

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Sebagaimana telah peneliti uraikan pada Bab I, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang “*pengaruh reward dan punishment terhadap disiplin kerja karyawan bidang pelayanan keperawatan pada Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang*”. Maka pada bab ini, peneliti akan menguraikan mengenai teori atau konsep-konsep yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian yang akan dibahas, serta mempelajari dan memahami hasil-hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya.

Teori atau konsep dan hasil penelitian terdahulu ini sebagai bahan acuan dalam menganalisis kasus atau permasalahan tentang *reward*, *punishment*, dan disiplin kerja pada objek penelitian peneliti saat ini.

2.1.1 Disiplin Kerja

2.1.1.1 Pengertian Disiplin Kerja

Pada hakikatnya disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku seorang karyawan yang mematuhi terhadap peraturan perusahaan, bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan, bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugasnya serta memberikan hasil kerja berdasarkan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.

Secara teoritis pengertian disiplin kerja telah dikemukakan oleh beberapa ahli. Salah satunya yaitu menurut Hasibuan (2017) yang menjelaskan bahwa,

yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Pendapat lain yang menjelaskan tentang disiplin kerja diuraikan oleh Hadiwiryo (2002) yang menyatakan bahwa,

disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2014) menjelaskan bahwa,

disiplin berarti “tata tertib”, “ketaatan” atau “kepatuhan kepada peraturan”, mengusahakan supaya menaati dan mematuhi tata tertib. Disiplin kerja merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai – nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.

Sementara itu pendapat lain tentang definisi disiplin kerja juga dikemukakan oleh Nitisemito (2010) menjelaskan bahwa, gambaran sebagian pendapat para ahli yang memberikan pengertian

bahwa kedisiplinan adalah bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat waktu adalah keliru, sebab yang apa yang digambarkan adalah salah satu kedisiplinan yang dituntut oleh perusahaan. Oleh karena itu kedisiplinan lebih tepat bila diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku seorang karyawan yang mematuhi aturan dan tata tertib perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, bekerja sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan serta bertanggung jawab terhadap uraian tugas yang diberikan dan

sanggup menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menegakkan suatu kedisiplinan merupakan hal penting yang harus diterapkan bagi suatu perusahaan, sebab dengan sikap disiplin dapat diharapkan sebagian besar peraturan perusahaan dapat ditaati oleh karyawan sehingga menghasilkan kinerja berdasarkan apa yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian adanya kedisiplinan tersebut diharapkan karyawan akan melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Apabila kedisiplinan tidak dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, maka kemungkinan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai, atau apabila tujuan perusahaan dapat dicapai tetapi hasilnya menjadi kurang memuaskan karena kurang efektif dan efisien dalam mencapainya.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Beberapa ahli memiliki pendapat yang bervariasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Hasibuan (2017) mengatakan bahwa disiplin kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Tujuan dan kemampuan;
2. Teladan pimpinan;
3. Balas jasa;
4. Keadilan;
5. Pengawasan melekat (waskat);
6. Sanksi hukuman;

7. Ketegasan;
8. Hubungan kemanusiaan.

Secara rinci pendapat Hasibuan (2017) diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

Tujuan dan kemampuan, merupakan hal-hal yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Disini letak pentingnya asas *the right man on the right place and the right man in the right job*.

Tujuan perusahaan yang ingin dicapai harus disampaikan dengan jelas sehingga memudahkan pimpinan dalam menetapkan kebijakan perusahaan, serta memudahkan penyusunan uraian pekerjaan untuk para karyawannya. Disisi lain, uraian pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan harus sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan berdasarkan latar belakang pendidikan dan pelatihan yang ia miliki. Dengan begitu karyawan akan bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan dengan senang hati.

Teladan pimpinan. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Segala perbuatan, kelakuan, sifat dan tingkah laku yang dilakukan oleh seorang pimpinan secara tidak langsung akan memberikan rangsangan bagi karyawan untuk meniru dan dijadikan sebagai cerminan diri untuk bertindak. Jika

perusahaan ingin meningkatkan kedisiplinan para karyawan, maka dapat dimulai dari adanya pemberian contoh yang baik dari jajaran pimpinan perusahaan.

Balas Jasa. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaan di perusahaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

Balas jasa atau *reward* diartikan sebagai pemberian oleh perusahaan kepada karyawannya karena telah berjasa dalam memberikan kinerja guna mencapai tujuan perusahaan yang ditunjukkan melalui pencapaian-pencapaian perusahaan dalam mewujudkan cita-cita perusahaan. Melalui pemberian reward diharapkan dapat memacu karyawan untuk terus meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja sehingga dapat terus menghasilkan kinerja yang memuaskan. Selain itu, pemberian reward juga dapat dijadikan sebagai dorongan bagi karyawan untuk dapat memberikan proses kerja yang baik dan sesuai dengan prosedur perusahaan.

Keadilan. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa dan sanksi hukuman (*reward and punishment*), akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

Untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan pada suatu perusahaan, tingkat keadilan dalam penerapan kebijakan juga harus diperhatikan. Kondisi perusahaan yang stabil yang mencerminkan suatu kebenaran mengenai perbuatan dan

perlakuan pimpinan perusahaan dalam memberikan *reward* dan *punishment* pada karyawan tentu dapat mendorong terciptanya kedisiplinan kerja karyawan yang baik.

Pengawasan melekat (Waskat), merupakan sebuah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan dalam suatu perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif dalam merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan langsung dari atasannya.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sehari-hari, pimpinan perusahaan seharusnya dapat hadir ditempat kerja agar dapat melihat secara langsung proses kerja para karyawan dan dapat memberikan pengarahan sehingga dapat meningkatkan gairah bekerja para karyawan. Apabila karyawan merasa kesulitan dalam melakukan pekerjaannya, pimpinan dapat memberikan arahan dan petunjuk secara langsung sehingga karyawan merasa senang karena diperhatikan oleh pimpinannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengawasan secara langsung yang dilakukan oleh pimpinan juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan.

Ketegasan. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

Seorang pimpinan yang berwibawa dan bersikap tegas akan disegani apabila dapat memberikan kebijakan yang sesuai dengan kondisi perusahaan serta

karyawannya. Tepat dalam memberikan kebijakan tentang tujuan yang ingin dicapai perusahaan (visi) serta tepat dalam memberikan imbalan atas pencapaian karyawan dan dapat memberikan sanksi yang sesuai pula dengan kesalahan yang dilakukan karyawan. Apabila pimpinan dapat menerapkan kebijakan dengan tepat, maka karyawan akan merasa terpenuhi segala hal yang dapat menunjang pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan tingkat disiplin karyawan.

Sanksi hukuman. Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Pemberian sanksi hukuman ini juga harus berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan di informasikan secara jelas kepada semua karyawan.

Pemberian sanksi hukuman atau *punishment* bertujuan agar karyawan dapat mempertahankan sikap disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sanksi hukuman ini hanya diberikan kepada karyawan yang melanggar serta tidak patuh pada ketetapan dan tata tertib perusahaan. Sanksi hukuman yang diberikan tentu bervariasi tergantung pada tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan. Setiap pelanggaran akan mendapatkan sanksi hukuman yang setimpal. Pimpinan harus dapat memastikan bahwa pemberian sanksi hukuman ini dapat memberikan efek jera bagi karyawan yang melanggar agar tidak mengulang lagi kesalahan yang sama dilain waktu sehingga kedisiplinan akan dapat dicapai sesuai dengan harapan perusahaan.

Hubungan kemanusiaan. Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan

yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Lingkungan kerja yang nyaman mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Lingkungan kerja dibagi menjadi 2 macam yaitu, lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik yaitu semua keadaan yang terjadi serta berkaitan dengan hubungan antar karyawan ditempat kerja.

Menciptakan hubungan yang baik antar karyawan ditempat kerja, akan mampu meningkatkan semangat dan gairah karyawan dalam melakukan pekerjaan. Peran pimpinan dalam menciptakan hubungan kemanusiaan sangat dibutuhkan dalam upaya meningkatkan kedisiplinan karyawan. Melalui komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan akan tercipta hubungan kerja yang baik. Dari segi karyawan akan merasa senang karena pimpinan memberikan perhatian melalui komunikasi yang diberikan secara langsung tersebut sehingga karyawan merasa nyaman dan loyal dalam bekerja dengan perasaan senang dan puas hati, tanpa adanya beban atau keterpaksaan sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan. Disisi lain, perusahaan harus terus memperhatikan kebutuhan karyawannya melalui hubungan kemanusiaan dengan cara komunikasi yang baik, karena karyawan merupakan salah satu aset penting dalam sebuah perusahaan.

