

## **BAB II**

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

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan hanya dilakukan menjadi sumber daya. Pencapaian tujuan tidak hanya dilakukan menjadi sumber daya, tetapi dilakukan oleh lebih dari satu orang. Suatu perusahaan tidak akan berjalan baik apabila tidak ada sumber daya manusia, karyawan adalah *asset* utama perusahaan.

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Eksistensi sumber daya manusia itulah yang terdapat dalam organisasi. Mencapai kondisi yang diharapkan diperlukan adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.

Menurut Hasibuan (2017:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan

masyarakat. Menurut Hamali (2016:4) Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan daripada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perubahan secara terpadu. Sedangkan menurut Handoko (2014:4) Manajemen sumberdaya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah faktor terpenting dalam mengurus serta mengatur sumber daya manusia yang di miliki perusahaan sehingga mempunyai kemampuan yang berkembang demi tercapainya tujuan perusahaan.

## 2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:21) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

### a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar dapat mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan industri untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan

melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan,

agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

### 3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen SDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan. Hal ini berarti bahwa manajemen SDM berperan penting dan dominan dalam manajemen. Menurut Hasibuan (2017:14) peran manajemen SDM antara lain :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
- b. Menerapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

## 2.1.2. Penghargaan/*Reward*

### 1. Pengertian Penghargaan/*Reward*

Menurut Fahmi (2016:64) *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut Hamali (2016:80) *reward* merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa yang diberikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Nurjaman (2014:182) *reward* merupakan segala bentuk finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari hubungan pegawai dengan organisasi.

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan suatu imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaannya serta menjadi alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. *Reward* dapat dijadikan sebagai alat pendidikan yang mudah dilaksanakan dan sangat menyenangkan para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Untuk itu *reward* dalam suatu proses pekerjaan sangat dibutuhkan keberadaannya sebagai motivasi demi meningkatkan kinerja para pegawai. Maksud dari pemberian *reward* kepada pegawai adalah agar pegawai menjadi lebih giat bekerja, agar karyawan dapat

termotivasi untuk memperbaiki atau mempertinggi kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas hasil kerjanya.

## **2. Dimensi Penghargaan/Reward**

Penghargaan/*reward* dalam penelitian ini akan diukur menggunakan dimensi yang digunakan oleh Wibowo (2016:311) yang terdiri atas :

### **a. Penghargaan Ekstrinsik**

Adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari gaji, tunjangan, bonus, insentif, jaminan sosial, penghargaan interpersonal, serta promosi.

### **b. Penghargaan Intrinsik**

Adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian pekerjaan, pencapaian prestasi, otonomi, dan pengembangan diri.

## **3. Indikator Penghargaan/Reward**

Menurut Sedarmayanti (2017:357) indikator *reward* di bagi kedalam beberapa bentuk, yaitu sebagai berikut :

1. Hasil dan tujuan yang diharapkan dari penghargaan, yaitu :

- a. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan harapan kebutuhan pegawai.
  - b. Tingkat dorongan penghargaan terhadap semangat/gairah kerja pegawai.
  - c. Tingkat dorongan sistem penghargaan terhadap keinginan pegawai untuk tetap bekerja di lingkungan organisasi yang bersangkutan.
  - d. Tingkat manfaat sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja.
2. Kriteria ukuran individu yang diberikan penghargaan, yaitu :
    - a. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan kinerja.
    - b. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan tanggung jawab.
    - c. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan pangkat dan jabatan.
  3. Karakteristik/bentuk penghargaan  
Variasi, jumlah, atau besarnya penghargaan pegawai.
  4. Tingkat keadilan penghargaan  
Sejauh mana penghargaan telah memenuhi rasa keadilan kepada pegawai.
  5. Jarak waktu penghargaan diberikan  
Seberapa lama penghargaan diberikan dibandingkan aktivitas dalam bekerja.

#### 4. Sistem Penghargaan/*Reward*

Menurut Sedarmayanti (2017:355) membagi *reward* dalam beberapa bentuk, yaitu sebagai berikut :

a. Keadilan

Model penghargaan organisasi dengan memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai proporsi.

b. Keamanan

Model penghargaan organisasi dengan memberi penghargaan yang sama tanpa memandang kontribusi dan masing-masing individu.

c. Kebutuhan

Model penghargaan organisasi dengan mendasarkan kebutuhan karyawan daripada kontribusi.

