

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam penentuan maju mudurnya suatu perusahaan (Kentjana & Nainggolan, 2018). Perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas membutuhkan persyaratan yang sudah ditentukan dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri dengan tujuan untuk mencapai target perusahaan. Hasil rekrutan sumber daya manusia yang sudah diterima di perusahaan tersebut dalam praktek pekerjaan masih ditemukan tidak menghasilkan kinerja yang ditarget perusahaan/ tidak sesuai harapan perusahaan. Maka perusahaan dituntut bisa memikirkan bagaimana untuk mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Perusahaan harus mampu menciptakan karyawannya untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan, Karena kinerja karyawan akan baik bila mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Jika kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik (Prawirosentono, 1999). Salah satu

bentuk untuk mempertahankan kinerja yang baik bagi karyawan yaitu menetapkan suatu strategi dengan memberikan keseimbangan antara kontribusi yang diharapkan dengan apa yang diberikan dalam perusahaan tersebut. Strategi tersebut disesuaikan dengan kondisi karyawan di lingkungan perusahaan itu sendiri (Liana, 2021). Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu strategi yang sering diaplikasikan dalam perusahaannya terbagi menjadi dua yaitu strategi motivasi dan strategi punishment.

Strategi motivasi dengan memberikan reward pada karyawan yang sesuai harapan perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang mendorong diri karyawan menjadi terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila karyawan termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk giat dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mangkunegara, 2013). Motivasi tersebut dengan memberikan reward pada karyawan. Menurut Stevanus (2021) *reward* sebagai penghargaan dari perusahaan yang berupa imbalan. *Reward* merupakan hadiah yang diterima karyawan atas hasil kerja yang dilakukan. Apabila perusahaan memberikan penghargaan maka diharapkan membuat karyawan terus meningkatkan kinerjanya. Penelitian Suci (2020) menunjukkan bahwa reward dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Strategi punishment diberikan pada karyawan yang memiliki karakter buruk. Menurut Febrianti, *et al.* (2014) *punishment* dimunculkan bagi karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk tidak mengulangi kesalahan dan mengarahkan pada perilaku positif. Punishment yang diberikan umumnya memiliki tujuan yang baik untuk para karyawan yang lalai dalam bekerja akan sadar dengan kesalahannya dan berusaha memperbaiki cara kerja yang salah (Sari, 2014).

PT Sampurna Kuningan Juwana merupakan perusahaan yang bergerak dalam produksi kerajinan lampu hias kuningan. PT Sampurna Kuningan Juwana memproduksi kuningan rongsokan. Sistem kinerja di PT Sampurna Kuningan Juwana yaitu berpedoman pada waktu. Dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan karyawan harus dapat memenuhi untuk mencapai target. Dalam proses produksi PT. Sampurna Kuningan Juwana membutuhkan karyawan yang ahli, bertanggung jawab dan rajin dalam bidang industri pembuatan kuningan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala SDM Bapak Riyadi pada tanggal 02 januari 2022 diperoleh hasil bahwa penilaian kinerja karyawan PT. Sampurna Kuningan Juwana kinerja sumber daya manusianya sangat turun dengan adanya pandemi covid-19 sehingga untuk pencapaian target tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Penurunan kinerja karyawan yang menjadi penilaian di perusahaan PT.Sampurna Juwanan Pati, disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 Penurunan Kinerja karyawan

Aspek Kinerja Karyawan	Sebelum Pandemi covid-19	Saat Pandemi covid-19	Penurunan (%)
Penyelesaian pekerjaan sesuai target	80%	45%	35%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Tabel tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana selama pandemi covid-19 terjadi penurunan dratis yang dibuktikan dengan target yang ditetapkan perusahaan tidak tercapai yaitu 85 % dari sebelumnya menjadi 45%. Hal tersebut bisa diakibatkan rasa takut karyawan terkena covid, karena banyak berita yang menginfokan banyak pasien covid meninggal. Karyawan PT sampurna kuningan Juwana tidak maksimal dalam melakukan aktivitas bekerja karena untuk menjaga dirinya dari covid-19. Pihak perusahaan justru menambah beban kerja pada karyawan sebelum covid seluruh karyawan harus hadir, saat covid karyawan dibuat rolling satu hari kerja satu hari libur sampai berikutnya.