Sedangkan menurut pendapat Sutrisno (2011) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Besaran kompensasi;
2. Keteladanan pimpinan dalam perusahaan;
3. Aturan yang ditegakkan;
4. Ketegasan pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Adanya pengawasan yang efektif;
6. Perhatian yang tulus kepada karyawan;
7. Membudayakan disiplin

Berikut merupakan uraian peneliti berdasarkan pendapat Sutrisno mengenai tentang faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja sebagaimana yang telah disebutkan diatas,

Besaran kompensasi. Besar kecilnya pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Kompensasi merupakan bagian dari *reward*. Karyawan akan mematuhi dan menaati setiap peraturan dan tata tertib yang ditetapkan oleh perusahaan apabila karyawan mendapatkan balas jasa yang sesuai dengan keringat yang ia korbankan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan yang telah diberikan ke perusahaan. Tetapi jika karyawan menganggap balas jasa yang diberikan perusahaan kurang dan tidak bisa mencukupi kebutuhan hidupnya, maka karyawan akan berfikir lagi untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar perusahaan sehingga kurang maksimal dalam memberikan umpan balik berupa kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa besaran kompensasi ini dapat mempengaruhi tingkat disiplin karyawan.

Keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Contoh yang baik yang diberikan oleh pimpinan perusahaan adalah salah satu kunci penting dalam rangka meningkatkan disiplin kerja karyawan. Seorang pimpinan merupakan sosok yang selalu dijadikan percontohan bagi karyawan. Baik buruk nya sikap dan perilaku

seorang pimpinan akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Oleh sebab itu, apabila perusahaan ingin meningkatkan kedisiplinan para karyawan, maka dapat dimulai dari adanya pemberian contoh yang baik dari pimpinan perusahaan.

Aturan yang ditegakkan. Dalam menjalankan aktifitas yang dibebankan kepada karyawan, pihak perusahaan tentu telah membuat beberapa kebijakan dan tata tertib yang berlaku untuk seluruh anggota perusahaan. Adanya kebijakan dan tata tertib harus dijalankan sebagaimana mestinya, agar keinginan perusahaan untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan dapat tercapai. Sehingga, setiap perilaku dan perbuatan yang dilakukan akan mendapatkan balasan. Balasan yang diberikan dapat berupa berbagai macam, salah satunya adalah pemberian *reward* bagi karyawan yang melaksanakan pekerjaan melebihi dari yang ditetapkan oleh perusahaan. Dan pemberian *punishment* bagi karyawan yang melanggar ketentuan perusahaan.

Ketegasan pimpinan dalam mengambil tindakan. Sikap pemimpin yang tegas tentu menjadi salah satu kunci tegaknya kedisiplinan dalam suatu perusahaan. Pimpinan yang tegas dalam mengambil keputusan akan sangat disegani oleh karyawan. Ketegasan dalam memberikan sanksi dalam menindak setiap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan, dan ketegasan dalam menentukan *reward* bagi karyawan yang memberikan kinerja sesuai dengan atau bahkan melebihi harapan perusahaan.

Adanya pengawasan yang efektif. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sehari-hari, kehadiran pimpinan perusahaan ditempat kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan.

Karyawan akan merasa senang apabila ketika ia bekerja mendapat perhatian dari pimpinannya, sehingga karyawan akan menghasilkan kinerja yang memuaskan. Disamping itu, pimpinan akan dapat melihat secara langsung proses kerja para karyawannya dan dapat memberikan pengarahan secara langsung apabila karyawan merasa kesulitan dalam melakukan pekerjaannya.

Perhatian yang tulus kepada karyawan. Selain mengawasi karyawan dalam proses bekerja, pimpinan perusahaan juga harus dapat memperhatikan hal-hal lain yang dapat menunjang pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Meninjau kembali setiap kebijakan dan tata tertib yang berlaku untuk disesuaikan dengan kondisi ekonomi dan kemampuan karyawan. Serta memperhatikan tentang kebutuhan karyawan apakah dengan bekerja di perusahaan ini dapat meningkatkan kesejahteraan hidup.

Membudayakan disiplin. Sekecil apapun usaha kita untuk terus meningkatkan sikap disiplin akan memberikan pengaruh yang besar kepada perusahaan dalam mencapai tujuan. Sehingga untuk menjadikan disiplin sebagai budaya kerja adalah dengan membiasakan diri terus-menerus melakukan hal-hal yang dianjurkan perusahaan. Setiap perubahan dimulai dari diri sendiri, maka perihal disiplin kerja ini karyawan harus terus diberikan motivasi oleh pimpinan agar dapat meningkatkan sikap disiplin dalam hal apapun yang dimulai dari hal kecil yang menjadi kebiasaan ditempat kerja.

Mengutip dari buku yang ditulis oleh Dr Andrew Ho yang berjudul *Life is Wonderful* dalam Kuncoro (2016) menyatakan bahwa,

“One of the best ways to develop discipline is to delay gratification – Cara terbaik untuk meningkatkan kedisiplinan adalah menunda keinginan untuk berpuas diri.”

Maka dalam hal ini, peran pimpinan dalam menentukan perubahan dalam perusahaan bukan merupakan hal buruk. Pimpinan bertugas untuk selalu mengingatkan karyawan agar tidak cepat berpuas diri terhadap pencapaian perusahaan. Sebab penundaan untuk tidak berpuas diri akan dapat menimbulkan sikap disiplin menjadi semakin terasah dan meningkat.

Kemudian pendapat lain disampaikan oleh Nitisemito (2010) yang menyebutkan bahwa perusahaan patut untuk memperhatikan beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan pendisiplinan karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Ancaman
2. Kesejahteraan
3. Ketegasan
4. Partisipasi
5. Keteladanan pimpinan

Secara rinci pendapat Nitisemito tersebut diatas dapat diuraikan sebagai berikut,

Ancaman, ada kalanya dalam upaya meningkatkan sikap kedisiplinan karyawan perlu adanya ancaman yang diberikan dengan tujuan sebagai peringatan yang mendidik kepada para karyawan agar selalu patuh terhadap peraturan perusahaan. Salah satu bentuk ancaman adalah dapat diberikan melalui pemberian hukuman yang menjadikan karyawan yang melanggar mendapatkan efek jera dan tidak mengulang perbuatannya agar dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan harapan perusahaan.

Kesejahteraan, perusahaan harus mempertimbangkan setiap balas jasa kepada karyawan yang telah memberikan kinerja yang baik, dengan begitu

karyawan akan terus memberikan yang terbaik bagi perusahaan secara sukarela dan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kesejahteraan diperlukan untuk melihat apakah kebutuhan hidup karyawan dapat terpenuhi selama bekerja dalam perusahaan tersebut. Kesejahteraan yang diberikan dalam bentuk *reward* ini juga berfungsi sebagai hal yang dapat mempertahankan karyawan agar mau terus memberikan keahliannya di perusahaan.

Ketegasan, diperuntukkan bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil setiap tindakan dan kebijakan yang akan ditetapkan. Ketegasan pimpinan ini juga sebagai acuan dalam menerapkan setiap kebijakan yang telah disepakati. Semakin tegas seorang pimpinan maka ia akan semakin disegani oleh karyawan. Sehingga dengan adanya sosok pemimpin yang tegas, menyebabkan karyawan dapat membiasakan sikap disiplin di tempat kerja.

Partisipasi, setiap karyawan dan pimpinan hendaknya dapat memberikan partisipasi yang maksimal untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Secara langsung pimpinan dapat memberikan pengawasan dan pengarahan terhadap karyawan, agar karyawan merasa diperhatikan ketika melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, karyawan akan merasa senang jika diperhatikan oleh pimpinan sehingga karyawan memberikan umpan balik berupa kinerja yang maksimal untuk perusahaan.

