

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi seperti saat ini, persaingan dan kompetisi semakin ketat. Suatu organisasi akan mencapai tujuan yang diharapkan jika organisasi tersebut mampu menciptakan suasana kerja yang dapat meningkatkan kepuasan dan kenyamanan kerja individu-individu dalam organisasi yang menumbuhkan kreativitas dan inisiatif (Kurniawati, 2019). Kualitas sumber daya manusia yang maksimal sangat diperlukan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas perusahaan (Harras, *et, al.*, 2020). Sumber daya manusia yang bermutu semakin dibutuhkan setiap perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan karena semakin baik kualitas sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan maka daya saing perusahaan tersebut akan semakin baik pula.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang akan dicapai karyawan dalam melakukan pekerjaannya atau tugasnya dalam suatu organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan maka tujuan perusahaan akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja karyawan rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai dengan keinginan perusahaan (Prasetyo, 2019). Kinerja juga merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang hasil kerja dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, perusahaan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik (Wahyu dan Salam, 2020).

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya yaitu *reward* dan *punishment* (Amri, 2019). Menurut Putra, *et al.*, (2020), *reward* juga disebut penghargaan intrinsik yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut termasuk rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan, yang berarti kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan proyek pekerjaan penting untuk sejumlah individu. *Reward* adalah sebuah bentuk motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan perusahaan (Cahyani, 2020). Semakin sering karyawan memperoleh penghargaan atas tindakan baik yang dilakukan, semakin besar pula karyawan akan mengulangi tindakan yang baik (Arsyad, 2020).

Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pohan (2021) bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Badar dan Rahadja (2020) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pramesti, *et al.*, (2019) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Octario (2022) menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga penelitian oleh Suak, *et al.*, (2017) menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Kentjana dan Nainggolan, 2018). Ansory dan Indrasari (2018) menyatakan bahwa *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada karyawan secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi. Menurut

Putra, *et al.*, (2020) *punishment* adalah sanksi yang diberikan oleh seseorang setelah pelanggaran. Sanksi atau hukuman dapat diberikan dalam bentuk teguran, surat peringatan, penilaian, dan bahkan pemutusan hubungan kerja.

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Abdullah, *et al.*, (2021) juga memperkuat bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nompo dan Pandowo (2020) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nargis dan Basri (2020) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Octario (2022) menyatakan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga penelitian oleh Muzayyanah (2019) menyatakan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain *reward* dan *punishment*, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah karakteristik individu. Menurut Munandar (2017), secara singkat karakteristik individu adalah ciri khusus seseorang, manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Karakteristik individu adalah merupakan proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman (Hurriyati, 2018). Sementara itu, menurut Rahmawardani dan Sunuharyo (2019), Karakteristik Individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalaman yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain.

Penelitian Hidayat dan Cavorina (2017) juga memperkuat pernyataan tersebut bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kore, *et al.*, (2018) juga menyatakan bahwa karakteristik

individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Ananda dan Sunuharyo (2018) bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kusumawardhani, *et al.*, (2021) menyatakan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian oleh Riyadi (2019) juga menyatakan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Di Indonesia terdapat berbagai perusahaan besar yang memiliki banyak karyawan di dalamnya. Salah satunya adalah PT. Garuda Indonesia. PT. Garuda Indonesia merupakan perusahaan perseroan terbatas yang didirikan oleh tiga perusahaan BUMN yang sudah ada yaitu PT. Garuda Indonesia selaku *airlines* terbesar di Indonesia, PT. Angkasa Pura I selaku pengelola seluruh bandar udara di Indonesia Timur dan PT. Angkasa Pura II selaku pengelola seluruh bandar udara di Indonesia Barat. PT. Garuda Indonesia sebagai perusahaan pelayanan darat yang melayani penerbangan domestik dan internasional di bandar udara. PT. Garuda Indonesia memiliki banyak cabang di seluruh Indonesia. Salah satunya adalah cabang Denpasar.

