Perkasa Plantation-3 Kecamatan Sampoiniet Kabupaten Aceh Jaya". *Serambi Akademica*, Vol. 4, No. 1, 2016, 3.

<sup>51</sup> John M. Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erangga, 2006), 226.

<sup>52</sup> J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Prenada Media, Jakarta, 2004), 245.

<sup>53</sup> J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, (Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2011), 152.

- 2) Hukuman sedang
  - a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
  - b) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan
  - c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
- 3) Hukuman berat
  - 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
- 4) Hukuman preventif
 

*Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan.
- 5) Hukuman represif
 

*Punishment* (hukuman) yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.<sup>54</sup>

**c. Fungsi dan Tujuan *Punishment***

Menurut Soekamto dkk bahwa pemberian *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 pada setiap anggota organisasi tersebut adalah fungsi *punishment*. Ada tiga fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

- 1) Membatasi dan menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan.
- 2) Bersifat mendidik.
- 3) Memperkuat motivasi untuk menghindari diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Veithzal Rival dan Ella Jauvani Sagala, “*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*”, (Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2011), 831.

<sup>55</sup> Soekamto, Soerjono dan Sri Mamudji, “*Penelitian Hukum Normatif Suatu Tinjauan Singkat*”, (Jakarta: UI Press, 2004), 76.

Selain itu , organisasi juga memiliki tujuan dalam memberikan *punishment*. Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, pemberian *punishment* bertujuan untuk memperbaiki, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada karyawan yang melakukan pelanggaran.<sup>56</sup>

**d. Faktor yang Mempengaruhi Pemberian *Punishment***

*Punishment* merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif dan mengajarkan tentang apa yang tidak boleh dilakukan, sehingga A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pemberian *punishment* adalah :

- 1) Karyawan yang datang dengan terlambat tanpa adanya pemberitahuan
- 2) Pulang kerja sebelum jam yang sudah ditentukan tanpa alasan yang jelas
- 3) Tidak masuk dalam bekerja selama 3 hari atau lebih tanpa adanya izin, baik secara tertulis ataupun lisan
- 4) Menggunakan fasilitas dari kantor untuk keperluan pribadi
- 5) Karyawan yang mempunyai kinerja tidak sesuai perusahaan.<sup>57</sup>

**e. *Punishment* dalam Perspektif Manajemen Syariah**

Dalam agama Islam, *punishment* dipandang sebagai sarana untuk menegakkan keadilan dan mencegah tindakan kesalahan. *Punishment* dalam manajemen syariah didasarkan pada Al-Qur'an dan ajaran Nabi Muhammad, dan dimaksudkan untuk mempromosikan kejujuran dan keadilan dalam masyarakat. Menurut syariah, hukuman harus diberikan untuk kejahatan yang didefinisikan dengan jelas dan terbukti tanpa keraguan. Beratnya hukuman harus sebanding dengan beratnya kejahatan, dan harus dijatuhkan dengan cara yang adil dan adil.

Syariah juga menekankan pentingnya mencari alternatif hukuman bila memungkinkan, dan mendorong penggunaan pendekatan keadilan yang bertujuan untuk memperbaiki kerugian yang disebabkan oleh kejahatan dan merehabilitasi pelaku. Hukuman ini dimaksudkan untuk memberikan efek jera.

---

<sup>56</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*”, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2000), 130.

<sup>57</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2013), 130

Namun, syariah juga menekankan pentingnya belas kasih dan pengampunan, dan memungkinkan adanya pengampunan atau pengurangan hukuman dalam keadaan tertentu.<sup>58</sup>

Adapun *punishment* dalam Al-Qur'an, dimana bagi mereka yang melakukan kejahatan maka yang akan diperoleh balasan dari menjalankan kejahatan itu sendiri. Hal itu sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Az-Zalzalah ayat 8:

وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

Artinya:

“Dan barangsiapa mengerjakan kejahatan seberat zarah, niscaya dia akan melihat (balasan)nya.”(Q.S Al Zalzalah: 8)<sup>59</sup>

Berdasarkan tafsir al-misbah bahwa ayat ini dikaitkan dengan Nabi Muhammad dan dimaksudkan untuk menekankan pentingnya tindakan kejahatan sekecil apapun. Dalam Islam, diyakini bahwa setiap tindakan, sekecil apapun, memiliki konsekuensi dan dicatat oleh Tuhan. Pada hari pada hari pertimbangan, semua perbuatan ini akan terungkap dan akan digunakan untuk menentukan hukuman akhir setiap orang.