Keteladanan pimpinan. Hendaknya pimpinan dapat memberikan contoh yang baik bagi karyawannya. Pimpinan merupakan orang yang selalu dijadikan contoh oleh karyawan dalam setiap tindakannya. Baik buruk nya sikap dan

perilaku seorang pimpinan akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam sebuah perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas, peneliti sependapat dan memilih menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan sebagaimana yang diungkapkan oleh Hasibuan (2017) yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan;
2. Teladan pimpinan;
3. Balas jasa (*reward*);
4. Keadilan;
5. Pengawasan melekat (*waskat*);
6. Sanksi hukuman (*punishment*);
7. Ketegasan;
8. Hubungan kemanusiaan.

2.1.1.3 Indikator Disiplin Kerja

Setiap perusahaan tentu menginginkan agar setiap karyawan memiliki sikap disiplin terhadap tugas dan tanggung jawab yang dibebankan perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki sikap kedisiplinan yang tinggi, memiliki komitmen dalam diri, dan enggan untuk melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mengukur tingkat kedisiplinan karyawan, diperlukan adanya instrumen yang dapat digunakan untuk memberikan sebuah keterangan tentang adanya suatu variabel. Beberapa ahli telah mengemukakan tentang indikator untuk mengukur disiplin kerja, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh Soejono dalam Jumjuma (2011), bahwa untuk mengukur disiplin kerja dapat diketahui dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

- 1 Ketepatan waktu
- 2 Menggunakan peralatan dan perlengkapan dengan baik
- 3 Tanggung jawab yang tinggi
- 4 Ketaatan terhadap aturan tempat bekerja
- 5 Bekerja sesuai standar perusahaan

Berdasarkan pendapat Jumjuma yang tersebut diatas menyebutkan terdapat 5 (lima) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur disiplin kerja karyawan, maka peneliti dapat menguraikan secara rinci sebagaimana tersebut dibawah ini yaitu :

Ketepatan waktu. Setiap karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan tentu telah menandatangani sebuah kontrak kerja sebelumnya. Kontrak kerja berisi tentang uraian pekerjaan, prosedur kerja, penempatan karyawan, serta kesepakatan mengenai pemberian upah dan jam kerja. Dalam mewujudkan sikap disiplin pada sebuah perusahaan, karyawan dituntut untuk selalu mematuhi peraturan perusahaan, salah satunya adalah dengan mematuhi aturan jam kerja. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan pada diri karyawan merupakan indikator bahwa karyawan tersebut memiliki sikap disiplin yang baik.

Menggunakan peralatan dan perlengkapan dengan baik. Dalam melakukan pekerjaannya, perusahaan memiliki standar prosedur operasional untuk setiap peralatan dan perlengkapan yang digunakan karyawan untuk menunjang pekerjaan. Apabila karyawan bekerja telah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, akan mengurangi resiko kerugian bagi perusahaan. Sikap kehati-hatian

karyawan dalam menggunakan peralatan dan perlengkapan kantor dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik.

Tanggung jawab yang tinggi. Karyawan yang memiliki tanggung jawab yang tinggi senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja yang ia lakukan. Sanggup melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan dengan baik secara efektif dan efisien sesuai dengan wewenang yang melekat pada diri karyawan.

Ketaatan terhadap aturan tempat bekerja. Seorang karyawan hendaknya patuh terhadap segala ketentuan perusahaan, dan bersedia menerima hukuman apabila melakukan pelanggaran terhadap peraturan perusahaan yang telah disepakati bersama. Taat dalam penerapan pemakaian seragam kerja serta meninggalkan tempat kerja pada jam kerja.

Bekerja sesuai standar perusahaan. Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan atau organisasi akan menghasilkan output berupa hasil kerja yang memuaskan sesuai dengan standar perusahaan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik akan selalu tunduk terhadap ketentuan perusahaan dan tidak melakukan kecurangan terhadap segala hal yang telah disepakati guna mencapai tujuan perusahaan.

Pendapat lain yang mengemukakan tentang indikator yang dapat digunakan untuk mengukur disiplin kerja karyawan menurut Sutrisno (2011) terdapat 5 indikator yang dapat digunakan, antara lain :

1. Ketaatan pada peraturan
2. Kepatuhan terhadap pimpinan
3. Presensi kehadiran
4. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas
5. Kesiediaan menyelesaikan tugas tambahan

Berdasarkan pendapat diatas, secara rinci pendapat Sutrisno tersebut dapat diuraikan sebagai berikut,

Ketaatan pada peraturan. Merupakan sikap hormat dan patuh terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang ada pada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia menyesuaikan diri dengan sukarela untuk tunduk pada segala peraturan dan tata tertib perusahaan. Bekerja sesuai dengan prosedur dan tidak melakukan kecurangan terhadap segala yang telah disepakati antarannya perusahaan dan diri karyawan.

Kepatuhan terhadap pimpinan. Selain patuh terhadap aturan dan tata tertib perusahaan, seorang karyawan hendaknya menunjukkan sikap hormat dan patuh terhadap pimpinan. Sikap patuh ini ditunjukkan melalui kesediaan diri karyawan untuk memenuhi dan menaati peraturan-peraturan dan segala keputusan yang diambil oleh pimpinan. Tidak membantah perintah yang diberikan oleh pimpinan serta menjalankan wewenang yang diberikan dengan penuh tanggung jawab. Tugas karyawan adalah membantu pimpinan untuk mewujudkan tujuan perusahaan, sehingga ia harus memberikan yang terbaik untuk dapat merealisasikan tujuan perusahaan melalui loyalitas yang tinggi.

Presensi kehadiran. Merupakan tingkat kehadiran karyawan dalam melakukan pekerjaan dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya tingkat absensi yang baik akan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan. Perusahaan tentu mengharapkan setiap karyawannya dapat hadir bekerja tepat waktu dan meninggalkan tempat kerja secara konsisten sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditentukan agar pekerjaan tidak tertunda.

Ketepatan dalam menyelesaikan tugas. Perusahaan tentu telah membuat penetapan jam kerja bagi karyawan untuk menyelesaikan sebuah tugas dan wewenang dalam sebuah pekerjaan. Penetapan waktu ini untuk mengetahui seberapa efektif karyawan dalam memanfaatkan waktu bekerja sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Selain tepat waktu dalam menyelesaikan tugas, diharapkan karyawan juga dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan.

Kesediaan menyelesaikan tugas tambahan. Selain mengerjakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan dalam uraian tugas pokok yang harus dikerjakan karyawan. Seorang karyawan yang memiliki sikap disiplin memiliki kesadaran tinggi tanpa adanya paksaan bersedia menerima tugas tambahan yang diberikan perusahaan dengan penuh tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan.

Berikutnya indikator disiplin kerja disampaikan oleh Nitisemito (2010) menyebutkan hal-hal yang menjadi indikator dari rendahnya disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut,

1. Turunnya produktivitas kerja
2. Tingkat absensi yang tinggi
3. Adanya kelalaian dalam penyelesaian pekerjaan
4. Tingkat kecerobohan atau kecelakaan yang tinggi
5. Sering konflik antar karyawan

Kemudian peneliti dapat menguraikan pendapat Nitisemito tersebut diatas sebagai berikut,

Turunnya produktifitas kerja. Salah satu indikasi rendahnya disiplin kerja adalah ditunjukkan adanya penurunan produktivitas kerja. Produktivitas yang turun disebabkan karena kemalasan, penundaan pekerjaan, dan lain sebagainya. Apabila terjadi penurunan produktivitas kerja berarti merupakan indikasi didalam perusahaan sedang terjadi penurunan disiplin kerja. Agar hal tersebut dapat dihindari perusahaan tentu menginginkan agar disiplin kerja karyawan baik dan dapat menghasilkan produktifitas yang tinggi, sehingga perlu adanya dorongan dan motivasi berupa pemberian reward agar karyawan merasa senang dan bergairah dalam melakukan pekerjaan. Disamping itu, untuk menjaga agar karyawan terus menunjukkan sikap disiplin, perlu adanya penyeimbang setelah diberikan reward karyawan juga perlu diberikan punishment sebagai *warning* agar mereka tidak semena-mena dalam melakukan pekerjaan.