Berdasarkan hasil observasi yang terjadi pada PT. Garuda Indonesia Cabang Denpasar dikarenakan penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh pemberian *reward* dan *punishment* yang masih belum diberlakukan dengan baik. Setiap karyawan juga pastinya memiliki karakteristik individu yang berbeda menanggapi kedua hal tersebut, karyawan yang memiliki karakteristik yang rajin dan juga disiplin pastinya akan tetap bekerja sesuai aturan meskipun *reward* dan *punishment* kurang diperhatikan. Sedangkan, Karyawan yang memiliki

karakteristik sebaliknya akan memilih untuk bermalas-malasan bekerja dan juga terkadang memilih untuk tidak bekerja atau mengambil libur lebih banyak dari yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Absensi karyawan merupakan faktor utama yang menjadi penilaian kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar. Berikut data karyawan berupa data absensi karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar pada tahun 2021, dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data Absensi Karyawan PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar
Tahun 2021

No	Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja Sesuai Jadwal	Jumlah Hari Kerja Aktual	Persentase
1	Januari	348	8352	6808	82%
2	Februari	348	6458	6156	95%
3	Maret	348	7289	6500	89%
4	April	348	6835	6255	92%
5	Mei	348	6530	6184	95%
6	Juni	348	6358	6064	95%
7	Juli	348	6064	5626	93%
8	Agustus	348	5190	4852	93%
9	September	348	5403	5116	95%
10	Oktober	348	6008	5974	99%
11	November	348	4118	3661	89%
12	Desember	348	6361	5784	91%
Jumlah			74966	68980	92%

Sumber : PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar, (2021)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa tingkat absensi karyawan cenderung berfluktuasi setiap bulan. Dimana tingkat absensi mengalami penurunan paling rendah terjadi di bulan November sebesar 3661 dan memiliki persentase 89% dari persentase sebelumnya yaitu 99% pada bulan Oktober. Ini berarti tingkat absensi pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar masih tergolong rendah, karena masih adanya jumlah hari kerja sesuai jadwal yang berbeda dengan jumlah

hari kerja secara Aktual. sehingga dengan demikian perusahaan harus lebih memperhatikan karyawannya agar kinerja karyawan kedepannya dapat lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar tentang *reward*, *punishment*, dan karakteristik individu, ditemukan bahwa sebanyak 15 karyawan mengeluh karena *reward* yang diberikan perusahaan di perusahaan masih kurang cukup baik. Disamping itu Pemberian hadiah atau penghargaan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik masih belum maksimal dikarenakan hanya dalam lingkup para pimpinan saja. Sedangkan untuk karyawan yang tidak memiliki jabatan tinggi, namun memiliki kinerja yang baik, belum mendapat perhatian untuk pemberian tunjangan dan hadiah atas kinerjanya. Beberapa karyawan juga memberikan pendapat terhadap dalam pemberian *punishment* untuk karyawan yang memiliki kinerja yang kurang maksimal masih berupa peringatan tanpa adanya sanksi tegas, sehingga karyawan sering mengulangi kesalahan kecil dan tidak dapat meminimalisir kesalahan yang terjadi saat proses kerja. Dalam hal tersebut, beberapa karyawan juga memiliki pendapat mengenai karakteristik individu yang berbeda menanggapi kedua hal tersebut, dimana karyawan yang memiliki karakteristik yang rajin dan juga disiplin pastinya akan tetap bekerja sesuai aturan meskipun *reward* dan *punishment* kurang diperhatikan. Sedangkan, Karyawan yang memiliki karakteristik sebaliknya akan memilih untuk bermalas-malasan bekerja dan juga terkadang memilih untuk tidak bekerja atau mengambil libur lebih banyak dari yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Terdapat *research gap* yang berkaitan dengan pengaruh *reward*, *punishment*, dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Seperti hasil

penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cahyani (2020) yang menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya dengan adanya *reward* dan *punishment* yang baik mempunyai pengaruh langsung untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik, sedangkan penelitian yang dilakukan Tahupiah, *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan artinya dengan adanya *reward* dan *punishment* yang baik sekalipun, tidak akan selalu mempunyai pengaruh langsung untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik pula. Penelitian yang dilakukan oleh Muzayyanah (2019) menemukan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan *punishment* tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan artinya dengan adanya *reward* yang baik, akan selalu mempunyai pengaruh langsung untuk menciptakan kinerja karyawan tetapi *punishment* yang baik sekalipun tidak akan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Sukmawati, *et al.*, (2020), Ratnasari, *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya dengan adanya karakteristik individu yang baik akan mempunyai pengaruh langsung untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik, sedangkan penelitian yang dilakukan Tambingon, *et al.*, (2019) menyatakan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan artinya dengan adanya karakteristik individu yang baik sekalipun, tidak akan selalu mempunyai pengaruh langsung untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik pula.

Berdasarkan fenomena di atas peneliti tertarik untuk meneliti dengan mengangkat judul “**Pengaruh *Reward*, *Punishment*, dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar?
2. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar?
3. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, penelitian ini dapat diharapkan memberi manfaat sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

a. Bagi Peneliti

Sebagai penerapan ilmu yang diperoleh dan merupakan aplikasi ilmu-ilmu teori dari penelitian ini dapat memberikan sebuah wawasan yang lebih luas bagi peneliti.

b. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan serta keterampilan di bidang Sumber Daya Manusia khususnya yang mempelajari tentang kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Universitas

Diharapkan dapat memberi informasi yang bermanfaat dan dapat digunakan sebagai referensi penelitian bagi lembaga atau peneliti selanjutnya.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi bagi pihak perusahaan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh *reward*, *punishment*, dan karakteristik individu. Serta dapat memberikan beberapa aplikasi ilmu sumber daya manusia terhadap kinerja di suatu perusahaan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Teori penetapan tujuan atau *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke tahun 1968 merupakan *grand theory* dalam penelitian ini yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *values* (nilai) dan *intentions* (tujuan). *Goal-Setting Theory* juga mengisyaratkan bahwa seorang individu harus berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2018). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk tanggap, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan / tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara total, niat kuat dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang dalam mewujudkan kinerjanya. Seseorang harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan untuk menilai kinerjanya.

Goal Setting Theory ini juga memiliki pengaruh yang luas terhadap perilaku dan kinerja karyawan di organisasi dan praktek manajemen. Tujuan dari teori ini adalah objek atau sasaran dari suatu tindakan yang selanjutnya berfungsi sebagai standar yang dibandingkan dengan kinerja (Locke dan Latham, 2020). Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja yang optimal harus ada keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dan komitmen pada tujuan.

2.1.2 Reward

1. Pengertian Reward

Menurut Suparmi, *et al.*, (2019) *reward* atau penghargaan adalah sejumlah kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhi oleh karyawan melalui pilihan mereka atas perilaku terkait pekerjaan. Menurut Regitha, *et al.*, (2019) menyatakan bahwa *reward* adalah sesuatu yang masuk akal sebagai penghargaan, untuk mengungkapkan rasa terima kasih dan perhatian kita. Menurut Putra, *et al.*, (2020) menjelaskan bahwa *reward* juga disebut penghargaan intrinsik yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut termasuk rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan, yang berarti kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan proyek pekerjaan penting untuk sejumlah individu.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah wujud apresiasi yang perusahaan berikan kepada karyawan atas kontribusinya bagi perusahaan di mana wujud dari apresiasi tersebut bisa saja terlihat ataupun terselubung, yang tujuannya yaitu supaya karyawan menjadi lebih antusias dalam melaksanakan tugasnya, dan kinerjanya pun akhirnya meningkat.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi reward

Menurut Hifni, *et al.*, (2017), faktor yang mempengaruhi *reward* dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori luas, yaitu: *reward* intrinsik dan *reward* ekstrinsik. Baik *reward* intrinsik maupun ekstrinsik, keduanya memiliki tujuan yang sama bagi perusahaan.