Keyakinan ini mendorong umat Islam untuk berusaha menghindari kesalahan, karena kesalahan sekecil apapun tidak akan luput dengan konsekuensi. Pernyataan itu adalah pengingat bahwa setiap tindakan yang kita lakukan penting, dan bahwa kita harus berusaha untuk menjalani hidup kita sesuai dengan prinsip kesalehan dan kebajikan.<sup>60</sup>

## 6. Teori Kinerja

Salah satu pengaruh awal perkembangan teori kinerja adalah karya sosiolog Erving Goffman, yang mempelajari cara orang menampilkan diri dan peran sosialnya dalam kehidupan sehari-hari. Konsep Goffman tentang “presentasi diri” memiliki dampak signifikan pada cara kinerja dipahami dan dianalisis.

Tokoh berpengaruh lainnya dalam pengembangan teori kinerja termasuk psikolog Abraham Maslow, yang mengusulkan hierarki kebutuhan yang memengaruhi perilaku dan motivasi manusia, dan ahli teori manajemen Frederick Herzberg, yang

<sup>58</sup> Zulfah “Metode Reward Dan Punishment Dalam Perspektif Islam.” (*IORA: Jurnal Magister Pendidikan Islam*) Vol. 1, No.02, 2021 67-78.

<sup>59</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, 599.

<sup>60</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Vol 15, 262

mengembangkan konsep “faktor kebersihan” dan “motivator” di tempat kerja.

Baru-baru ini, para peneliti di bidang psikologi organisasi telah berfokus pada peran faktor tingkat individu dan kelompok dalam mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kemampuan, motivasi, dan gaya kepemimpinan.<sup>61</sup>

#### a. Definisi Kinerja

Menurut J. Soepriyanto bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dilakukan karyawan dalam jangka periode tertentu, yang di dalamnya menyangkut standar, target karyawan serta sasaran yang sebelumnya telah ditentukan oleh perusahaan dan disetujui bersama.<sup>62</sup> Sedangkan menurut Abdullah menjelaskan pengertian kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi yang dikerjakan oleh para karyawan dengan sebaik-baiknya berdasarkan petunjuk atau arahan yang diberikan pimpinan (manajer) perusahaan, keahlian dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam melaksanakan pekerjaan.<sup>63</sup> Wibowo menyatakan kinerja berasal dari kata *performance* yang memiliki arti pekerjaan atau prestasi kerja. Tetapi perlu dipahami bahwa kinerja bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, namun mencakup unsur bagaimana proses aktivitas pekerjaan tersebut berlangsung.<sup>64</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah suatu prestasi kerja yang didapat dari proses-proses kerja dalam jangka waktu tertentu dan hasil dari pelaksanaan rencana kerja yang telah dibuat oleh suatu perusahaan atau institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan serta karyawan (SDM) yang bekerja pada perusahaan tersebut untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Anastasia Hutagalung, Kayla. *Analisis Presentasi Diri Musisi dengan Pendekatan Teori Dramaturgi Erving Goffman*. (Diss. ISI Yogyakarta, 2022), 2.

<sup>62</sup> J. Soepriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfudz, *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UIN Maliki Press, 2010).

<sup>63</sup> M. Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 15.

<sup>64</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi ketiga (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007).

<sup>65</sup> H.M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 2-4.



## b. Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah gambaran pengevaluasian kinerja karyawan dalam mengemban pekerjaan atau jabatannya dengan ruang lingkup tim kerja atau unit kerja. Penerapan kriteria-kriteria kinerja pada perusahaan harus dapat terpenuhi oleh seseorang dan sebuah tim kerja untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Schuler dan Jacson membagi tiga jenis dasar kriteria kinerja, di antaranya sebagai berikut:<sup>66</sup>

- 1) Kriteria berdasarkan sifat, dengan menganalisis karakteristik pribadi karyawan. Sifat yang biasa dinilai yaitu mengenai loyalitas, profesionalitas, cara berkomunikasi serta keterampilan menjadi leader. Kriteria berdasarkan sifat lebih memusatkan diri pada bagaimana sifat karyawan tersebut, bukan pencapaian yang telah didapat karyawan dalam bekerja.
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku, memfokuskan pada bagaimana proses pekerjaan karyawan dilaksanakan. Dalam menjalankan pekerjaan perilaku tiap karyawan harus diperhatikan supaya senantiasa terbentuk iklim keharmonisan di dalam perusahaan.
- 3) Kriteria berdasarkan pencapaian atau hasil, lebih memfokuskan pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana proses karyawan untuk mencapai hasil atau capaian tersebut. Dengan kriteria kinerja ini dapat menjadi gambaran atau tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan.<sup>67</sup>

## c. Indikator Kinerja

Untuk dapat mengetahui kinerja karyawan mengalami peningkatan atau penurunan dibutuhkan indikator kinerja, seperti yang dikemukakan Menurut Mangkunegara indikator kinerja yaitu:<sup>68</sup>

- 1) Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

---

<sup>66</sup> Schuler dan Jacson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Menghadapi Abad Ke-21, Edisi IV (Jakarta:Erlangga, 2004).

