

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Teori harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan (*Expectancy Theory*) pertama kali dikemukakan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964. Victor H. Vroom (dalam Munandar, 2006) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu.

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu :

1. Harapan (*Expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku.
2. Nilai (*Valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai / martabat tertentu (daya/nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan.
3. Pertautan (*Instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama atau terbaik.

Ekspektansi merupakan sesuatu yang ada dalam diri individu yang terjadi karena adanya keinginan untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan. Ekspektansi merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu

tindakan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang didapat akan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan usaha dan meminimalkan segala yang menghalangi pencapaian hasil maksimal. Teori ekspektansi berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang bersangkutan dan juga pemahaman seseorang tersebut tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut.

Ekspektansi menekankan pada hasil yang akan dicapai. Hasil yang diinginkan dipengaruhi oleh tujuan pribadi seseorang dalam mencakup kebutuhan. Dalam teori ini, seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya.

2.1.2 Pengertian Kinerja

Setiap yang namanya perusahaan tidak akan luput dari yang namanya kinerja. Kinerja sering kali diukur oleh perusahaan untuk mengetahui tingkat pencapaian yang telah diraih perusahaan. Perusahaan dibidang apapun memiliki kinerja yang dapat diukur, tidak terkecuali pelabuhan yang menyediakan jasa transportasi. Kinerja akan menggambarkan kondisi, keadaan serta pencapaian yang diraih oleh pihak pelabuhan (perusahaan) dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja sendiri merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan

menggambarkan kondisi empirik perusahaan dari berbagai ukuran yang telah disepakati.

Kineja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Kinerja yang merupakan Hasil kerja ini ditujukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil yang telah dicapai menurut kriteria dan periode tertentu dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemanfaatan kinerja yang semaksimal mungkin akan memberi dampak besar pada perkembangan perusahaan. Perusahaan yang mampu memaksimalkan kinerja akan mampu berkembang baik untuk menghadapi tantangan masa depan.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Menurut Moeheriono (2012), Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah pencapaian atau prestasi kerja dari suatu pegawai atas tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Untuk mengukur seberapa besar ketercapaian kinerja tersebut dilakukan penilaian kinerja. Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Menurut Hasibuan (2014), Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu: pegawai, perilaku, dan hasil, merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik. (Mahmudi, 2013)

Penilaian kinerja pegawai berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat baru pegawai. Diuraikan oleh Hasibuan (2014) bahwa tujuan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.

3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

Hasibuan (2014) menyatakan kinerja pegawai memiliki beberapa indikator penilaian sebagai berikut:

1. Kesetiaan, yaitu mencerminkan kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan.
2. Kualitas dan kuantitas kerja, yaitu hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran, yaitu kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.
4. Kedisiplinan, yaitu kepatuhan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
5. Kreativitas, yaitu kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya supaya bekerja lebih berdaya guna.
6. Kerjasama, yaitu kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal maupun diluar pekerjaan
7. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
8. Kepribadian, yaitu sikap prilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik,serta berpenampilan simpatuk dan wajar.

9. Prakarsa, yaitu kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
10. Kecakapan, yaitu kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam - macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.
11. Tanggung jawab, yaitu kesediaan pegawai dalam mempertanggung-jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Terdapat 3 Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2013), yaitu:

- a. Faktor Individual

Terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.

- b. Faktor Psikologis

Terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi.

- c. Faktor organisasi

Terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, *reward*, struktur, dan *job design*.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Pridarsanti (2013) adalah sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan

Dimana secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan) oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Dimana motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

3. Lingkungan kerja

Dari lingkungan kerja menunjuk pada hal yang berada di sekeliling dan mencakup pegawai di kantor. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pemimpin perusahaan tersebut, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan.

2.2 *Reward, Insentif, dan Punishment*

Setiap perusahaan mengharapkan memiliki kinerja pegawai yang baik. Berbagai usaha ditunjukkan untuk dapat mewujudkan hal tersebut, diantaranya dengan memberika *reward*, *insentif*, dan *punishment*. Ketiga item ini memiliki peran yang tidak jauh berbeda satu sama lain, yang mana ketiganya dapat menjadi pemicu semangat kerja pegawai dalam bekerja sehingga produktivitas yang diharapkan perusahaan dapat tercapai. Pemberian *reward*, *insentif*, dan *punishment* akan

memberikan efek positif kepada kinerja pegawai di masa sekarang dan juga dimasa yang akan datang.