Tingkat absensi yang tinggi. Apabila kedisiplinan kerja karyawan menurun maka dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja tidak tepat waktu ketika datang dan pulang kerja, sering meninggalkan tempat kerja pada jam kerja dan menunda pekerjaan. Perilaku karyawan yang demikian merupakan tanda bahwa karyawan memiliki sikap disiplin yang rendah. Oleh karena itu, pihak

pimpinan perusahaan hendaknya lebih tegas dalam membuat kebijakan dan peraturan yang berlaku bagi seluruh anggota perusahaan.

Adanya kelalaian dalam penyelesaian pekerjaan. Rendahnya kedisiplinan kerja karyawan dapat dilihat dengan sering terjadinya kelalaian sehingga dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa karyawan tidak menggunakan waktu dan kemampuan secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kemampuan organisasi tidak maksimal dalam memberikan kepercayaan pada karyawan.

Tingkat kecerobohan atau kecelakaan yang tinggi. Indikasi lain yang menunjukkan turunnya tingkat kedisiplinan kerja karyawan adalah kecerobohan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini akan membuat perusahaan semakin merugi karena tindakan yang dilakukan. Sikap karyawan yang tidak mematuhi prosedur dan bekerja semaunya akan menghambat proses pencapaian tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan dapat mencegah hal-hal yang tidak diinginkan akibat kecerobohan karyawan dengan memberikan punishment yang dapat memberikan efek jera dan dapat mendidik bagi karyawan agar tidak mengulang perbuatannya.

Sering konflik antar karyawan. Konflik atau perselisihan merupakan ketidaktenangan karyawan dalam bekerja yang dapat mengganggu pekerjaan yang sedang dilakukan dan menurunkan produktivitas yang diharapkan organisasi. Konflik ini dapat terjadi karena terjadi kesenjangan antar karyawan sehingga membuat karyawan merasa kurang nyaman terhadap lingkungan kerjanya. Akibatnya sikap

disiplin karyawan menjadi berantakan dan tidak terarah dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas yang mengemukakan tentang indikator disiplin kerja karyawan, maka peneliti memilih untuk menggunakan indikator sebagaimana yang telah disampaikan oleh Sutrisno (2011) yang menyatakan bahwa indicator untuk mengukur disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut,

1. Ketaatan pada peraturan
2. Kepatuhan terhadap pimpinan
3. Presensi kehadiran
4. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas
5. Kesiediaan menyelesaikan tugas tambahan

2.1.1.4 Jenis-jenis Disiplin Kerja

Perusahaan tentu menginginkan setiap karyawan memiliki sikap disiplin terhadap tugas dan tanggung jawab yang dibebankan perusahaan kepada mereka. Disiplin tersebut dibagi menjadi beberapa macam. Menurut Wahjono (2017) menyebutkan 3 macam disiplin dalam manajemen dan cara menegakkannya, yaitu:

1. Disiplin preventif;
2. Disiplin korektif; dan
3. Disiplin progresif

Secara rinci Wahjono (2017) menguraikan pendapatnya tersebut yang intinya bahwa :

Disiplin preventif, pada dasarnya merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan sehingga penyelewengan dapat dicegah. Jadi dapat dikatakan, bahwa disiplin preventif merupakan segala tindakan yang bersifat mencegah terjadinya penyimpangan dari berbagai standard, target dan aturan yang telah ditetapkan. Dengan demikian semua karyawan harus memahami standar, target pencapaian serta berbagai aturan yang mengikat dirinya agar tidak terjebak pada tindakan yang menyimpang.

Disiplin korektif, merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering dipraktikkan dalam bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan. Tujuan disiplin korektif adalah untuk memperbaiki sikap karyawan pelanggar, menghalangi para karyawan yang lain melakukan pelanggaran serupa, dan menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Jadi disiplin korektif dapat dikatakan sebagai tindakan meluruskan kembali terhadap kegiatan karyawan yang dianggap melanggar atau menyimpang dari standart, target dan aturan yang tetapkan. Tindakan pendisiplinan dapat berbentuk hukuman yang bersifat pembelajaran, dengan tujuan agar tidak mengulang terjadinya kesalahan serupa dimasa yang akan datang. Disamping itu tindakan pendisiplinan ini juga bertujuan agar dapat memperbaiki kesalahan atau sikap kerja yang pernah dilakukan bahkan untuk menjaga agar dalam sebuah tim kerja

karyawan senantiasa dapat bekerja secara sinergis, harmonis dan berada dalam koridor aturan yang ditetapkan sehingga dapat dicapai hasil yang optimal.

Disiplin progresif merupakan proses pendisiplinan formal berupa pemberian hukuman–hukuman yang lebih serius terhadap pelanggaran–pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresif ini agar karyawan segera memperbaiki diri dan tidak mengulangi kesalahan serupa sebelum mendapat hukuman yang lebih tegas dan berat.

Dapat ditarik sebuah simpulan, bahwa tindakan disiplin progresif ini dilakukan apabila bawahan atau karyawan melakukan pelanggaran yang berat atau berulang-ulang, sehingga kepadanya perlu diberikan pelajaran yang bersifat menghukum, dengan tujuan agar dapat menimbulkan efek jera pada diri bawahan atau karyawan untuk tidak mengulang lagi pelanggaran yang pernah dilakukan. Disamping itu tindakan pendisiplinan progresif juga diharapkan dapat menjadi pelajaran bagi karyawan lain untuk tidak melakukan perbuatan atau tindakan pelanggaran serupa.

2.1.2 Reward atau Penghargaan

2.1.2.1 Pengertian Reward

Sebagai salah satu bentuk apresiasi yang dapat diberikan oleh perusahaan terhadap hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dapat diberikan melalui pemberian sebuah *reward* atau penghargaan yang merupakan bagian dari kompensasi. Pemberian reward ini bertujuan agar karyawan semakin bergairah dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat memberikan pencapaian terhadap

apa saja yang diinginkan oleh perusahaan dan menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Sistem penghargaan pegawai merupakan mekanisme, cara, atau system yang dipakai organisasi dalam merespon kinerja karyawan. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara yang berbeda-beda dalam penerapan memberikan pengakuan atau penghargaan atas prestasi karyawan. Dalam hal ini akan dibahas lebih lanjut mengenai *reward* dalam bentuk insentif.

Beberapa para ahli mengemukakan pendapat tentang pengertian *reward* atau penghargaan ini, salah satu diantaranya adalah menurut Sudarmanto (2014) yang mengemukakan bahwa,

penghargaan (*reward*) memiliki pemahaman penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi financial, materi non financial, maupun psikis atau non materi. Wujud dari penghargaan dapat berupa ; gaji pokok atau upah dasar, gaji variabel, insentif, uang jasa prestasi atau bonus, kesempatan karier atau promosi, liburan, dan pensiun.

Pemberian sebuah penghargaan terhadap karyawan juga terkait dengan arahan spesifik mengenai cara organisasi akan mengembangkan dan mendesain program yang bisa memastikan bahwa organisasi memberikan imbalan berupa perilaku dan hasil kinerja yang mendukung pencapaian tujuan bisnis atau tujuan organisasi.

Pendapat lain diungkapkan oleh Wahjono (2015) menyatakan bahwa, insentif dikenal sebagai segala sesuatu tambahan yang diberikan kepada karyawan atas gaji yang diterima dalam jumlah yang tetap dalam setiap periode tertentu. Sistem insentif menunjukkan hubungan antara kompensasi dengan prestasi kerja. Besar kecilnya jumlah kompensasi akan terkait secara langsung dengan prestasi kerja karyawan yang berimbas pada sikap disiplin karyawan dalam menjalankan aktifitas pekerjaannya.

Besaran insentif yang diterima karyawan ditentukan oleh seberapa besar hasil kerja yang dihasilkan serta ditentukan berdasarkan kebijakan perusahaan yang berlaku. Insentif diterima karyawan diluar gaji pokok dan diterima dalam periode tertentu dengan besaran jumlah yang fluktuatif sesuai dengan kondisi perusahaan.

Sedangkan menurut pendapat dari Sedarmayanti (2017) mengemukakan bahwa,

insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktifitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan oleh pimpinan.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *reward* atau penghargaan yang diberikan dalam bentuk insentif merupakan sebuah hasil dari pencapaian prestasi kerja berupa ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang diberikan dalam bentuk financial maupun non financial serta diberikan dalam periode tertentu.

