

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah salah satu elemen utama yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting untuk menjalankan aktifitas untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia yang loyal dan berkualitas.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan. Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai dengan harapan organisasi, kadang-kadang tidak mempunyai semangat kerja tinggi sehingga kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan (Pasaribu dan Krisnaldy, 2020).

Menurut Khotimah, dkk. (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah standart yang telah ditentukan yang digunakan sebagai bukti seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan usaha tersebut merupakan indikator seseorang yang memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka memikul tanggung jawab yang lebih besar seperti kualitas kerja, kecepatan dan ketepatan kerja, inisiatif

dalam bekerja, kemampuan kerja sama. Kinerja dapat diartikan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Hendra, 2020) kinerja adalah keseluruhan dari hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang pekerja/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pada karyawan adalah beban kerja. Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu jika seseorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal itu tidak menjadi suatu beban kerja yang berat tapi jika pekerja tidak berhasil, maka tugas dan juga kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja yang terasa berat (Rohkmat, 2021).

Sedangkan Menurut Hasibuan (2018), beban kerja adalah sebuah perbedaan antara kemampuan karyawan dengan kewajiban tanggung jawab pekerjaan mereka yang harus mereka hadapi. Menurut Pramudia,dkk (2019), Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadinya inefisiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus mengkaji jumlah karyawan lebih banyak dengan produktifitas yang sama sehingga dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit, dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologis bagi karyawan. Akhirnya karyawan pun menjadi tidak produktif karena terlalu lelah Menurut Wahyuningsih (2018),

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sesuatu yang muncul dikarenakan jumlah kegiatan atau tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan secara sistematis dengan menggunakan keterampilan yang dimilikinya dan harus diselesaikan berdasarkan waktu.yang telah ditentukan. Hasil penelitian Riny Chandra (2017:677) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan sehingga beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan tingkat kinerja karyawan.Hasil penelitian lain Altaf dan Mohammad Atif (2018) menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan dan menurut Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Idayanti et al., 2020).

Selain beban kerja factor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Reward adalah sebagai hadiah atau bonus yang diberikan karena prestasi seseorang. reward merupakan salah satu bentuk apresiasi untuk memperoleh karyawan yang profesional. Sementara pengertian reward menurut Kawulur, dkk (2018), *Reward* ialah Imbalan yang diberikan, satu upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para pegawai dalam mencapai hasil yang optimal (Marniati, Prof.Adjunct, 2020) . *reward* adalah insentif yang menggabungkan upah dengan kesempatan untuk meningkatkan produktivitas pegawai agar dapat mencapai keunggulan kompetitif (Budiarti, 2019). *reward* atau penghargaan bagi pegawai yang telah berprestasi dengan baik, *reward* merupakan upaya yang dilakukan manajer untuk memberikan penghargaan kepada pegawai atas pekerjaannya berguna mendorong mereka untuk bekerja lebih giat dan lebih berpotensi (Andy Pratama & Putri Handayani, 2022).

Reward adalah imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian menurut Mamik et. Al (2016) reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, jika prestasi yang tinggi harus diberikan penghargaan yang layak. Hasil penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh penghargaan (*reward*) terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan pada studi yang dilakukan Febrianti (2014) bahwa penghargaan (*reward*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut memperoleh bantahan dari peneliti lainnya bahwa penghargaan (*reward*) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Suak dkk., 2017). Tinggi ataupun rendahnya kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh penghargaan (*reward*) (Kadir dkk., 2017),

Namun terdapat faktor lainnya yaitu hukuman atau sanksi (*punishment*). Hukuman (*punishment*) merupakan ancaman hukuman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan, pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas, tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan, menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi (Mangkunegara 2013: 130).