Kasusnya covid karyawan semakin tidak mematuhi tata tertib perusahaan dan lebih berani untuk bekerja sesuka hatinya dengan alasan adanya covid takut mati. Perusahaan untuk mengatasi permasalahan tersebut melakukan strategi *punishment* dan *reward* tujuannya walaupun kondisi covid karyawan tetap sesuai dengan harapan perusahaan.

Penelitian tentang Reward, punishment, motivasi dan kinerja sudah banyak dilakukan penelitian terdahulu diantaranya:

Penelitian Suci (2020) tentang pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja karyawan pada CV ayudya tabanan Bali, hasil penelitiannya pengaruh positif dan signifikan dari reward dan punishment terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan. Kontribusi dari reward dan punishment terhadap motivasi kerja sebesar 54,2%, Tetapi dilihat dari hasil punishment berlawanan hasil dengan penelitian Febrianti (2014) bahwa punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian Liana (2021) tentang reward dan punishmen terhadap kinerja karyawan melalui motivasi hasil penelitiannya meunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi hasil penelitian tersebut bertentangan dengan penelitian Indriasari (2018) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Reward tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan Penelitian Hapsari (2021) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa reward tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan alasan-alasan yang telah diungkapkan peneliti di atas dan hasil penelitian yang kontraversi sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam hal tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada permasalahan kinerja karyawan pada PT Sampurna Kuningan Juwana dengan ruang lingkup reward dan punishment yang berdampak pada motivasi kerja dan kinerja karyawan. Maka dari itu, penelitian ini berjudul **“Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana pengaruh reward terhadap motivasi kerja karyawan PT. Sampurna Kuningan Juwana?
2. Bagaimana pengaruh punishment terhadap motivasi kerja karyawan PT.Sampurna Kuningan Juwana?
3. Bagaimana pengaruh reward terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana?
4. Bagaimana pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana?
5. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap motivasi Kerja karyawan PT. Sampurna Kuningan Juwana.
2. Untuk menganalisis pengaruh punishment terhadap motivasi kerja karyawan PT.Sampurna Kuningan Juwana.
3. Untuk menganalisis pengaruh reward terhadap kinerja karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana melalui motivasi kerja karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana.

4. Untuk menganalisis pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan PT Sampurna Melalui motivasi kerja karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana

1.4 Kegunaan Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan tentu mempunyai manfaat baik untuk peneliti, perusahaan itu sendiri maupun manfaat bagi pihak-pihak terkait yang turut membantu dalam berjalannya penelitian ini.

a. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dan pedoman perusahaan untuk menentukan langkah strategis yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi bahan pertimbangan untuk perkembangan perusahaan kedepannya.

b. Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat guna menambah wawasan dan keilmuan peneliti. Serta sebagai sarana aktualisasi diri dan sarana aplikasi teori yang telah didapatkan selama menempuh pendidikan dibangku perkuliahan dan juga sebagai referensi ilmiah untuk diambil manfaatnya.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dan pedoman perusahaan untuk menentukan langkah strategis perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi bahan pertimbangan demi kelangsungan perkembangan perusahaan kedepannya.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi dan informasi serta bahan kajian pertimbangan dan juga penilaian untuk penelitian berikutnya.

1.5 Landasan Teori

1.5.1 Grand Theory

1.5.1.1 Teori Perilaku

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing – masing individu (Robbin, 2013). Menurut Prawirosentono (1999) perilaku adalah suatu karakteristik penting dari pribadi untuk melakukan kegiatan”. Perilaku merupakan hasil gabungan dari berbagai faktor psikologis. Faktor-faktor psikologis tersebut merupakan hasil kombinasi dari faktor fisik, biologis, dan kondisi sosial yang mempengaruhi lingkungan kehidupan seseorang.

Seorang karyawan sebagai anggota suatu organisasi, seharusnya tidak kehilangan identitasnya yang khas, karena hal itu merupakan kekhususan atau kebanggaan tersendiri yang dimiliki orang tersebut. Orang yang mampu mempertahankan identitasnya akan mempunyai harga diri yang tinggi yang pada akhirnya akan muncul dalam bentuk keinginan untuk dihormati dan diperlakukan secara manusiawi oleh pimpinannya. Oleh karena itu seorang pemimpin perlu memahami faktor-faktor pembentuk perilaku seorang karyawan (Siagian,2006).

a. Faktor Genetik

Faktor genetik merupakan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang bahkan merupakan “warisan” dari kedua orang tuanya. Misalkan tentang latar belakang kehidupan karyawan, seperti kecerdasan, sifat pemarah, penyabar dan lain-lain.

b. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan merupakan situasi dan kondisi yang dihadapi seseorang pada masa muda didalam rumah dan dalam lingkungan yang lebih luas, termasuk lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat dekat yang dijumpai sehari-hari.

c. Faktor Pendidikan

Pendidikan adalah usaha secara sadar dan sistematis dalam rangka mengalihkan pengetahuan dari seorang kepada orang lain. Pendidikan dapat bersifat formal dan juga non-formal.

d. Faktor Pengalaman

Pengalaman seseorang sejak kecil turut membentuk perilaku dalam kehidupan organisasionalnya. Pengalaman dapat membentuk sifat apatis, keras kepala, tidak toleran, mudah putus asa, dan sebagainya.

Perilaku kerja adalah tanggapan atau reaksi individu yang timbul baik berupa perbuatan atau sikap maupun anggapan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang dialami di lingkungan kerja serta perlakuan pimpinan terhadap karyawannya. (Theedens, 1996)

Menurut Robbins (2002) perilaku kerja yaitu bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam kerja. Dimana perilaku kerja menekankan pada sikap yang di ambil oleh pekerja untuk menentukan tipe karyawan di lingkungan tempat kerja.

Menurut Irmin (2004) Beberapa perilaku positif sebagai seorang karyawan atau pegawai yang baik diantaranya:

- a. Menampilkan etos kerja yang tinggi seperti, pandai menghargai dan mengatur waktu, memiliki disiplin yang tinggi, bisa memanfaatkan jam kerja secara efektif, memiliki perencanaan dalam bekerja, mempunyai target dalam bekerja, tidak selalu menunggu perintah dalam bekerja, memaksimalkan potensi diri, selalu semangat, tidak mudah putus asa, berani mengambil resiko dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan serta memiliki prinsip dan pendirian yang kuat.
- b. Menunjukkan hubungan personal yang simpatik seperti, bertutur kata halus dan sopan, menghargai atasan dan teman, suka menolong, bisa

menempatkan diri, selalu ceria, tidak segan meminta maaf bila melakukan kesalahan, mudah memaafkan kesalahan orang lain, supel, mudah diajak bekerja sama, mengakui kelebihan orang lain, memiliki ide-ide kreatif, loyalitas terhadap atasan, tidak suka membuat konflik.

- c. Mampu menyikapi perubahan secara positif seperti, selalu menyadari bahwa perubahan akan terus terjadi, setiap perubahan pasti ada sisi positif dan negatifnya, menyikapi perubahan peraturan secara positif, menyadari bahwa setiap perubahan terkadang tidak memuaskan semua pihak, dan menyadari bahwa apa yang terjadi saat ini adalah yang terbaik, selalu siap mengantisipasi perubahan, dapat mengambil manfaat dari setiap perubahan yang terjadi.
- d. Memiliki kendali diri yang kuat seperti, mampu mengendalikan amarah, dapat mengontrol pembicaraan, selalu tersenyum pada orang lain, mampu meredam rasa iri, mampu menahan godaan materi, mampu mengendalikan rasa malas, bisa berpikir dengan kepala dingin, selalu berpikir sebelum bertindak, sadar posisi dan peran, sadar akan kelemahan diri sendiri, bisa memahami orang lain dan selalu berserah diri pada yang kuasa.
- e. Mampu meringankan tugas atasan seperti membantu atasan sebisanya, dapat memberikan solusi kepada atasan, tidak pernah menolak perintah atasan selama itu tidak melanggar hukum, mengingatkan atasan dengan cara yang santun, jika harus menolak perintah atasan tolaklah dengan santun, tahu tugas dan tanggung jawab yang diemban atasannya.

- f. Mampu menjadi contoh orang lain seperti, mempunyai sifat jujur, menghindari perilaku yang tidak pantas, mau membagi ilmunya dengan orang lain, tidak menyimpan dendam

Menurut Topchik (2000) terdapat empat belas tipe dari perilaku negatif yang biasa terlihat dari seseorang di tempat kerja antara lain:

- a. Tipe Locomotif.

Orang dengan tipe ini mengekspresikan sikap negatifnya dengan cara melindas orang lain. Orang dengan tipe ini cenderung cepat marah dan mengekspresikan kemarahan serta rasa frustasinya pada orang lain. Orang dengan tipe ini selalu menunjukkan perilaku otokratik dan bersikap diktator. Kata-kata favorit orang seperti ini adalah, “lakukan menurut cara saya.....”

- b. Tipe Perfeksionis.