2.1.2.2 Faktor Pemberian Insentif

Penerapan suatu system imbalan atau penghargaan harus didasarkan pada serangkaian prinsip ilmiah atau metode yang rasional dan logis. Berikut merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pemberian reward atau penghargaan menurut para ahli. Salah satunya adalah pendapat dari Hasibuan (2017) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi dan insentif, antara lain :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Pemerintah melalui Undang–Undang dan Keppres nya
3. Posisi jabatan karyawan
4. Pendidikan dan pengalaman kerja
5. Jenis dan sifat pekerjaan

Secara rinci Hasibuan memberikan penjelasan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi dan insentif yang intinya sebagai berikut:

Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Bahwa besar kecilnya kompensasi dan insentif bergantung pada terjadinya hukum permintaan dan penawaran. Apabila pencari kerja lebih banyak daripada lowongan kerja yang tersedia maka pemberian reward relative kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari lowongan kerja yang tersedia, maka pemberian *reward* relative semakin besar. Hal ini bertujuan untuk menarik minat para pelamar yang disesuaikan dengan kemampuan dan kesediaan perusahaan dalam memberikan penghargaan.

Pemerintah melalui Undang-undang dan Keppres nya. Yang dimaksudkan disini adalah peran pemerintah dalam mengatur pemberian reward oleh perusahaan kepada karyawan agar pihak perusahaan tidak sewenang-wenang dalam menetapkan besar kecilnya balas jasa bagi karyawan.

Posisi Jabatan Karyawan. pemberian reward yang dilakukan setiap perusahaan tentu tidak akan sama besaran yang diterima setiap karyawan. Hal ini tentu berpengaruh terhadap posisi atau jabatan karyawan pada perusahaan tersebut. Semakin tinggi jabatan karyawan maka akan menerima insentif yang

lebih besar. Sebaliknya karyawan dengan jabatan yang lebih rendah tentu menerima insentif yang kecil. Hal ini merupakan hal yang wajar, karena karyawan yang menempati jabatan tertentu pasti menerima tanggung jawab yang berbeda dari sebuah perusahaan sehingga insentif yang diterimanya tentu dibedakan dari karyawan lainnya.

Pendidikan dan pengalaman kerja. Seseorang dengan latar pendidikan yang lebih tinggi serta didukung dengan adanya pengalaman kerja yang cukup dapat menjadi pertimbangan perusahaan untuk memberikan insentif yang lebih besar. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan salah satu dasar untuk menentukan kecakapan serta keterampilan seorang karyawan dalam mengemban tugasnya.

Jenis dan sifat pekerjaan. Pemberian *reward* yang didasarkan pada jenis dan sifat pekerjaan biasanya diterapkan pada perusahaan yang beroperasi dengan peralatan yang dapat menyebabkan kecelakaan kerja yang serius. Semakin tinggi resiko yang disebabkan suatu pekerjaan, maka insentif yang diterima karyawan semakin besar. Sebaliknya, jika resiko yang disebabkan suatu pekerjaan semakin kecil, maka insentif yang diberikan perusahaan juga semakin rendah.

Pendapat lain disampaikan oleh Elkan (2014) dalam artikel yang berjudul *Penghargaan dan Hukuman dalam Organisasi Perusahaan* menyampaikan terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) yaitu,

1. *Internal Consistency* (konsistensi internal),
2. *External Competitive* (persaingan/ kompetensi eksternal),
3. *Employee contributions* (kontribusi karyawan), dan
4. *Administration* (administrasi)

Dari pendapat Elkan yang telah disampaikan diatas, secara rinci penulis dapat menguraikan sebagai berikut,

Internal Consistency. Konsistensi Internal biasanya disebut sebagai keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian tertentu didalam sebuah perusahaan, yang dijadikan pembanding adalah kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada kompetensi keahlian karyawan berdasarkan jabatan yang disandang. Oleh sebab itu maka perlu dilakukan analisa jabatan (*job analisis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) dan *job structur* untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda.

External Competitive. Kompetensi eksternal adalah salah satu cara penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan atau berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.

Employee contributions. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada balas jasa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan.

Administrations. Administrasi merupakan faktor berikutnya yang dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijakan pemberian penghargaan. Administrasi yang berkaitan dengan data diri karyawan dan uraian pekerjaan serta riwayat kinerja karyawan dalam perusahaan.

2.1.2.3 Indikator Insentif

Sistem penghargaan pada hakikatnya merupakan suatu cara yang dipilih oleh organisasi untuk memberikan pengakuan dan imbalan kepada karyawan atas prestasi atau hasil kerja yang dicapai dalam pelaksanaan tugas organisasi. Berdasarkan definisi insentif yang dikemukakan oleh Sudarmanto (2014) tentang penghargaan (*reward*), dan setelah disesuaikan dengan insentif yang ada di RSNU Jombang maka indikator insentif adalah sebagai berikut :

1. Diberikan dalam bentuk financial
2. Diterima karyawan dalam periode tertentu
3. Besaran yang diterima fluktuatif

Secara rinci indikator penghargaan yang disampaikan oleh Sudarmanto yang tersebut diatas dapat diuraikan sebagai berikut,

Diberikan dalam bentuk financial. Kebijakan setiap perusahaan dalam menetapkan *reward* bagi karyawannya tentu mengalami perbedaan. *Reward* yang diberikan dalam bentuk financial biasanya diberikan bersamaan dengan penyerahan gaji bulanan secara tunai. Sedangkan *reward* dalam bentuk non financial diberikan pada karyawan berupa segala hal yang tidak dapat diuangkan. Misalnya penghargaan yang berupa kesempatan karier (promosi), liburan, jaminan kesehatan, jaminan pensiun, dan berbagai bentuk kesejahteraan lainnya.

Diterima karyawan dalam periode tertentu. Dalam memberikan *reward* oleh perusahaan biasanya diberikan dalam jangka waktu tertentu. Periode pemberian *reward* didasarkan pada kesepakatan antara pihak perusahaan dan karyawan. Namun pada umumnya pemberian *reward* oleh perusahaan diberikan bersamaan dengan pemberian upah karyawan.

Besaran yang diterima fluktuatif. *Reward* yang dibagikan kepada karyawan ditentukan oleh beberapa hal, salah satunya adalah produktifitas karyawan dan kinerja perusahaan. Apabila kinerja perusahaan meningkat, maka *reward* yang diterima karyawan juga akan besar. Jumlah *reward* yang diterima karyawan juga tergantung pada posisi jabatan yang diemban oleh seorang karyawan. Semakin tinggi jabatan akan mendapat *reward* semakin besar.

2.1.2.4 Tujuan Pemberian Insentif

Secara umum tujuan utama pemberian *reward* dalam bentuk insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan dan salah satu upaya untuk meningkatkan disiplin kerja dengan memberikan rangsangan financial yang melebihi upah atau gaji pokok yang diterimanya.

Secara teoritis, beberapa ahli mengemukakan tujuan-tujuan pemberian penghargaan atau *reward*. Berikut merupakan salah satu pendapat yang menjelaskan tentang tujuan pemberian *reward* yang diberikan dalam bentuk insentif menurut Sudarmanto (2014) adalah sebagai berikut :

1. Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang terampil, kompeten, dan berkomitmen sesuai dengan kebutuhan.

2. Mendukung manajemen dan perubahan budaya dengan menyesuaikan budaya gaji dengan budaya perusahaan dan memastikan bahwa manajemen imbalan sejalan dengan budaya organisasi yang diinginkan dan membantu organisasi merespon perubahan
3. Mengarahkan dan mendukung perilaku yang diinginkan dengan menetapkan jenis perilaku yang diberi imbalan dan menetapkan cara pemberian imbalan melalui penggajian.
4. Memotivasi semua anggota organisasi dari manajemen dasar hingga manajemen puncak melalui kombinasi imbalan financial dan nonfinansial yang tepat.
5. Mencapai prinsip keadilan dengan memberi imbalan sesuai kontribusi karyawan secara konsisten.

Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Taylor dalam Teuku Agustin (2015) menyatakan bahwa adapun tujuan reward adalah sebagai berikut :

1. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
3. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi dengan menunjukkan sikap disiplin yang baik.