#### 5. Manfaat Pemberian Penghargaan/*Reward*

Menurut Wibowo (2016:307) sistem penghargaan/*reward* yang direncanakan dan dikelola dengan baik dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut :

a. *To attract, keep, and motivate people*

Adalah menarik, mempertahankan, dan memotivasi orang. *Rewards* memang memberikan pesan yang bersifat motivasional, namun *rewards* juga harus kompetitif untuk memastikan bahwa dapat menarik orang paling berbakat.

b. *To provide a fairer rewards system*

Adalah memberikan sistem penghargaan yang lebih adil. Keluhan utama terhadap sistem *rewards* adalah karena tidak adil. Sehingga memastikan bahwa keadilan adalah sebagai tujuan utama sistem *rewards* adalah penting untuk mendapatkan sukses.

c. *To encourage more sharing*

Adalah mendorong lebih berbagi. Tim yang memfokus pada kepentingan mereka sendiri adalah satu hambatan yang paling besar pada *knowledge sharing*. Rekognisi dan sistem rewards berbasis tim membantu menghilangkan hambatan ini, memungkinkan kolaborasi sangat lebih besar di antara organisasi.

d. *To build pride and passion*

Adalah membangun kebanggaan dan gairah. Apakah orang merasa bangga dan bersemangat atau tidak untuk bekerja setiap hari, tergantung pada apakah pendorong kinerja yang tepat dihidupkan atau dimatikan. Rekognisi dan *rewards* mempunyai pengaruh besar pada keputusan mereka di pekerjaan.

### 2.1.3. Sanksi/*Punishment*

#### 1. Pengertian Sanksi/*Punishment*

Menurut Fahmi *punishment* (2016:68) adalah sanksi yang diterima oleh karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Sedangkan menurut Rivai (2015:603) sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sementara menurut Purwanto (2007:186) *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa sanksi/*punishment* adalah suatu tindakan perusahaan yang akan diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan pelanggaran peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Sanksi/*punishment* yang diberikan bertujuan untuk membangun kedisiplinan dalam diri karyawan agar memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Dengan adanya sanksi/*punishment* yang terapkan perusahaan karyawan akan memiliki rasa takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan.

## 2. Indikator Sanksi/*Punishment*

Ada beberapa indikator sanksi pelanggaran kerja menurut Rivai (2015:603) yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi, yaitu :

### a. Sanksi Pelanggaran Ringan.

Pelanggaran ini akan diberikan sanksi dengan jenis : teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.

### b. Sanksi Pelanggaran Sedang.

Pelanggaran ini akan diberikan sanksi dengan jenis : penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.

### c. Sanksi Pelanggaran Berat.

Pelanggaran ini akan diberikan sanksi dengan jenis : penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, pemecatan.

## 3. Sistem Sanksi/*Punishment*

Menurut Fahmi (2016:69) suatu *punishment* diberikan dengan melihat pada dasar-dasar sistem acuan dibawah ini, yaitu :

### a. Acuan pemberian mekanisme tersebut harus melihat pada bukti-bukti yang memiliki nilai otentik dan sah.

### b. Pelanggaran yang dilakukan oleh seorang karyawan telah menyebabkan kerugian pada perusahaan baik secara finansial maupun non finansial.

- c. Pelanggaran tersebut telah dilakukan berulang-ulang dan bersifat disengaja.
- d. Suatu pelanggaran yang dilakukan telah tercatat dalam berita acara pelanggaran dan diproses oleh tim manajemen perusahaan untuk selanjutnya dilihat sebagai pelanggaran yang harus dituntaskan.

#### **4. Dampak Pemberian *Punishment* Bersifat Subjektif**

Menurut Fahmi (2016:69) menjelaskan bahwa dampak yang mungkin terjadi apabila seorang pimpinan memberikan *punishment* yang bersifat subjektif artinya tidak memakai aturan-aturan yang telah ditetapkan perusahaan, yaitu sebagai berikut :

- a. Wibawa dan reputasi pimpinan akan turrun dan tidak lagi dicintai oleh karyawan.
- b. Memungkinkan karyawan yang memiliki prestasi dan kompetensi bagus untuk secepatnya mengambil sikap keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang lebih nyaman.
- c. Timbulnya berbagai fitnah dan informasi yang tidak betul namun diterima oleh pimpinan sebagai kebenaran dan fitnah tersebut kemudian dilaksanakan, sehingga ada pihak yang dikorbankan oleh fitnah tersebut.
- d. Memungkinkan pimpinan tersebut untuk diturunkan jabatannya dari posisi pimpinan oleh pimpinan tertinggi atas dasar keputusan yang tidak objektif tersebut.