2.2.1 Reward

Reward adalah imbalan yang diberikan untuk mempengaruhi para pegawai agar produktivitasnya tinggi. Pegawai yang semakin produktif akan mempengaruhi tingkat laba perusahaan. Menurut Danim (2012) *reward*/penghargaan sering juga disebut upah ini adalah harapan setiap manusia dalam bekerja, meskipun dapat saja berbeda pada setiap kelompok kerja diperusahaan. Pemberian *reward* pada pegawai akan mendorong peningkatan kinerja pada pegawai. Perlu ditekankan disini bahwa *reward* tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic rewards*). *Reward* atau penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam teori *Expectancy* menyebutkan bahwa kinerja (*Performance*) dipengaruhi oleh persepsi *reward* yang diharapkan pegawai.

Tujuan Pemberian *reward* bagi perusahaan menurut Gugup Kismono (2010), ialah sebagai berikut:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
2. Mempertahankan pegawai agar terus datang untuk bekerja.
3. Memacu kinerja pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

4. Kemudahan pengaturan administrasi dan aspek hukum
5. Bersaing dalam keunggulan kompetitif
6. Menjamin Keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.
7. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan perusahaan.

Penghargaan meliputi faktor – faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaian dan faktor – faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian (Robbin dan Judge, 2014). Penghargaan (*reward*) menjadi sangat penting bagi pegawai karena besarnya kompensasi *reward* merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri. Namun, bukan berarti kinerja akan mempengaruhi *reward* yang diperoleh karena hasil kinerja pegawai yang baik merupakan cerminan dari pengaruh *reward* terhadap kinerja saat pekerjaan itu dilakukan.

2.2.2. *Insentif*

Insentif merupakan sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja. Menurut Mangkunegara (2013), *insentif* adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja pegawai dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan). Istilah sistem *insentif* pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi. Pada dasarnya, *insentif* adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan motivasi seorang

pegawai, jadi seseorang mau bekerja dengan baik apabila dalam dirinya terdapat motivasi, yang menjadi masalah adalah bagaimana pula menciptakan gairah kerja dan motivasinya, sebab walaupun motivasi sudah terbentuk apabila tidak disertai dengan gairah kerjanya maka tetap saja pegawai tersebut tidak akan bisa bekerja sesuai yang diharapkan. *Insentif* digolongkan dalam dua kelompok utama yaitu insentif individu dan *insentif* kelompok, akan tetapi PT Pelindo cabang Boom Baru Palembang memberikan *insentif* secara individu dan berdasarkan tingkat keberhasilan masing-masing individu.

Faktor – faktor yang memengaruhi *insentif* menurut Dessler (2015), yaitu:

- a. Kondisi dan kemampuan dari perusahaan
- b. Kemampuan, kreatifitas, serta prestasi dari pegawai
- c. Keadaan ekonomi suatu Negara, dan
- d. Tingkat produktivitas perusahaan.

Tujuan dari *insentif* adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan pada pegawai dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, *insentif* merupakan strategi meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi suatu hal yang sangat penting (Rivai, 2014). Salah satu alasan pentingnya pembayaran *insentif* karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada para eksekutif dengan pekerja lain, jadi program *insentif* adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan kebersamaan kemakmuran perusahaan.

Peranan *Insentif* dalam organisasi ialah agar pegawai dapat bekerja lebih baik sehingga pemberian *Insentif* diharapkan mampu untuk membuat pegawai tetap bertahan pada sebuah organisasi. *Insentif* itu sendiri adalah pemberian upah diatas gaji yang disesuaikan berdasar hasil kerja pegawai, sehingga dapat memacu kinerja pegawai agar lebih giat dalam bekerja.

2.2.3. Punishment

Menurut Mangkunegara (2013), *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Dalam arti lain, *Punishment* adalah hukuman atau sanksi yang dilakukan ketika apa yang menjadi target tertentu tidak tercapai, atau ada perilaku seseorang yang tidak sesuai dengan peraturan dari perusahaan tersebut.

Pemberian *Punishment* harus diberikan atas dasar yang jelas. Apabila *punishment* diberikan secara tepat dan bijak, *punishment* bisa menjadi alat perangsang bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pegawai cenderung akan menghindari hukuman dan berusaha sebaik mungkin untuk terhindar dari hukuman.

Dari penjelasan diatas dapat menarik kesimpulan bahwa *punishment* adalah hukuman atau sanksi yang dilakukan oleh manajemen perusahaan kepada pegawai yang perilakunya tidak sesuai atau menyimpang dari peraturan yang ditetapkan oleh

managemen perusahaan dengan tujuan agar pegawai dapat mengubah kinerjanya menjadi lebih baik.

Purwanto (2014) menyatakan secara garis besar *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

1. *Punishment Preventif*, yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. Hukuman ini dimaksudkan untuk mencegah agar pelanggaran tidak sampai terjadi.
2. *Punishment Represif*, yaitu *Punishment* represif yaitu *punishment* yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. Hukuman ini dimaksudkan karena adanya pelanggaran yang telah dilakukan.