*Punishment* adalah bentuk hukuman bagi pegawai yang gagal memenuhi harapan perusahaan, baik dalam memenuhi tujuan, peraturan perusahaan, atau standar

lainnya. Dengan bantuan *punishment* pegawai akan termotivasi untuk memenuhi keinginan perusahaan, pegawai dihukum karena tindakan atau moral mereka tidak sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

*punishment* dapat bermanfaat meminimalisir kesalahan pegawai di masa depan (Narpati, 2019). Perusahaan juga harus menerapkan sanksi atau Punishment kepada karyawan yang malas dan lalai dalam bekerja karena hal itu akan mengganggu kinerja karyawan yang lain. Sanksi atau Punishment adalah hukuman yang diberikan karena adanya pelanggaran terhadap yang berlaku. Punishment adalah sesuatu yang diberikan karena anak berbuat kesalahan, anak melanggar suatu aturan yang berlaku, sehingga dengan diberikannya hukuman, anak tidak akan mengulangi kesalahan tersebut, dan hukuman diberikan sebagai suatu pembinaan bagi anak untuk menjadi pribadi susila.

Hasil penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh hukuman (*punishment*) terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan pada studi yang dilakukan Irawanti, (2016) bahwa hukuman (*punishment*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut memperoleh bantahan dari peneliti lainnya bahwa hukuman (*punishment*) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Purnama, 2015). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amir (2019) secara parsial Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP BALOTA Kota Palopo. Menurut Ruslan Mas'ud, LCA. Robin Jonathan, Elfreda Aplonia Lau (2020) Penelitian menunjukkan bahwa Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini dilakukan di PT. Adi Bharata Asty merupakan distributor yang bergerak dibidang alat kesehatan, yang beralamat di Jl. Gn Sangga Buana No. 61, Desa Tegal Kerta, Kec. Denpasar Barat, Kota Denpasar, Provinsi Bali. PT. Adi

Bharata Asty berdiri sejak tahun 1993 sampai dengan sekarang. memiliki visi misi untuk menjadi perusahaan yang unggul dengan memberikan pelayanan dan solusi yang terbaik dalam bidangnya . PT Adi Bharata Asty juga menjual produknya di wilayah Bali sampai ke wilayah Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur.

Dari observasi awal penulis melihat beberapa karyawan di PT. Adi Bharata Asty mendapatkan banyaknya tekanan dari beberapa tugas berlebih, tugas diberikan di luar SOP, target yang diberikan terlalu tinggi dan kurangnya kerja sama team, hal ini dapat dilihat dari tingkat absensi kurang baik atau cukup tinggi, tingkat absensi banyak di sebabkan oleh adanya izin dan sakit. Sehingga membuat karyawan merasa memiliki beban kerja yang tinggi.

Gambar 1.1  
Absensi Tahunan Perusahaan 2022

NO	Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja Seharusnya	Jumlah Tidak Hadir	Jumlah Hari Kerja Nyata	Presentase
1	Januari	36	24	864	21	843	2,43
2	Februari	36	22	792	12	780	1,51
3	Maret	36	24	864	32	832	3,70
4	April	36	24	936	23	913	2,45
5	Mei	36	22	792	22	770	2,77
6	Juni	36	24	864	34	830	3,93
7	Juli	36	24	864	10	850	1,15
8	Agustus	36	26	936	34	902	3,63
9	September	36	26	936	37	899	3,95
10	Oktober	36	25	900	33	867	3,66
11	November	36	26	936	24	912	2,56
12	Desember	36	27	972	25	947	2,57

Sumber : Hasil dari Perusahaan PT. Adi Bharata Asty

PT. Adi Bharata Asty tetap memberikan *Reward* bagi karyawan nya hal tersebut diantaranya melalui pemberian pujian bagi karyawan dari atasan,

pemberian kompensasi, penambahan bonus dan pemberian hadiah bagi karyawan berprestasi yang telah memenuhi syarat dan kriteria tertentu yang telah ditetapkan.