## 2.1.4. Motivasi Kerja

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hamali (2016:134) motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sementara menurut Wibowo (2016:322) motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Sedangkan menurut Rivai (2015:607) motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Dari definisi para ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan terhadap dari serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. motivasi akan memberikan dorongan kepada seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, sedangkan seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja.

## **2. Faktor-Faktor Motivasi Kerja**

Menurut Kadarisman (2014:306) mengemukakan bahwa faktor-faktor motivasi kerja terdiri dari :

### **a. Faktor Intern**

Adalah faktor yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri, yang terdiri atas :

#### **1. Kematangan Pribadi**

Kematangan pribadi seorang amat berpengaruh pada motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Orang yang tingkat kematangan pribadinya lebih tinggi akan lebih mudah termotivasi, bahkan tanpa dimotivasi pun yang bersangkutan mau bekerja tekun dengan membuat prestasi.

#### **2. Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan yang dilalui seseorang sangatlah penting karena memengaruhi motivasi kerja yang bersangkutan.

### 3. Keinginan dan Harapan Pribadi

Keinginan dan harapan karyawan hendaknya diwujudkan menjadi kenyataan agar ia dapat bekerja lebih optimal bila keinginan dan harapannya itu dapat dipenuhi. Contoh, pegawai akan lebih bergairah bekerja bila keinginannya untuk promosi mendapat tanggapan baik dari organisasi.

### 4. Kebutuhan

Usaha untuk memenuhi kebutuhan pegawai merupakan faktor yang mendominasi pegawai tersebut untuk mau bekerja dengan baik.

### 5. Kelelahan Serta Kebosanan

Merupakan faktor yang memengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan. Karyawan yang berada pada tingkat kelelahan dan kebosanan, akan memperlihatkan gejala-gejala turunnya produktivitas kerja.

### 6. Kepuasan Kerja

Seorang karyawan akan dapat merasa puas terhadap pekerjaannya apabila pekerjaan yang diterima sesuai dengan bidang/kemampuannya serta mendapatkan umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

b. Faktor Ekstern

Merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan yang dapat memengaruhi motivasi, yaitu lingkungan kerja meliputi, tempat bekerja, fasilitas, alat bantu, dan hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat kerja.

### 3. Teori Motivasi Kerja

Menurut Hamali (2016:136) menjelaskan beberapa teori motivasi yang dikenal, diantaranya sebagai berikut :

a. Teori Kebutuhan

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b) Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c) Kebutuhan Rasa Memiliki (Sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d) Kebutuhan Harga Diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

e) Kebutuhan untuk Mengaktualisasikan Diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

b. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Clayton Alderfer.

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

a) *Existence Needs*, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, dan tunjangan.

b) *Relatedness Needs*, kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

c) *Growth Needs*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.

c. Teori Insting

Teori motivasi insting muncul berdasarkan teori evolusi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang cerdas merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan, oleh karenanya tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

d. Teori *Drive*

Konsep *drive* menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1981. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

e. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada insting atau *habits*

#### 4. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Kadarisman (2014:291) mengemukakan beberapa tujuan motivasi kerja, diantaranya sebagai berikut :

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- c. Meningkatkan disiplin kerja.
- d. Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- e. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

- f. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

## 5. Teknik Pemberian Motivasi

Menurut Kadarisman (2014:313) pada dasarnya teknik pemberian motivasi dapat dibedakan atas dua macam, yaitu teknik motivasi positif dan teknik motivasi negatif, berikut penjelasannya:

### a. Pemberian Motivasi Positif

Merupakan kegiatan motif kerja kepada para pegawai dengan cara memengaruhi mereka untuk melaksanakan pekerjaan. Teknik ini digunakan melalui pemberian semua imbalan (*reward*) yang menguntungkan pegawai, sehingga dapat menimbulkan gairah dan semangat kerja untuk berprestasi.