1. *Reward* Intrinsik

Reward Intrinsik didefinisikan sebagai penghargaan yang diatur sendiri atau penghargaan yang berasal dari dalam diri sendiri. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas atau terima kasih, dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Bentuk dari penghargaan intrinsik antara lain :

a. Penyelesaian (*Completion*)

Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas, dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan sesuatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b. Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan dari dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan menantang. Sebagian orang mencari sasaran yang sulit sementara yang lainnya cenderung untuk mencari sasaran yang lebih mudah dan umum. Akan tetapi, perbedaan individual seperti itu tetap harus dipertimbangkan sebelum mencapai kesimpulan mengenai pentingnya penghargaan pencapaian.

c. Otonomi (*Autonomy*)

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

d. Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan. Memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan

pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diijinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

2. *Reward* Ekstrinsik

Reward ekstrinsik merupakan penghargaan yang datang dari luar seseorang atau penghargaan yang diberikan oleh orang lain terhadap seseorang. Bentuk penghargaan ekstrinsik dapat berupa :

- a. Gaji dan Upah
- b. Tunjangan Karyawan
- c. Penghargaan *Intrapersonal*
- d. Promosi

3. Indikator *reward*

Menurut Novarini, *et al.*, (2019), indikator-indikator dalam *reward* terdiri dari, antara lain :

1. Gaji

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi karyawan. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*).

2. Insentif

Insentif adalah bonus tidak tetap karyawan berdasarkan kinerja individu, tim, atau organisasi. Tujuan utama pemberian insentif adalah untuk mendorong produktivitas dan efektivitas karyawan.

3. Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk apresiasi *non* materi. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki kinerja sehingga mereka dapat meningkatkan moral kerja karyawan.

4. Cuti

Perusahaan memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan tertentu.

5. Tunjangan

Tunjangan adalah kompensasi tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

2.1.3 *Punishment*

1. Pengertian *punishment*

Menurut Putra, *et al.*, (2020) *punishment* adalah sanksi yang diberikan oleh seseorang setelah pelanggaran. Sanksi atau hukuman dapat diberikan dalam bentuk teguran, surat peringatan, penilaian, dan bahkan pemutusan hubungan kerja. Menurut Rosniyenti dan Wahyuni (2019) *punishment* adalah perbuatan yang tidak menyenangkan berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada karyawan secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan, berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada karyawan secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak dilakukan atau diulangi lagi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *punishment*

Menurut Dewi (2022) menyebutkan beberapa macam yang mempengaruhi *punishment* diantaranya :

1. Hukuman ringan, yakni menyampaikan teguran secara verbal maupun secara tertulis kepada pelanggarnya, termasuk lewat pernyataan yang menunjukkan ketidakpuasan yang indikasinya ditampakkan dengan tidak tertulis.
2. Hukuman sedang, yakni ditundanya kenaikan gaji yang sebelumnya sudah ada rencananya, seperti halnya gaji yang diturunkan dengan menyesuaikan aturan perusahaan.
3. Hukuman berat, mencakup : diturunkannya pangkat atau demosi, pelepasan jabatan, *resign* sesuai dengan apa yang karyawan ajukan, dan PHK.

3. Indikator *punishment*

Menurut Novarini, *et al.*, (2019), pelaksanaan sanksi atau hukuman (*punishment*) terhadap seorang karyawan yang melakukan pelanggaran bisa dilakukan dengan cara :

1. Meminimalkan kesalahan.

Jika dalam perusahaan atau organisasi seorang karyawan harus dapat meminimalkan kesalahan yang dibuat dalam pekerjaan, karena jika karyawan terus melakukan kesalahan maka perusahaan akan memberikan hukuman.