Dengan adanya masalah tersebut, seperti kurang maksimal dalam bekerja terutama dalam kehadiran, pemanfaatan waktu dan kurangnya kerja sama antar karyawan. Padahal terkait kesejahteraan pengembangan karir serta gaji karyawan sudah lumayan diperhitungkan. Pimpinan juga menjelaskan sudah adanya hukuman bagi pelanggar aturan, sanksi yang diberikan pun beragam dan peringatan yang diberikan seperti penambahan jam kerja, pemotongan gaji, denda uang, membersihkan lingkungan area perusahaan, demosi dan PHK, karena aturan dibuat demi kebaikan bersama karena dengan melanggar peraturan juga dapat menyebabkan kerugian berbagai pihak.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil penelitian dengan judul “Pengaruh Beban Kerja, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Adi Bharata Asty “.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian diatas penulis membuat rumusan masalah sebagaiberikut:

- 1.2.1. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty?
- 1.2.2. Apakah Reward berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty?
- 1.2.3. Apakah Punishment berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty?

## 1.3. Tujuan

Berkaitan dengan latar belakang diatas penulis menganalisa dan mengetahui:

- 1.3.1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PT. Adi Bharata Asty

1.3.2. Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty

1.3.3. Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini meliputi secara teoritis dan Praktis

##### 1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dalam memberikan gambaran dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai Pengaruh Beban Kerja, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty serta dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti dimasa yang akan datang.

##### 1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pikiran serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan berbagai masalah yang dihadapinya terutama mengenai sumberdaya manusia yang berhubungan dengan Pengaruh Beban Kerja, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty.

UNMAS DENPASAR

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Goal Setting Theory

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Edwin Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. *Goal-Setting Theory* menekankan bahwa krusialnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu.

##### 2.1.2. Kinerja Karyawan

###### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu kinerja sebagai kata benda mengandung arti “*Thing done*” (suatu hasil yang telah dikerjakan). Menurut Nurjaya (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat

pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Putri (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Lilyana, De Yusa, dan Yatami (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu.

Aziz dan Fauzah (2018) menyatakan bahwa Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Farisi, Irnawati, dan Fahmi (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Arisanti, Santoso, dan Wahyuni (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau suatu kelompok untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

## 2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Putri (2020) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah 1.Kemampuan dan keahlian, 2.Pengetahuan, 3.Rancangan kerja 4.Kepribadian, 5.Motivasi kerja, 6.Kepemimpinan , 7.Gaya kepemimpinan., 8.Budaya organisasi, 9.Kepuasan kerja, 10.Lingkungan kerja , 11.Loyalitas , 12.Komitmen , 13.Disiplin.

### 3. Tujuan Penilaian Kerja

Kinerja Karyawan Nurjaya (2021) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Manajer melakukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya

### 4. Indikator Kinerja

Nurjaya (2021) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk jumlah tenaga kerja yang dilaksanakan dapat terlihat dari hasil kinerja pegawai dalam waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan waktu yang ditentukan.
- b. Kualitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- c. Efisiensi, yaitu dalam melaksanakan tugas berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
- d. Disiplin kerja, yaitu taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

- e. Inisiatif, yaitu kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- f. Ketelitian, yaitu tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.
- g. Kepemimpinan, yaitu proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- h. Kejujuran, yaitu salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

### 2.1.3. Beban Kerja

#### 1. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja menurut Meshkati dalam Astianto dan Suprihhadi (2014) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada di antara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Menurut Moekijat (2010) beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Jumlah pekerjaan yang harus

diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang obyektif dan subyektif. Secara obyektif adalah keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah aktivitas yang dilakukan. Sedangkan beban kerja secara subyektif adalah ukuran yang dipakai seseorang terhadap pernyataan tentang perasaan kelebihan beban kerja, ukuran dari tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja. Beban kerja sebagai sumber ketidakpuasan disebabkan oleh kelebihan beban kerja.