### b. Pemberian Motivasi Negatif

Adalah sebaliknya dari motivasi positif. Di sini para pegawai dipengaruhi untuk melaksanakan pekerjaan melalui penggunaan kekuatan (*power*) yang menakutkan para pegawai. Motivasi berupa ancaman dengan pemberian sanksi bagi siapa yang tidak mau bekerja giat. Memang melalui cara ini prestasi bisa meningkat, namun semua itu hanya dalam jangka waktu pendek. Dalam situasi ini semangat dan gairah kerja pegawai sangat menurun. Mereka bekerja hanya karena terpaksa, selama sumber ancaman ada. Apabila sumber ancaman tersebut sirna atau tidak ada, maka prestasi akan menurun lagi.

### 2.1.5. Penelitian Terdahulu

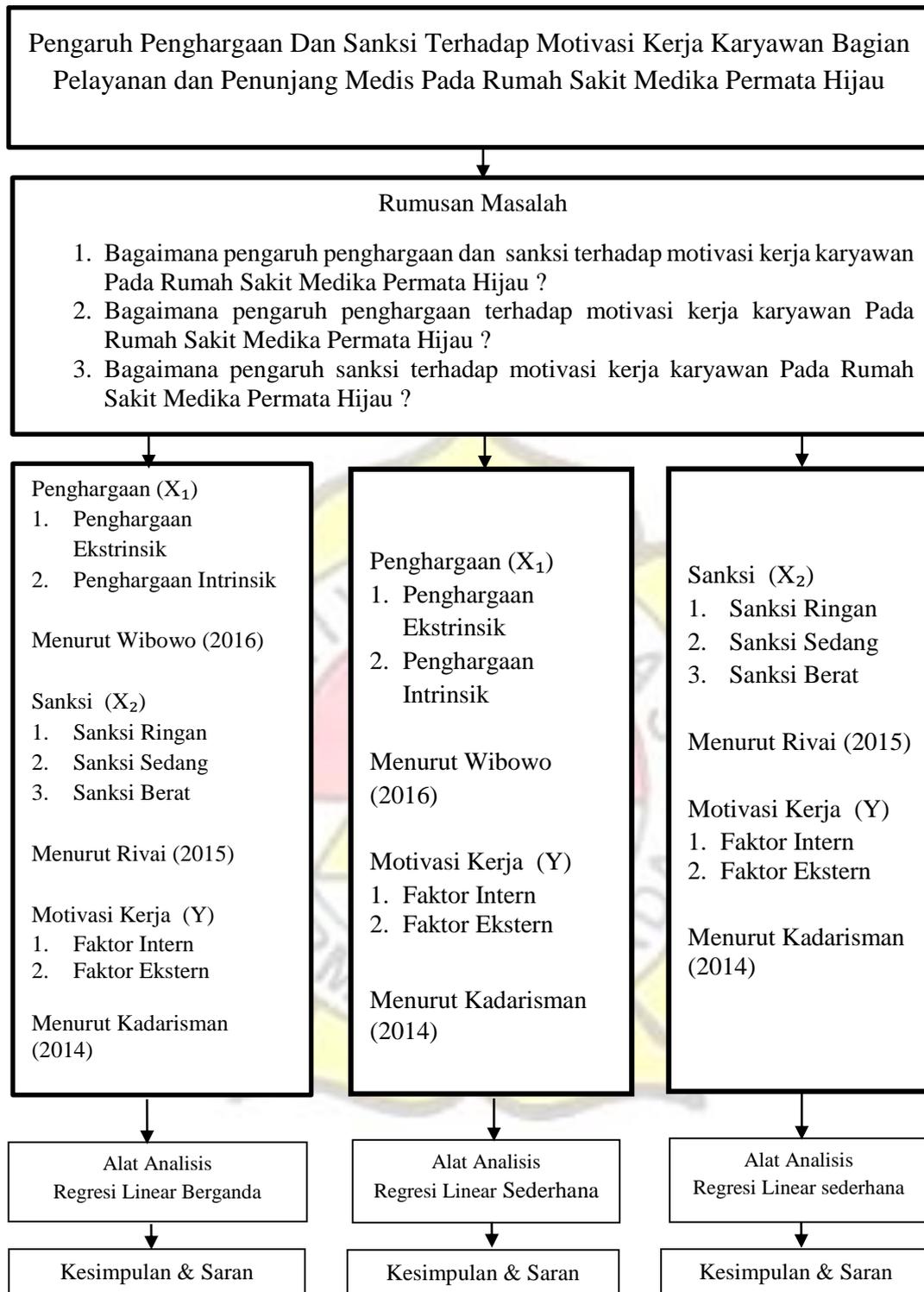
Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis ini, yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Andika Putra Pratama, Agus Widarko, Afi Rachmat Slamet (2015), dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Goldia Camilan Malang”. Berdasarkan penelitian dan hasil analisis yang dilakukan, pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap variabel motivasi kerja karyawan adalah kuat, yaitu sebesar 65,4% sedangkan sisanya 34,6% ditentukan oleh faktor lain, maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik *reward* dan *punishment* maka akan semakin baik motivasi kerja karyawan. Sebaliknya apabila *reward* dan *punishment* buruk maka motivasi kerja karyawan akan menurun.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieq, Arik Prasetya (2014) dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (studi pada karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)”. Berdasarkan penelitian dan hasil analisis yang dilakukan, pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,337 berpengaruh positif. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik *reward* dan *punishment* maka akan semakin baik motivasi kerja karyawan. Sebaliknya apabila *reward* dan *punishment* buruk maka motivasi kerja karyawan akan menurun.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Arif Triyanto dan Sudarwati (2014) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. KAI di Stasiun Sragen”. Berdasarkan penelitian dan hasil analisis yang dilakukan, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan penghargaan sebesar 0,243 terhadap motivasi kerja karyawan PT. KAI di Stasiun Sragen. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi penghargaan, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat, sebaliknya apabila penghargaan rendah maka motivasi kerja karyawan akan menurun.