2. Hukuman karena kesalahan berat

Hukuman yang diberikan oleh atasan hanya akan membuat karyawan terhindar dari melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan melakukan kesalahan yang sama, atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.

3. Hukuman dengan penjelasan

Seorang karyawan perlu meminta kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang cukup serius.

4. Hukuman setelah penyimpangan terbukti

Dengan pengawasan karyawan atasan dapat memonitor karyawan yang bekerja untuk perusahaan, jika karyawan melakukan kesalahan dan terbukti telah melakukan kesalahan, maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai.

2.1.4 Karakteristik Individu

1. Pengertian karakteristik individu

Menurut Agustya (2018), setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Karakteristik adalah ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup, sedangkan individu adalah perorangan, orang seorang. Karakteristik individu adalah karakter yang dimiliki oleh setiap orang yang berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya. Menurut Ananda dan Sunuharyo (2018) karakteristik perorangan (*individual characteristics*) adalah minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang ke dalam situasi kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah ciri-ciri individu yang membedakan individu satu dengan dengan lainnya yang melekat pada diri karyawan dan akan mempengaruhi hasil kerja individu dan organisasi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik individu.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik individu menurut Antara (202) antara lain :

1. Umur, hubungan kinerja sangat erat kaitannya dengan umur, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia.
2. Masa kerja, berkaitan erat dengan pengalaman kerja, pengalaman kerja yang dimiliki seseorang dalam suatu organisasi tentu berbeda-beda. Masa kerja yang lama juga akan membentuk kinerja yang efektif karena berbagai kendala yang muncul dapat dikendalikan berdasarkan pengalamannya.
3. Tingkat Pendidikan, tingkat pendidikan adalah indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Tingkat pendidikan merupakan sesuatu yang berkelanjutan sejak seseorang memasuki sekolah dasar sampai perguruan tinggi.
4. Kemampuan, kemampuan biasanya berkaitan sekali dengan perbedaan karakteristik individu. Kemampuan berarti kapasitas seseorang individu untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Berdasarkan pendapat diatas yang sudah dijelaskan maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah proses psikologis yang mempengaruhi individu yang mencakup usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kemampuan, nilai bakat dan minat pribadi.

3. Indikator karakteristik individu

Menurut Subyantoro (2019), menyebutkan indikator-indikator karakteristik individu, meliputi :

1. Kemampuan.

Kemampuan merupakan kapasitas individu untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kemampuan adalah fungsi dari pengetahuan dan keterampilan.

2. Nilai.

Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang, perkembangan intelektual dan waktu keluarga.

3. Sikap.

Pernyataan evaluatif apakah menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam studi ini sikap akan difokuskan pada bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.

4. Minat (*interest*).

Sikap yang membuat orang suka mengesampingkan situasi atau ide tertentu. Ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari benda yang disukai. Pola-pola minat seseorang adalah salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Ketertarikan orang pada jenis pekerjaan ini bervariasi.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian kinerja karyawan

Menurut Novarini, et al, (2019), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan

organisasi secara hukum, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Sumantri, *et al.*, (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari perilaku seseorang atau kelompok terkait dengan cara kerjanya.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan jadwal dan target yang telah ditentukan, sehingga tujuan perusahaan dapat terlaksana dan tercapai, maka dapat dinyatakan bahwa karyawan mempunyai kinerja yang baik.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Astuti (2018:35) menyebutkan dua faktor yang mempengaruhi kinerja, baik hasil maupun perilaku kerja, yaitu :

1. Faktor internal, mencakup watak dan kepribadian seseorang, sifat fisik, intensi dan motivasi, usia, jenis kelamin, latar belakang kultur, pendidikan, pengalaman kerja, dan variabel personal lainnya.
2. Faktor eksternal, mencakup kepemimpinan, aksi yang ditunjukkan kolega, jenis latihan dan pemantauan, sistem upah, dan lingkungan sosial.