Pengukuran Beban Kerja Menurut Ilyas dalam Krisna (2012) ada tiga cara yang dapat digunakan untuk mengukur beban kerja yaitu:

- a. Work Sampling Tehnik ini dikembangkan pada dunia industri untuk melihat beban kerja yang dipangku oleh personil pada suatu unit, bidang ataupun jenis tenaga tertentu. Pada work sampling kita dapat mengamati sebagai berikut:
  - a) Aktifitas yang sedang dikerjakan personil pada jam kerja.
  - b) Kaitan antara aktifitas personil dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja.
  - c) Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk kegiatan produktif atau tidak produktif.
  - d) Pola beban kerja personil dikaitkan dengan waktu dan schedule jam kerja.
- b. Study Time and Motion Tehnik ini dilaksanakan dengan mengamati secara cermat kegiatan yang dilakukan oleh personil yang sedang diamati. Pada time and motion study, kita juga dapat mengamati sebagai berikut:
  - a) Aktifitas yang sedang dikerjakan personil pada jam kerja.

- b) Kaitan antara petugas personil dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja.
  - c) Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk kegiatan produktif atau tidak produktif.
  - d) Pola beban kerja personil dikaitkan dengan waktu dan schedule jam kerja.
- c. Daily Log Daily log merupakan bentuk sederhana dari work sampling, dimana orang-orang yang diteliti menuliskan sendiri kegiatan dan waktu yang digunakan untuk kegiatan tersebut. Penggunaan tehnik ini sangat tergantung pada kerjasama dan kejujuran dari personel yang diteliti. Dengan menggunakan formulir kegiatan dapat dicatat jenis kegiatan, waktu, dan lamanya kegiatan dilakukan.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Secara Umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja menurut Tarwaka dalam Hariyati yang dikutip dari Astianto dan Suprihhadi (2014) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

A. Faktor eksternal Faktor eksternal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah beban yang berasal dari luar tubuh karyawan. Termasuk beban kerja eksternal adalah:

- a) Tugas (task) yang dilakukan bersifat fisik seperti beban kerja, stasiun kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, alat bantu kerja, dan lain-lain.
- b) Organisasi yang terdiri dari lamanya waktu kerja, waktu istirahat,

kerja bergilir, dan lain-lain.

- c) Lingkungan kerja yang meliputi suhu, intensitas penerangan, debu, hubungan karyawan dengan karyawan, dan sebagainya

B. Faktor internal Faktor internal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain. Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif melalui perubahan reaksi fisiologis, sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu strain secara subjektif berkaitan erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya. Secara lebih ringkas faktor internal meliputi:

- a) Faktor somatis meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
- b) Faktor psikis terdiri dari motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan.

### 3. Indikator Beban Kerja

Beban kerja dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator sebagai berikut

(Hart dan Staveland dalam Astianto, 2014):

- a. Faktor tuntutan tugas (task demands) Faktor tuntutan tugas (task demands) yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan- perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.
- b. Usaha atau tenaga (effort) Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan

mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat effort.

- c. Performansi Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.

#### 4. Efek Beban Kerja

Menurut Manuaba (2000) dalam kutipan (Asriani,2018) beban kerja yang berlebihan akan menimbulkan efek berupa kelelahan baik fisik maupun mental dan reaksi –reaksi emosional seperti kepala ,gangguan pencernaan dan mudah marah.Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa menonton .Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan dan menurunkan kinerja karyawan .

Bertambahnya target yang harus dicapai perusahaan, bertambah pula beban karyawannya menurut Setyawan dan Kuswati dalam Asriani (2018) apabila beban kerja terus menerus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka beban kinerja karyawan akan menurun.