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

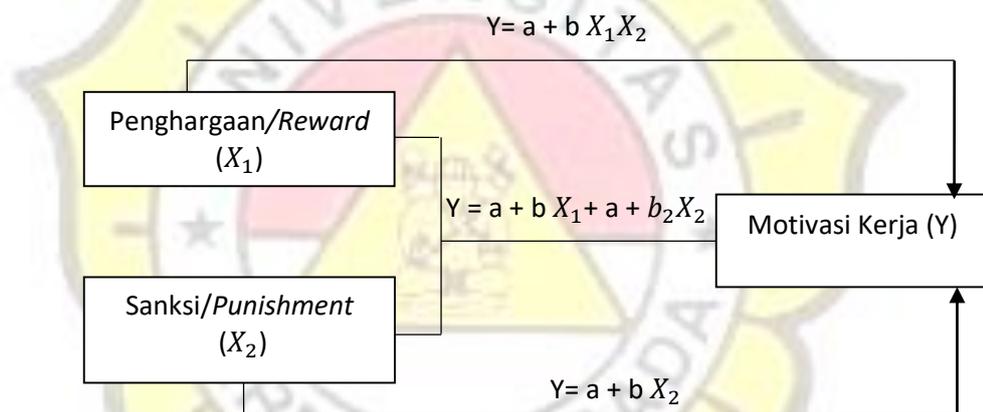
Pada bagian ini pengaruh penghargaan dan sanksi sebagai variabel dalam menunjang motivasi kerja karyawan disuatu perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan ditentukan oleh faktor sumber daya manusia dalam mencapai tujuan. Penghargaan yang diberikan dari perusahaan kepada karyawan akan memotivasi kerja karyawan, dan sanksi yang juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan. Maka model kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.2.1. Paradigma Pemikiran

Menurut Sugiyono (2014:63) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar berikut:



**Gambar 2.2**

#### **Paradigma Pemikiran**

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat dua variabel independen yakni penghargaan/reward ( $X_1$ ) dan sanksi/Punishment ( $X_2$ ) dan satu variabel dependen yakni Motivasi ( $Y$ ), penghargaan/reward ( $X_1$ ) dan sanksi/punishment ( $X_2$ ) mempengaruhi motivasi kerja ( $Y$ ) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + bx$ .

Berikutnya penghargaan/*reward* ( $X_1$ ) dan sanksi/*punishment* ( $X_2$ ) mempengaruhi motivasi kerja ( $Y$ ) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$ .

### 2.3. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka adapun hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, seperti :

1. Apakah ada pengaruh penghargaan dan sanksi terhadap motivasi kerja karyawan.  
Ha: Penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Medika Permata Hijau.  
Ho : Penghargaan dan sanksi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Medika Permata Hijau.
2. Apakah ada pengaruh penghargaan terhadap motivasi kerja karyawan.  
Ha : Penghargaan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Medika Permata Hijau.  
Ho : Penghargaan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Medika Permata Hijau.
3. Apakah ada pengaruh sanksi terhadap motivasi kerja karyawan.  
Ha : Sanksi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Medika Permata Hijau.  
Ho : sanksi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Medika Permata Hijau.