3. Indikator kinerja karyawan

Menurut Bolung, *et al.*, (2018) mengemukakan bahwa indikator-indikator kinerja, sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas pekerjaan adalah seberapa baik seorang karyawan melakukan apa yang seharusnya dilakukan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja yaitu berapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu hari, yang dapat dinilai dari kecepatan kerja setiap karyawan.

3. Eksekusi tugas

Eksekusi tugas adalah sejauh mana karyawan mampu melakukan pekerjaannya secara akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab untuk bekerja adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini akan dikaji hasil penelitian sebelumnya berupa jurnal yang ada kaitannya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan, antara lain sebagai berikut :

1. Sengkey, *et al.*, (2021), dengan judul penelitian Pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulutgo Cabang Tomohon. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah *Reward*, *Punishment* dan Komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulut Go cabang Tomohon. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.

2. Dewi, *et al.*, (2021), dengan judul penelitian Pengaruh *Reward*, Komitmen Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada The Joglo Restaurant Di Canggu, Kuta Utara. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah *reward*, komitmen organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.
3. Putra, *et al.*, (2020), dengan judul penelitian *The Effect Of Reward And Punishment To Performance Of Driver Grab Car In Depok*. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah bahwa *reward* dan *punishment* memiliki nilai positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.
4. Muzayyanah (2019), dengan judul penelitian Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bri Syariah Kantor Cabang Madiun. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah bahwa *reward* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan *punishment* tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.

5. Sjahrudin (2018), dengan judul penelitian Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Batara Wajo Makassar. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah menunjukkan hasil negatif bahwa *reward* masih tergolong rendah namun tetap mampu memberikan kontribusi atau pengaruh yang signifikan terhadap tinggi kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.
6. Arlynsky (2021) dengan judul penelitian Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Cinemaxx Global Pasifik Medan. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.

7. Cahyani (2020), dengan judul penelitian Pengaruh *Reward, Punishment* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rajawali Asia Bali. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.
8. Sari, *et al.*, (2019), dengan judul penelitian *Effect Of Reward, Punishment And Communication On The Employee Performance Of The Fashion Division At PT. Mitra Adi Perkasa Tbk Surabaya*. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.
9. Tahupiah, *et al.*, (2019), dengan judul penelitian Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Pada Kinerja Karyawan Di PT. PLN (Persero) Area Manado. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah menunjukkan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan

sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.

10. Astuti (2018), dengan judul penelitian *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Hasamitra Makassar*. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.
11. Tambingon, *et al.*, (2019), dengan judul penelitian *Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema Indonesia*. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah menunjukkan karakteristik individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji karakteristik individu sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.
12. Ihya, *et al.*, (2019), dengan judul penelitian *The Influence Of Individual Characteristics, Organizational Characteristics and Work Environment On Employee Performance and Its Impact On The Performance Of BKKBN Representative Organization Of Aceh Province*. Dengan hasil penelitian

yang didapat adalah menunjukkan karakteristik individu memiliki hubungan positif yang cukup besar dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji karakteristik individu sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.

13. Martadiani, *et al.*, (2019), dengan judul penelitian *The Effect Of Individual Characteristics And Characteristics Of Job On Employee Performance At Three Private Universities (PTS) In Denpasar*. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah bahwa karakteristik individu memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji karakteristik individu sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.
14. Sihombing, *et al.*, (2018), dengan judul penelitian *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Selatan*. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah menunjukkan karakteristik individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji karakteristik individu sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda.

Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.

15. Sumantri, *et al.*, (2017), dengan judul penelitian *The Effect Of Individual Characteristics, Competence And Quality Of Work Life On Work Motivation, Intention to Leave Employee Performance Outsourcing Manufacturing Company In East Java Province*. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah bahwa karakteristik individu memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji karakteristik individu sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan menggunakan jumlah sampel yang berbeda.