Berdasarkan pendapat yang disebutkan oleh Taylor tersebut diatas, maka peneliti dapat menguraikan sebagai berikut :

Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.

Pemberian reward merupakan strategi perusahaan dalam menarik perhatian calon karyawan untuk dapat bekerja memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan berdasarkan keahlian yang dimiliki.

Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan. Selain ditujukan untuk calon karyawan, *reward* juga berpengaruh

bagi karyawan yang sudah bergabung dengan perusahaan agar betah bekerja dan semakin memotivasi untuk terus meningkatkan kedisiplinan dan menunjukkan sikap yang baik dalam bekerja.

Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi dengan menunjukkan sikap disiplin yang baik. Semakin puas karyawan menerima reward yang diberikan perusahaan, akan semakin baik kinerja yang dihasilkan. Dan memudahkan perusahaan dalam mewujudkan cita-cita perusahaan karena karyawan merasa bahwa kebutuhan hidup mereka terpenuhi dengan bekerja di perusahaan ini.

Oleh sebab itu, peneliti dapat menyimpulkan dari berbagai pendapat diatas bahwa tujuan pemberian insentif adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana dan ketentuan–ketentuan yang telah ditetapkan, sebab pemberian reward yang efektif akan dapat mempermudah dalam mewujudkan pencapaian tujuan organisasi. *Reward* atau penghargaan yang diberikan dalam bentuk insentif diharapkan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan karena karyawan merasa bahwa pekerjaannya dihargai, sehingga akan mendorong mereka untuk senantiasa taat dan mematuhi aturan perusahaan dan menghasilkan hasil kerja sesuai target yang ditetapkan bahkan dapat melampaui.

Disamping itu, peneliti dapat menyimpulkan bahwa tujuan pemberian penghargaan antara lain adalah :

Ikatan Kerja Sama. Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerjasama formal antara manajer dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan

tugas-tugas dengan baik, sedangkan manajer wajib membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

Motivasi. Jika penghargaan yang diberikan cukup besar, karyawan akan merasa puas dan merasa terdorong untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan perusahaan, sehingga mempermudah manajer dalam memotivasi bawahannya.

Stabilitas Karyawan. Dengan pemberian penghargaan didasarkan atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena karyawan merasa kebutuhan rasa amannya (*safety need*) terpenuhi dan *turnover* karyawan cenderung rendah.

Disiplin. Dengan pemberian penghargaan yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Mereka akan menyadari dan beranggapan, bahwa menaati peraturan-peraturan yang berlaku merupakan kesadaran diri sendiri.

2.1.2.5 Bentuk-bentuk Insentif

Untuk mendorong disiplin kerja yang lebih tinggi, banyak perusahaan memberikan insentif bagi para karyawan. *Reward* yang diberikan dalam bentuk insentif kepada karyawan dapat diberikan dalam berbagai bentuk. Siagian (2016) menyebutkan terdapat 3 macam insentif, antara lain :

1. Piecework
2. Bonus
3. Komisi

Kemudian pendapat Siagian diatas, peneliti dapat diuraikan sebagai mana berikut,

Piecework merupakan salah satu bentuk insentif yang digunakan untuk mendorong para karyawan dalam meningkatkan produktifitas serta meningkatkan disiplin kerja dengan jalan memberikan insentif dalam bentuk finansial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi. Hal ini berarti bahwa semakin banyak unit produksi yang dihasilkan, maka semakin tinggi pula insentif yang diterimanya. Sebaliknya jika unit yang diproduksi karyawan hanya sedikit, maka insentif yang diterima juga rendah.

Bonus. Insentif dalam bentuk bonus diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang dihasilkan melampaui standar produksi yang ditetapkan perusahaan.

Komisi. Bentuk pemberian insentif yang lain adalah pemberian komisi. Pada dasarnya, komisi diberikan karena 2 hal. *Pertama*, para karyawan memperoleh gaji pokok tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan adanya bonus yang diterimanya karena keberhasilan dalam melaksanakan tugas. *Kedua*, karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi yang diperoleh dari atasan yang diberikan secara cuma-cuma.

2.1.3 *Punishment* atau Hukuman

2.1.3.1 *Pengertian Punishment* atau Hukuman

Secara umum *punishment* adalah sanksi fisik maupun psikis untuk kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan. *Punishment* mengajarkan tentang apa yang tidak boleh dilakukan. Dalam suatu perusahaan, penerapan dalam pemberian *punishment* terhadap karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib

merupakan hal yang diperbolehkan agar dapat menciptakan karyawan yang berdisiplin tinggi.

Punishment diartikan sebagai suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respon perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang terjadi berikutnya. Pada beberapa kondisi tertentu penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai.

Hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia secara bahasa (harfiah) hukuman (*punishment*) adalah siksa, dan sebagainya yang dilekatkan kepada orang yang melanggar undang-undang dan sebagainya.

Berikut merupakan pendapat Mankunegara (2013) yang menjelaskan bahwa,

punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk membuat perilaku disiplin sehingga demikian akan memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Menguraikan pendapat dari A. Anwar Prabu Mangkunegara, peneliti berpendapat bahwa *punishment* adalah hukuman yang diberikan kepada karyawan sebab ia tidak mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam perusahaan, sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja.

Pendapat lain disampaikan oleh Purwanto (2011) memberikan pengertian bahwa,

maksud dari hukuman (*punishment*) ialah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (orang tua, guru, dan sejawatnya) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan.

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan oleh Purwanto diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa sebuah *punishment* akan dijatuhkan kepada seseorang yang telah melanggar suatu peraturan yang telah disepakati bersama.

Sehingga dapat ditarik sebuah simpulan bahwa yang dimaksud dengan *punishment* adalah hukuman atau balasan yang diberikan kepada karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

Karyawan yang mendapat sanksi atau hukuman biasanya akan dilakukan pengurangan dengan pemotongan jumlah insentif bahkan tidak mendapat bonus insentif pada bulan terkait. Atau tidak dapat promosi jabatan apabila kesalahan yang dilakukan cukup berat. Hukuman tertinggi yang diterapkan pada setiap organisasi adalah Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Dipecatnya karyawan yang bersangkutan, karena ia tidak dapat melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan perusahaan. Langkah-langkah tersebut bertujuan untuk meminimalisasi pelanggaran dan memperbaiki kinerja pegawai agar tercipta disiplin kerja yang semakin baik.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Punishment

Dalam artikel yang ditulis oleh Rizqi (2011) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hukuman, antara lain :

1. Memaksimalkan kondisi untuk respon alternative yang diinginkan
2. Meminimalisir penyebab respon yang dihukum
3. Pemilihan hukuman
4. Pelaksanaan hukuman
5. Penggunaan aturan

Secara rinci peneliti dapat menguraikan faktor yang mempengaruhi punishment berdasarkan pendapat Rizki sebagaimana berikut,

Memaksimalkan kondisi untuk respon alternative yang diinginkan. Pihak perusahaan harus mampu mengidentifikasi beberapa respon diinginkan yang berkompetisi dengan perilaku yang tidak diinginkan yang akan dihilangkan untuk menjaga perilaku disiplin karyawan.

Meminimalisir penyebab respon yang dihukum. Karyawan yang dihukum tidak selalu menerima dengan baik segala konsekuensi akibat pelanggaran yang ia lakukan, maka dari itu pihak perusahaan juga harus dapat mengenali control stimulus dari perilaku yang akan dihukum.

Pemilihan hukuman. Setiap pelanggaran yang dilakukan memiliki tipe-tipe hukuman yang berbeda. Tingkatan hukuman yang diberikan disesuaikan dengan kerugian yang disebabkan akibat perilaku menyimpang karyawan. Maka dalam hal ini perusahaan wajib memberikan tingkatan hukuman yang akan diberikan pada karyawan.

Pelaksanaan hukuman. Pemberian punishment paling efektif diberikan setelah perilaku yang tidak diinginkan muncul. Biasanya akan memberikan peringatan bagi karyawan yang lain agar tidak melakukan hal serupa.