<sup>67</sup> Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumber daya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM* (Malang: UB Press, 2016), 171-172.

<sup>68</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2009), 75.

- 3) Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

#### d. Penilaian Kinerja

Menurut J Irianto bahwa penilaian kinerja adalah serangkaian proses yang berkesinambungan yang bertujuan untuk melaporkan prestasi kerja setiap karyawan dan mengukur kemampuan dalam suatu periode yang telah ditentukan yang dapat digunakan untuk menentukan keputusan atau tindakan dengan dasar pertimbangan dari hasil penilaian tersebut.<sup>69</sup> Dalam menilai baik tidaknya seorang karyawan diperlukan langkah-langkah penilaian kinerja, di antaranya:<sup>70</sup>

- 1) Perencanaan kinerja, merupakan langkah awal dari manajemen kinerja. Perencanaan kinerja adalah hasil kesepakatan rancangan terhadap sasaran yang harus dicapai dan sikap serta perilaku baik yang harus tercermin pada masing-masing karyawan dalam jangka waktu satu periode penilaian ke depan.
- 2) Pelaksanaan, merupakan pengaplikasian terhadap rencana yang dilakukan karyawan dengan sebaik-baiknya, berdasarkan kesepakatan kriteria penilaian yang telah dijelaskan di awal.
- 3) Pembinaan, merupakan kegiatan penilaian kinerja apabila karyawan belum berhasil mewujudkan target yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 4) Pengawasan, kegiatan peninjauan terhadap realisasi rencana kerja untuk melihat sejauh mana kemajuan kerja yang telah dilakukan karyawan dalam perusahaan.
- 5) Pengendalian, kegiatan yang dilakukan apabila karyawan dalam menjalankan tugas perusahaan terjadi penyimpangan atau kesalahan.

---

<sup>69</sup> J Irianto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Insan Cendekia, 2001), 27.

<sup>70</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), 187.

**B. Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian terdahulu, penelitian mengenai sistem pemberian *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja karyawan sebelumnya sudah ada beberapa peneliti yang membahas. Maka dari itu peneliti akan memaparkan beberapa penelitian yang terkait dengan judul peneliti yang dapat digunakan sebagai pembanding teoritis serta menyelesaikan berbagai masalah dalam penelitian sehingga mendapatkan kesimpulan yang benar dan tepat.

Berikut adalah tabel yang membahas judul penelitian, nama penelitian, hasil penelitian, persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan :

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

1.	Judul	Analisis Sistem <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai
	Peneliti	Fa'iqotul Fauziyah, Rio Renaldi (2021)
	Hasil	Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> ini perlu diberlakukan karena semakin mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan semakin bertanggung jawab dalam bekerja sesuai job description, memiliki tugas atau target yang harus dicapai masing-masing, baik secara pribadi maupun team. Minimalnya, karyawan mampu mencapai setengah dari total keseluruhan target KPI ( <i>Key Performance Indicator</i> ). Adanya <i>reward</i> berupa insentif dan kenaikan jenjang karir, semakin mempengaruhi kinerja karyawan
	Persamaan	Sama-sama dilembaga keuangan dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.
	Perbedaan	Perbedaan terletak pada Obyek lokasi penelitian, dimana Obyek penelitian terdahulu di Bank Muamalah Cirebon, sedangkan Obyek yang akan diteliti adalah KSPPS BMT Al-Hikmah Semesta Jepara
2.	Judul	Analisis Komunikasi, <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Syariah Mandiri Tbk Area Mikro Bandar Lampung
	Peneliti	Nur Aini Fadhillah (2019)