Menurut Rivai (2014) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut

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

- Pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan
- Pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai di perusahaan

Tujuan pemberian *punishment* ada dua macam yaitu tujuan dalam jangka pendek dan tujuan dalam jangka panjang. Tujuan dalam jangka pendek adalah untuk menghentikan tingka laku yang dianggap salah, sedangkan tujuan dalam jangka panjang adalah untuk mengajar dan mendorong pegawai agar dapat menghentikan sendiri tingkah lakunya yang salah.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan pengaruh *Reward*, *insentif*, dan *Punishment* terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal-jurnal melalui internet.

Tangkuman, Tewel, dan Trang (2015) menemukan bahwa Penilaian kinerja, pemberian *reward* dan *punishment*, merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan oleh manajer perusahaan. Sampel penelitian ini ialah 50 pegawai PT. Pertamina (Persero) Manado. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Setiap variabel yaitu *reward* dan *punishment* memiliki isi kuesioner yang berbeda sesuai dengan variabelnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan penilaian kinerja, *reward* dan *punishment*, berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai. Secara parsial penilaian kinerja, *reward* dan *Punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaiknya manajemen PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo meningkatkan kualitas dan intensitas penilaian kinerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasana (2014) menemukan bahwa *insentif* dan *reward* memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai. Pengaruh secara simultan tiap variabel bebas terhadap Prestasi kerja dilakukan dengan pengujian F-test. Dari hasil analisis regresi linier sederhana diperoleh nilai F hitung sebesar 0.000^a. Dari hasil uji F tersebut dapat dilihat bahwa nilai signifikansi kurang dari 0.05 yaitu sebesar 0.000^a yang artinya H₀ ditolak dan H_a diterima, hal tersebut menunjukkan variabel *Insentif* dan *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Namun, dari penelitian ini diketahui juga bahwa pengaruh variabel *Insentif* dan *Reward* (x) terhadap variabel Prestasi Kerja (y) merupakan hal penting namun masih dipengaruhi oleh faktor lain.

Dewi (2014) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta pengaruh sistem *reward* dalam hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera, sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan memiliki arah yang positif terhadap kinerja sedangkan Budaya Organisasi memiliki arah negatif. Sistem *Reward* tidak

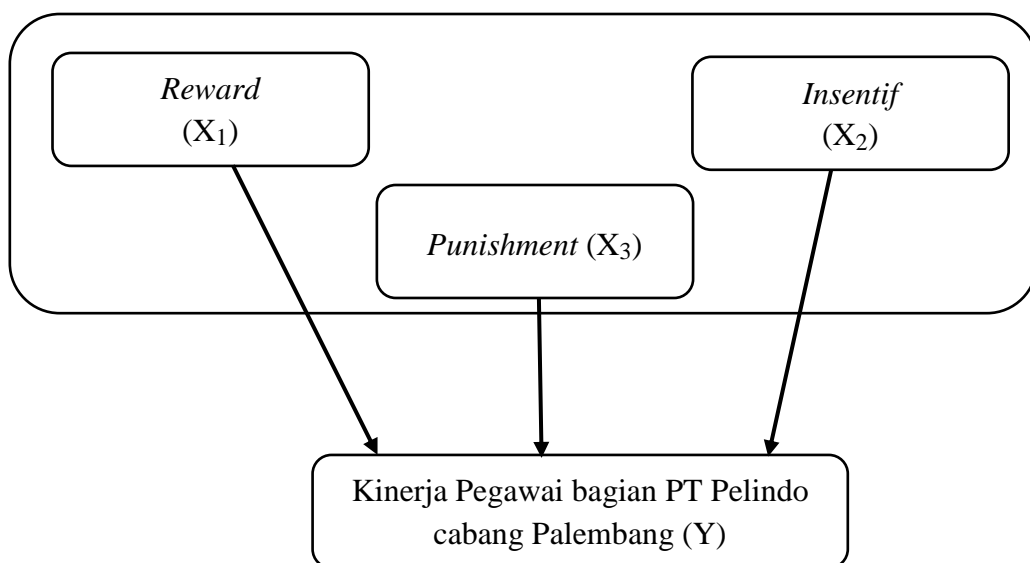
mempengaruhi hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Biro UMSU. Hal ini di mungkinkan karena *Reward* yang diberikan kepada pegawai biro UMSU bukan berdasarkan beban kerja namun berdasarkan masa kerja, golongan dan jabatan serta tingkat kehadiran pegawai.

Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyatakan bahwa dalam menilai tinggi rendahnya kinerja pegawai bagian akuntansi, dapat dilihat dari seberapa besar motivasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai. Seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Koencoro (2013) menemukan bahwa ada pengaruh simultan yang signifikan dari variabel *Reward* Karyawan (X1) dan *Punishment* Karyawan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Selain itu, ada pengaruh parsial yang signifikan dari variabel *Reward* Karyawan (X1) dan variabel *Punishment* Karyawan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan *reward* mempunyai kontribusi lebih besar daripada *punishment* karena persepsi karyawan tentang *reward* adalah sesuatu yang baik sedangkan *punishment* sebagai sesuatu yang buruk, oleh karena itu karyawan akan lebih condong untuk memilih reward.

2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan alur berpikir yang digunakan dalam penelitian ini, yang digambarkan secara menyeluruh dan sistematis setelah mempunyai teori yang mendukung penelitian ini. Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran yang dapat menjelaskan hubungan variable-variabel yang diteliti pada gambar berikut:



Gambar 2.1.

Kerangka Konseptual

a. Pengaruh Pemberian *Reward* terhadap Kinerja Pegawai

Reward merupakan upah yang menjadi harapan setiap manusia dalam bekerja. *Reward* yang di Pemberian *reward* setiap individu atau kelompok akan berbeda sesuai dengan hak dan kewajibannya. Perlu ditekankan disini bahwa *reward* tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi. Dengan pemberian *reward* pada pegawai diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Penghargaan (*reward*) menjadi

sangat penting bagi pegawai karena besarnya kompensasi *reward* merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri. Namun, bukan berarti kinerja akan mempengaruhi *reward* yang diperoleh karena hasil kinerja pegawai yang baik merupakan cerminan dari pengaruh *reward* terhadap kinerja saat pekerjaan itu dilakukan..

Pemikiran ini didukung hasil penelitian Koencoro (2013) yang menyatakan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Nugroho (2006), “*reward* bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang”. Artinya, mereka yang memiliki pemikiran serta harapan dalam mencapai *reward* akan bekerja dengan baik dan lebih terlibat dalam pekerjaan dibanding mereka yang tidak memiliki *reward* apabila tugasnya sudah terpenuhi dengan baik.

H1 : Terdapat pengaruh signifikan variabel *reward* (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y)

b. Pengaruh Pemberian *Insentif* terhadap Kinerja Pegawai

Insentif merupakan tambahan-tambahan imbalan di luar gaji/upah yang diberikan perusahaan atas kinerja pegawai yang tergolong dalam kategori baik bagi perusahaan. *Insentif* memberi dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan motivasi

seorang pegawai. Motivasi dan gairah kerja ini berhubungan, dimana apabila motivasi yang sudah terbentuk tanpa disertai dengan gairah kerjanya maka tetap saja pegawai tersebut tidak akan bisa bekerja sesuai yang diharapkan

Pemikiran ini didukung hasil penelitian Susanti (2015) yang menyatakan bahwa *insentif* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Sistem *insentif* ini bentuk lain dari kompensasi langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja. *Insentif* digolongkan dalam dua kelompok utama yaitu *insentif* individu dan *insentif* kelompok, akan tetapi PT Pelindo cabang Boom Baru Palembang memberikan *insentif* secara individu dan berdasarkan tingkat keberhasilan masing individu. Dalam hal ini *insentif* juga sangat berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja pegawai dalam melaksanakan setiap tugasnya. *Insentif* akan mendorong seorang pegawai untuk bekerja secara maksimal, memanfaatkan kemampuan dan keterampilannya dengan sungguh-sungguh. Kinerja tersebut akan tampak jelas dalam bentuk keterlibatan kerja. Mereka yang memiliki pemikiran dalam mencapai *insentif* dalam perusahaan akan lebih terlibat dibanding mereka yang tidak memiliki sistem *insentif* dalam perusahaannya

H2 : Terdapat pengaruh signifikan variabel *insentif* (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

c. Pengaruh Pemberian *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai

Hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Pemikiran ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Tangkuman, Tewal, dan Trang (2015) yang menyatakan bahwa *Punishment* merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan manajer karena *Punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Didalam sebuah perusahaan seringkali terjadi kesalahan atau kelalaian seorang pegawai dalam melaksanakan tugas. Apabila kesalahan tersebut tidak segera diatasi, tidak menutup kemungkinan akan merugikan perusahaan di masa mendatang. Untuk mengatasi atau meminimalkan kesalahan tersebut, perusahaan seharusnya menerapkan sistem *punishment* atau hukuman kepada setiap pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Dalam penerapan sistem *punishment* atau hukuman tersebut, sangat diharapkan dapat menjadikan atau mengubah perilaku pegawai untuk menjadi lebih baik dan berpotensi.

H3 : Terdapat pengaruh signifikan variabel *punishment* (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y)