Penggunaan aturan. Penggunaan aturan yang tepat akan membantu menurunkan perilaku tidak diinginkan dan meningkatkan perilaku alternatif lebih cepat. Dalam menetapkan sebuah aturan, perusahaan hendaknya disesuaikan dengan kondisi yang ada. Sebab karyawan akan semakin bergairah dalam melakukan pekerjaan apabila didukung dengan adanya peraturan yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

2.1.3.3 Indikator Punishment

Untuk mengetahui ciri-ciri atau pengukuran pada variabel dapat diketahui melalui indikator. Indikator pemberian *punishment* yang tercantum pada Peraturan Perusahaan Rumah Sakit Nahdlatul Ulama (RSNU) Jombang Tahun 2017 Bab XIII tentang Surat Peringatan dan Sanksi Pasal 43, menyebutkan bahwa indikator *punishment* terdiri dari :

1. Ketidapatuhan terhadap peraturan rumah sakit,
2. Keterlambatan datang melebihi jam toleran,
3. Meninggalkan tempat kerja tanpa ijin
4. Tidak masuk kerja tanpa keterangan

Kemudian secara rinci indikator yang terdapat pada Peraturan Perusahaan Rumah Sakit Nahdlatul Ulama (RSNU) Jombang dapat diuraikan sebagai berikut,

Ketidapatuhan terhadap peraturan rumah sakit. Karyawan yang melanggar merupakan ciri-ciri karyawan yang memiliki sikap tidak disiplin. Hal ini perlu segera mendapat tindakan dari pihak manajemen agar tidak menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Ketidapatuhan ditunjukkan melalui pelaksanaan pekerjaan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan, karena hal ini dapat menimbulkan kerugian.

Keterlambatan datang melebihi jam toleran. Setiap peraturan dibuat untuk ditaati dan dijalankan oleh seluruh anggota perusahaan, sehingga peraturan bersifat dinamis dan mengikat. Apabila kedatangan karyawan dibawah jam toleran, maka akan mendapatkan toleransi berupa pembolehan melanjutkan pekerjaan sebagaimana mestinya. Sebaliknya apabila kedatangan melebihi jam toleran yang disepakati, karyawan akan mendapatkan *punishment* sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

Meninggalkan tempat kerja tanpa ijin. Tidak menutup kemungkinan bahwa karyawan akan mendapatkan tugas diluar lingkungan perusahaan. Namun perlu adanya ijin dan surat dinas yang harus dipenuhi agar karyawan dapat meninggalkan lingkungan kerja.

Tidak masuk kerja tanpa keterangan. Setiap karyawan mendapatkan jatah cuti dan ijin tidak masuk kerja selama menjadi karyawan. Pengambilan cuti dan ijin tidak masuk kerja diatur dalam peraturan tertentu, sehingga karyawan wajib mematuhi dan menjalankan aturan dengan baik.

Pendapat lain disampaikan oleh Siagian (2006) yang menyebutkan terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu:

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi
2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan
3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan
4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan

Berdasarkan pendapat Siagian diatas, peneliti dapat menguraikan sebagaimana tersebut dibawah ini, yaitu :

Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi. Dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus dapat meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam bekerjanya. *Punishment* diberikan dengan harapan dapat mengurangi tingkat pelanggaran yang dilakukan karyawan. Jika karyawan terus-menerus melakukan pelanggaran, perusahaan akan memberlakukan *punishment* agar dapat menimbulkan rasa jera. Sehingga dalam hal ini *punishment* dapat dijadikan sebagai hal yang dapat mencegah perilaku yang tidak diinginkan dalam perusahaan.

Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan. Hukuman yang diberikan oleh perusahaan semata-mata digunakan agar membuat karyawan merasa jera dalam melakukan pelanggaran. Akan tetapi jika karyawan tersebut dengan sengaja melakukan kesalahan yang sama, maka pemberian hukuman yang lebih berat dapat diberikan dengan mempertimbangkan tingkat pelanggaran. Dengan demikian, setiap pelanggaran akan berbeda penerapan *punishment* yang diberikan.

Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan. Setiap perbuatan yang dilakukan mengandung sebab-akibat, sehingga seorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut

melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat. Sanksi yang berlaku adalah hasil kesepakatan antara pihak perusahaan dan karyawan melalui rapat koordinasi dan sosialisasi. Sehingga kedua belah pihak tidak ada yang merasa dirugikan dengan pemberlakuan kebijakan yang telah disepakati bersama.

Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan. Dengan adanya pengawasan kepada karyawan, memudahkan pimpinan dalam memantau para karyawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut. Jika karyawan tersebut terbukti melakukan pelanggaran, maka pimpinan dapat segera memberikan hukuman yang sesuai berdasarkan data yang akurat dari hasil pengawasan yang dilakukan secara langsung.

2.1.3.4 Jenis-Jenis Punishment

Menurut Mudrajad Koencoro dalam bukunya berjudul “Mudah memahami dan menganalisis indikator ekonomi” (2013) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan
2. Hukuman sedang
3. Hukuman berat

Sehingga dari pendapat Koencoro tersebut diatas, peneliti dapat menguraikan sebagai berikut :

Hukuman ringan, diberikan kepada karyawan yang melanggar dengan kategori pelanggaran ringan. Setiap perusahaan memiliki kriteria yang berbeda dalam menetapkan klasifikasi hukuman ini. Namun *punishment* yang diberikan

berupa :teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

Hukuman sedang, berdasarkan klasifikasi pelanggaran yang ditetapkan perusahaan. Jenis *punishment* yang diberikan dalam kategori pelanggaran ringan berupa : penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

Hukuman berat, berdasarkan klasifikasi pelanggaran yang ditetapkan perusahaan. Jenis *punishment* yang diberikan dalam kategori pelanggaran ringan berupa: Penurunan pangkat atau demosi. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti mencantumkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh pihak lain yang relevan dengan penelitian ini sebagai bahan rujukan pendukung, pelengkap serta pembanding dalam menyusun skripsi dan mengembangkan materi yang ada dalam penelitian yang akan diteliti.

Setelah melakukan tinjauan pustaka pada hasil penelitian terdahulu, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu tentang pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap disiplin kerja sebagaimana tertera pada tabel berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Uraian	Penelitian Terdahulu				Rencana Penelitian		
	Jurnal 1	Jurnal 2	Jurnal 3	Jurnal 4	Nofia Indrawati	Persamaan	Perbedaan
Judul	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Rumiris Siahaan, SE., MM.) 2013	Pengaruh Punishment Dan Reward Terhadap Disiplin Kerja (Syanti Wahyuni, Sabran, M. Hermanto, 2018)	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Reward dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Mulyanti, 2017)	<i>Reward and Punishment Methods Used Elementary Teachers to Provide Classroom Discipline.</i>	Pengaruh Reward dan punishment terhadap Disiplin Kerja Karyawan	Jurnal 1 dan Jurnal 2 memiliki persamaan variabel bebas (reward dan punishment) dan variabel terikat (disiplin kerja karyawan), Jurnal 3 terdapat kesamaan pada variabel terikat (disiplin kerja karyawan) dan variabel X ₃ (reward) X ₄ (punishment) Jurnal 4 memiliki persamaan pada variabel bebas (reward dan punishment)	Jurnal 3 terdapat perbedaan pada variabel X ₁ (lingkungan kerja) X ₂ (gaya kepemimpinan) Jurnal 4 memiliki perbedaan pada variabel terikat (Disiplin Kelas) yang mengacu pada siswa siswi ajar.
Objek	PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan	PT. Tri Mandiri Selaras Tenggara	BKPPD Kabupaten Kebumen	Guru-guru yang mengajar SD di Tırnak, Turki	Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang	-	Jurnal 1, jurnal 2, Jurnal 3, dan Jurnal 4 memiliki objek penelitian yang berbeda
Variabel Penelitian	Y = Disiplin kerja karyawan	Y = Disiplin kerja karyawan	Y = Disiplin kerja pegawai	Y = Disiplin kelas	Y = Disiplin kerja karyawan	Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh	Peneliti menemukan terdapat perbedaan yang