	Hasil	Hasil dari penelitian ini bahwa <i>reward</i> memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Area Mikro Lampung 1. Sedangkan <i>punishment</i> tidak berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Area Mikro Lampung 1, karena perusahaan lebih menekankan sistem pembinaan daripada menerapkan <i>punishment</i> .
	Persamaan	Sama-sama di lembaga keuangan syariah dan sama meneliti <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan
	Perbedaan	Perbedaan terletak pada Obyek lokasi penelitian, penelitian dan metode penelitian. Dimana Obyek penelitian pada penelitian ini berlokasi di Pt. Bank Syariah Mandiri Tbk Area Mikro Bandar Lampung, penambahan komunikasi, dan metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif sedangkan Obyek yang akan di teliti adalah KSPPS BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dengan menggunakan metode kualitatif.
3.	Judul	Analisis Reward dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi Kasus PT Purnama Adiguna Sentosa Magelang)
	Peneliti	Haryo Wibisono dan Al Kadri (2022)
	Hasil	Hasil penelitian oleh menjelaskan bahwa penggunaan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan berupa motivasi kerja karyawan PT Purnama Adiguna Sentosa.
	Persamaan	Sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada lokasi dan Obyek lokasi penelitian, dimana penelitian ini berlokasi di lembaga pendidikan dan Obyek lokasinya di PT Purnama Adiguna Sentosa, sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan berlokasi di lembaga keuangan dengan Obyek lokasi di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara .

4.	Judul	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ksp Balota Kota Palopo
	Peneliti	Amri (2019)
	Hasil	Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pemberian <i>reward</i> berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Dimana <i>reward</i> mempunyai koefisien regresi positif sebesar 0,671 yang berarti <i>reward</i> memiliki hubungan positif dengan kinerja dan pemberian <i>punishment</i> berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Dimana <i>punishment</i> mempunyai koefisien regresi positif sebesar 0,460 yang berarti <i>punishment</i> memiliki hubungan positif dengan kinerja.
	Persamaan	Sama-sama penelitian di lembaga keuangan dan juga menggunakan metode penelitian kualitatif
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada Obyek lokasi penelitian dan menggunakan metode penelitian, dimana Obyek penelitian ini di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) BALOTA Kota Palopo, sedangkan Obyek lokasi penelitian yang akan dilaksanakan di BMT Al-Hikmah Semesja Jepara. Perbedaan yang lain juga terletak pada metode penelitian dimana penelitian ini juga menggunakan metode kuantitatif, sedangkan metode yang akan digunakan untuk meneliti hanya menggunakan metode kualitatif.
5.	Judul	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Kcp Simpang Empat Pasaman Barat
	Peneliti	Yossi Eriawati, S.E, M.E (2018)
	Hasil	Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa 1. <i>Reward</i> mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila sistem <i>reward</i> semakin baik, yaitu adanya penghargaan kepada pegawai, adanya pengembangan



		<p>dan pelatihan pegawai, adanya pujian, hak cuti, adanya tunjangan, asuransi dan promosi bagi pegawai, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.</p> <p>2. <i>Punishment</i> mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila <i>punishment</i> semakin baik, yaitu mendapat teguran saat melakukan kesalahan, mendapat skorsing apabila terlalu sering melakukan kesalahan dan mendapatkan surat peringatan apabila melakukan kesalahan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.</p>
	Persamaan	Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti di lembaga keuangan syariah
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada Obyek lokasi penelitian dan menggunakan metode penelitian, dimana Obyek lokasi penelitian ini di Bank Syariah Mandiri Kcp Simpang Empat Pasaman Barat, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berlokasi di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara . Perbedaan yang lain terletak pada menggunakan metode penelitian, dimana penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, sedangkan metode penelitian yang akan digunakan adalah metode kualitatif.

### C. Kerangka Berfikir

Untuk memperluas pemahaman yang akan berdampak pada penelitian ini, diperlukan kerangka berpikir yang berusaha menjelaskan deskripsi pengidentifikasian isi penelitian. Pemberian *reward* dan *punishment* merupakan salah satu hal yang perlu di perhatikan oleh perusahaan. Belum berjalan dengan baiknya pemberian *reward* dan *punishment* yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya menyebabkan kinerja para karyawan akan menurun. Pada dasarnya pemberian *reward* dan *punishment* dapat memberikan semangat tersendiri bagi karyawan dan rasa takut untuk melakukan kesalahan pada saat bekerja, sehingga para karyawan akan meminimalisir tingkat kesalahan ketika melakukan suatu pekerjaan.

Dengan adanya pemberian *reward* dan *punishment* yang baik pada suatu perusahaan, tentu saja dapat menciptakan suasana kerja

yang kondusif bagi para karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja bagi para karyawan itu sendiri. Semakin minimnya tingkat kesalahan dalam bekerja ataupun meningkatnya kinerja karyawan tentu saja membuat perusahaan semakin efisien dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan langkah dengan melakukan indentifikasi, menganalisis, dan observasi langsung ke BMT Al-Hikmah Semesta Jepara . Oleh karna itu bentuk skema kerangka berfikir dalam penelitian ini sebagai berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir**