Menurut Arif (2022) beban kerja juga dapat menimbulkan dampak negative bagi karyawan, dampak negative tersebut dapat berupa:

- a. Kualitas Kerja Menurun

Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja akibat dari kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri,

akurasi kerja sehingga kerja tidak sesuai dengan standar.

b. Keluhan Pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu karena pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan. Seperti harus menunggu lama hasil layanan yang tidak memuaskan.

c. Tingkat Absensi

Beban kerja yang terlalu banyak biasanya juga mengakibatkan pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### 2.1.4. Reward

##### 1. Pengertian Reward

Pengertian Reward Reward berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, ganjaran, penghargaan atau imbalan. Menurut Djamarah (2008: 182), reward (hadiah) adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan/cenderamata. Hadiah yang diberikan kepada orang lain berupa apa saja, tergantung dari keinginan pemberi. Bentuk reward yang lain juga bias disesuaikan dengan prestasi yang dicapai oleh seseorang. Semua orang berhak menerima hadiah dari seseorang dengan motif-motif tertentu.

Menurut Slameto (2010: 171), reward merupakan suatu penghargaan yang diberikan guru kepada siswa sebagai hadiah karena siswa tersebut telah berperilaku baik dan sudah berhasil melaksanakan tugas yang diberikan guru dengan baik. Purwanto (2011: 182) mengatakan reward adalah alat untuk mendidik anak-anak supaya anak merasa senang karena perbuatan atau pekerjaannya mendapat

penghargaan.

## 2. Indikator reward

Menurut Saputra (2017) indicator Reward adalah sebagai berikut:

### a. Upah

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

### b. Gaji

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

### c. Insetif

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

### d. Tunjangan

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

### e. Penghargaan Interpersonal

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

### f. Promosi

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

### 3. Tujuan reward

Menurut (Irfan maulana, 2018) tujuan dari *reward* untuk pegawai, yaitu :

- a. Kewajiban dan Hak yang dapatkan pegawai, diberikan dari perusahaan.
- b. Untuk menggambarkan wibawa perusahaan karna mampu membayar *reward* dengan tepat waktu.
- c. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih
- d. Mempertahakan pegawai agar terus semangat dalam melaksanakan pekerjaan

### 4. Faktor \_Faktor yang mempengaruhi reward

Menurut Nawawi (2017) yaitu :

- a. Konsistensi internal ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
- b. Kompetisi /persaingan Eksternal membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainya dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke perusahaan lain.
- c. Kontribusi karyawan dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.
- d. Administrasi merupakan aspek keemat yang menjadi factor dalam pemberian penghargaan. Data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manjer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

## 2.1.5. Punishment

### 1. Pengertian Punishment

Sanksi/ hukuman (Punishment) Hukuman atau sanksi (punishment) adalah salah satu bentuk penguatan (reinforcement) negatif yang menjadi alat motivasi jika diberikan secara tepat dan bijak sesuai dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman (Sardiman, 2011). Penjelasan lainnya seperti yang dikemukakan Mangkunegara (2013) hukuman (punishment) adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Mangkunegara (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena:

- a. Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan,
- b. Pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas,
- c. Tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan
- d. Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi.

Penelitian ini menggunakan pengukuran (Purwanto, 2009) dalam pemberian sanksi atau hukuman (punishment) dibedakan atas dua bagian yaitu :

- a. Punishment (sanksi/ hukuman) preventif merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah karyawan agar tidak melakukan pelanggaran meliputi : tata tertib, anjuran dan perintah, larangan, paksaan, dan disiplin.
- b. Punishment (sanksi/ hukuman) represif merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan

pelanggaran, meliputi :teguran, pemberhentian tunjangan, pemberhentian bonus, pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan, dan pemutusan hubungan kerja.

## 2. Indikator punishment

Menurut (Supriyadi, 2021) indikator *punishment*, yaitu:

### a. Hukuman ringan

Hukuman ringan yaitu teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis

### b. Hukuman sedang

Hukuman sedang yaitu penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi

### c. Hukuman berat

Hukuman berat yaitu penurunan pangkat atau demosi pembebasan dari jabatan pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

## 3. Tujuan Punishment

Menurut (A Rozi et al., 2022) ada 3 tujuan penting dan peran dari punishment agar membentuk tingkah laku yang diharapkan, sebagai berikut:

- a. Untuk membatasi perilaku, punishment dapat menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan

- b. Punishment dapat bersifat mendidik untuk pegawai
- c. Punishment dapat memperkuat motivasi untuk pegawai agar menghindari tingkah laku yang tidak diharapkan

#### 4. Faktor yang mempengaruhi Punishment

Punishment merupakan konsekuensi dari perilaku negative, tujuan pemberian punishment ini bermacam-macam salah satunya adalah teori tujuan pemberian punishment ini bermacam –macam salah satunya adalah teori tujuan pemberian punishment yang dikemukakan oleh Purwanto (2015) sebagai berikut :

- a. Teori Pembalasan

Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang dilakukan seseorang karyawan.

- b. Teori perbaikan

Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggaran agar jangan berbuat kesalahan itu lagi

- c. Teori Perlindungan

Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan – perbuatan yang tidak wajar, dengan ini adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar .

- d. Teori Ganti Rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian – kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan –kejahatan atau pelanggaran –pelanggaran itu.

- e. Teori Menakut-menakuti

Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada pelanggar

akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

## 2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1  
Hasil penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Astuti dkk (2018)	Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward dan punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.
2	Rizky dkk (2019)	Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan KFC Artha Gading	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward dan punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.
3	Jeky dkk (2018)	Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya cabang manado kota	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan karena mampu menurunkan kinerja karyawan
4	Faizal (2018)	Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja Karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening di waroeng spesial sambal yogyakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward dan punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan kinerja dan tanpa disadari membuat disiplin kerja karyawan dalam bekerja.
5	Utomo (2019)	Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan karena mampu menurunkan kinerja karyawan.

6	Suwartama I.N.A (2022 )	Pengaruh Rewars danBeban Kerja Terhadap Kinerja KaryawanPercetakan Aksara Gianyar	Hasil penelitianmenunjukkan bahwa rewad berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan percetakan aksaragianyar, sedangkanbeban kerjaberpengaruh negative terhadap kinerja karyawanpercetakan aksara gianyar. Adapunsaran yang dapat diberikan untukpeneliti selanjutnya yangmelakukan penelitian yang serupa dapat menggunakan maupun menambahkan variabel independen lainnya.
7	Syafiq, S. S. (2021).	Pengaruh Motivasi, RewardDan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus Klinik Kecantikan Puspita Bandar Lampung).	Hasil penelitianmenunjukan bahwa reward berpengaruh negatif terhadapkinerja karyawan sedangkan motivasi dan punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
8	Nompo, V. G., & Pandowo,M. H. (2020)	Pengaruh Reward, Punishment Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado	Hasil penelitianmenunjukkan bahwa secarasimultan <i>reward,punishment</i> dan disiplin kerjaberpengaruh terhadap kinerjakaryawan. Secaraparsial hasilpenelitian inimenunjukkan bahwa <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerjakaryawan, <i>punishment</i> berpengaruh terhadap kinerjakaryawan dan Disiplin kerjaberpengaruh terhadap kinerja karyawan
9	Ramadanita, D. N., Nugroho, E. S., & Suyaman, D. J. (2021).	Pengaruh Reward dan Punishment Terrhadap Kinerja Karyawan PT Glenmore Agung Nusantara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan terhadap variabel kinerja

10	Putri, V. I., Tewel, B., & Mac Donald, B. W. (2022)	Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan Punishment berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. . Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Reward terhadap Loyalitas Karyawan. Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Punishment terhadap Loyalitas Karyawan.
11	SUAMITRA, I. G. N. P. (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ,Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Dwi Karya	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Tranformational berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
12	Chairunnisa, N. A. (2021)	Pengaruh Beban Kerja, Insentif dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Duta Sarana Perkasa	Hasil penelitian diketahui bahwa secara simultan Beban Kerja, Insentif, dan Punishment memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan secara parsial Beban Kerja, Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Duta Sarana Perkasa. Sedangkan Insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Duta Sarana Perkasa.