Uraian	Penelitian Terdahulu				Rencana Penelitian		
	Jurnal 1	Jurnal 2	Jurnal 3	Jurnal 4	Nofia Indrawati	Persamaan	Perbedaan
	X1 = Reward X2 = Punishment	X1 = Punishment X2 = Reward	X1 = lingkungan kerja X2 = gaya kepemimpinan X3 = reward X4 = punishment	X1 = Reward X2 = Punishment	X1 = Reward X2 = Punishment	semua peneliti terdahulu dengan rencana penelitian peneliti terdapat kesamaan tentang variabel penelitian tentang disiplin kerja, reward, dan punishment	merupakan variabel tambahan pada Jurnal 3, yaitu lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Serta terdapat perbedaan objek penelitian pada Jurnal 4 yang meneliti tentang disiplin kelas. Menurut peneliti, yang dimaksud objek tersebut adalah kedisiplinan siswa siwi didalam kelas selama proses pembelajaran berlangsung.
Metode Analisis	Analisis regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	analisis deskriptif dan statistik	Analisis deskriptif	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat kesamaan pada jurnal 1 dan jurnal 2 dengan rencana penelitian yang akan peneliti gunakan yaitu menggunakan metode analisis regresi linier berganda	Jurnal 3 menggunakan analisis deskriptif dan statistik Jurnal 4 menggunakan analisis deskriptif
Hasil Analisis	Terdapat pengaruh secara simultan antara <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Disiplin Kerja Karyawan	Terdapat pengaruh secara simultan antara <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Disiplin Kerja Karyawan. Namun variabel	terdapat pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap disiplin kerja. Terdapat pengaruh signifikan variabel gaya kepemimpinan	Metode hadiah menunjukkan perbedaan yang signifikan menurut jenis kelamin guru.	Proses meneliti	-	-

Uraian	Penelitian Terdahulu				Rencana Penelitian		
	Jurnal 1	Jurnal 2	Jurnal 3	Jurnal 4	Nofia Indrawati	Persamaan	Perbedaan
pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan.	punishment menjadi variabel yang paling dominan dalam memberikan pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.	terhadap disiplin kerja. Sedangkan <i>reward</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. <i>Punishment</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Secara bersama-sama terdapat pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap disiplin kerja	Selain itu, metode hukuman menunjukkan perbedaan yang signifikan sesuai dengan ukuran kelas dan wilayah di mana guru mengajar (di desa / kota atau pusat kota)				

Sumber : Data sekunder yang diolah (2019)

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan *Reward* Terhadap Disiplin Kerja

Berdasarkan pembahasan yang telah peneliti uraikan diatas, dapat diketahui bahwa disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku seorang karyawan yang mematuhi terhadap peraturan perusahaan, bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan, bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugasnya serta memberikan hasil kerja berdasarkan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan *reward* atau penghargaan yang diberikan dalam bentuk insentif merupakan sebuah hasil dari pencapaian prestasi kerja berupa ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang diberikan dalam bentuk financial maupun non financial.

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup hanya dengan menuntut karyawan agar bekerja sesuai dengan ketentuan perusahaan dan menghasilkan pekerjaan yang maksimal. Tetapi untuk menegakkan kedisiplinan harus diberikan imbalan berupa tingkat kesejahteraan yang cukup berupa pemberian *reward* dalam bentuk insentif. Dengan adanya pemberian *reward* ini karyawan akan dapat mencukupi kebutuhan dan dapat hidup secara layak sehingga mereka akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan dengan ketenangan tersebut diharapkan karyawan akan lebih berdisiplin.

Dengan demikian, semakin baik *reward* yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi disiplin mereka. Pernyataan ini telah dibuktikan kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan oleh Rumiris Siahaan, SE., MM.

(2013) dengan judul “*Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan*” yang menunjukkan bahwa “terdapat pengaruh secara simultan antara *reward* dan *punishment* terhadap disiplin kerja karyawan”.

2.3.2 Hubungan *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja

Peneliti telah menguraikan pada pembahasan sebelumnya bahwa disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku seorang karyawan yang mematuhi aturan dan tata tertib perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, bekerja sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan serta bertanggung jawab terhadap uraian tugas yang diberikan.

Sedangkan *punishment* adalah hukuman yang diberikan kepada karyawan sebab ia tidak mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam perusahaan, hukuman atau sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Melalui sanksi yang ditetapkan oleh perusahaan, diharapkan akan memiliki efek jera bagi yang terkena, dan akan menimbulkan rasa takut mendapatkan sanksi karena tidak menaati aturan. Dengan kata lain *punishment* akan membuat karyawan tidak berani melanggar aturan, dan jika hal ini dilakukan secara konsisten akan menimbulkan kesadaran karyawan untuk patuh pada aturan.

Oleh karena itu, untuk menegakkan kedisiplinan perlu adanya ketegasan terhadap karyawan yang indiscipliner. Ketegasan yang diterapkan dapat diberikan dalam bentuk ancaman berupa pemberian *punishment*. Ancaman berupa *punishment* ini diberikan dengan tujuan untuk mendidik karyawan agar bertingkah

laku sesuai dengan ketentuan perusahaan yang mengharapkan adanya peningkatan dalam kedisiplinan dan dapat menghasilkan hasil kerja yang maksimal.

Dengan demikian, semakin tegas ancaman terhadap karyawan yang melanggar aturan (indisipliner) maka akan semakin ditaatinya aturan atau dengan kata lain semakin tinggi tingkat disiplin karyawan. Penelitian tentang hal ini telah dilakukan oleh Syanti Wahyuni, dkk (2018) dengan judul: “*Pengaruh Punishment Dan Reward Terhadap Disiplin Kerja*” dan hasilnya menunjukkan bahwa: “*punishment* menjadi variabel yang paling dominan dalam memberikan pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan”.

2.4 Kerangka Konseptual

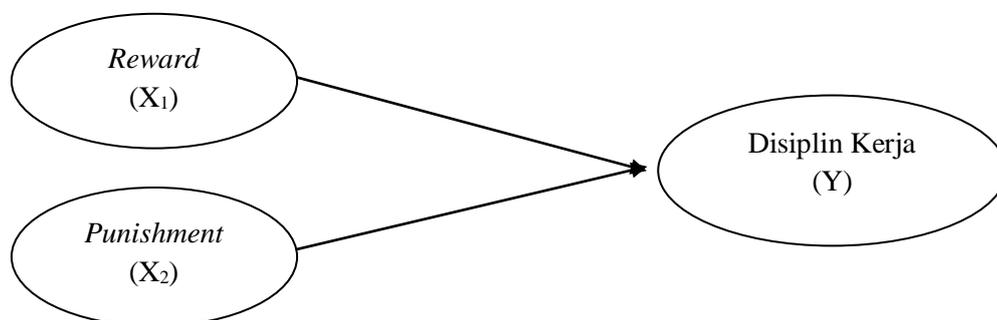
Berdasarkan beberapa teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah peneliti uraikan diatas, maka peneliti berpendapat bahwa disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku seorang karyawan yang mematuhi aturan dan tata tertib perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, bekerja sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan serta bertanggung jawab terhadap uraian tugas yang diberikan.

Kemudian secara konseptual peneliti terdapat beberapa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan, antara lain *reward* dan *punishment*. Untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan dapat dilakukan dengan menerapkan pemberian *reward* dan *punishment* dengan efektif. Ketika sebuah *reward* atau penghargaan dan *punishment* atau hukuman kurang maksimal diterapkan maka akan berpengaruh pada kedisiplinan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Semakin tinggi *reward* yang diberikan oleh perusahaan, akan semakin baik tingkat disiplin yang ditunjukkan pada diri karyawan. Dan sebaliknya, apabila *reward* yang diberikan kurang atau tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawan, maka tingkat kedisiplinan karyawan akan rendah. Selain itu, pemberian *punishment* terhadap karyawan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Artinya, *punishment* akan membuat karyawan tidak berani melanggar aturan, atau dengan kata lain, *punishment* akan menimbulkan kesadaran pada diri karyawan untuk patuh dan taat terhadap aturan. Jadi semakin tegas penerapan *punishment*, akan semakin tinggi tingkat disiplin karyawan.

Sehingga dari uraian peneliti diatas dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan disiplin kerja yang baik dan sekaligus untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, dan untuk dapat menerapkan disiplin kerja karyawan yang tinggi diperlukan adanya pemberian reward dan punishment yang seimbang untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan dalam sebuah model analisis sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan uraian yang peneliti sampaikan diatas, maka dapat dirumuskan dugaan sementara dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga *Reward* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y)

H2 : Diduga *Punishment* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y)