Orang dengan tipe ini apabila menghadapi sesuatu yang tidak sempurna akan cenderung menjadi negatif. Standar-standar yang ditetapkannya cenderung tidak realistis. Hasil pekerjaan anak buahnya yang dipuji oleh orang lain tetap belum bisa diterima olehnya. Kata-kata favoritnya adalah, “...masih harus disempurnakan lagi”.

- c. Tipe Manusia Es (Penolak)

Bagi orang dengan tipe ini, perubahan sekecil apapun akan mengecewakannya dan menyebabkan bisa bersikap negatif. Tipe ini senang mempertahankan keadaan status kuno, dan cenderung menolak perubahan. Dengan kata-kata orang dengan tipe ini dapat mengatakan bahwa perubahan itu baik. Namun orang dengan tipe ini tidak akan

mengimplementasikannya dalam tindakan nyata. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, "...saya lebih menyukai cara-cara lama".

d. Tipe "Bukan Tugas Saya"

Orang dengan tipe ini mengekspresikan sikap negatifnya dengan cara menolak melakukan tugas apapun yang menurut pendapatnya tidak termasuk dalam lingkup tanggung jawabnya. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, "Tugas ini tidak tercantum dalam *job description* saya".

e. Tipe Penyebar Gosip.

Tipe ini menampilkan perilaku negatifnya dengan cara menebar gosip. Orang dengan tipe ini akan merasa dirinya penting apabila rumor yang disebar mendapat reaksi dan sambutan dari banyak orang. Apabila sudah mulai kehilangan kontrol atas sesuatu, orang tipe ini akan berupaya mendapatkannya kembali dengan cara menebar gosip. Kata-kata favoritnya adalah, "Mau dengar nggak? Ini ada berita heboh".

f. Tipe Pesimis.

Orang dengan tipe ini memandang dunia sebagai tempat yang tidak nyaman baginya. Tipe yang satu ini selalu tidak merasa puas dengan segala sesuatu yang sudah ada. Sangat sulit untuk membuat orang-orang seperti ini merasa gembira. Dunia dilihatnya sebagai sesuatu yang sama saja, kemarin hari ini atau besok tidak ada bedanya. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, "Lorong gelap yang kulalui ini seakan tak berujung".

g. Tipe Miskin Komitmen.

Orang dengan tipe ini sulit dipegang janji-janjinya. Dalam mengerjakan pekerjaan orang dengan tipe ini cenderung angin-anginan dan kurang bertanggung jawab. Pekerjaan merupakan prioritas paling rendah bagi orang dengan tipe ini. Orang dengan tipe ini mudah berubah-ubah fokus, tidak memiliki “*sense of urgency*” dalam melakukan sesuatu. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “...nanti saja”.

h. Tipe Pengkritik.

Misi orang dengan tipe ini adalah membantah apapun yang orang lain katakan. Orang seperti ini menganggap diri selalu paling benar. Orang dengan tipe ini sulit memberi umpan balik positif pada orang lain, orang dengan tipe ini sulit memuji orang lain. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Itu ide buruk”, “Usul itu tidak bisa diterapkan”.

i. Tipe Tukang Ngambek.

Orang dengan tipe ini berperilaku seperti anak kecil. Apabila sesuatu tidak sesuai dengan keinginan orang dengan tipe ini, orang dengan tipe ini akan menunjukkan perilaku negatif seperti marah-marah, ngambek, mengundurkan diri, bahkan bisa menangis. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Tidak ada orang yang memperhatikan saya”.

j. Tipe Reli Berkorban.

Orang dengan tipe ini masuk kantor paling pagi, pulang paling malam. Namun orang dengan tipe ini cenderung banyak mengeluh tentang beban kerja orang dengan tipe ini, tentang atasan serta tentang lingkungan kerja.

Orang dengan tipe ini memiliki kehidupan pribadi yang kurang menyenangkan. Pekerjaan adalah pelarian orang dengan tipe ini. Orang dengan tipe ini akan berperilaku negatif apabila kerja keras orang dengan tipe ini kurang mendapat penghargaan yang pantas. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Saya telah berkorban sedemikian rupa, tapi apa yang saya dapat?”.

k. Tipe Menyalahkan Diri Sendiri.

Orang dengan tipe seperti ini sering kecewa terhadap diri sendiri, kemudian menjadi negatif. Orang dengan tipe ini selalu menemukan kekurangan pada kinerjanya, pada penampilan, pada peningkatan karir, pada status sosial, pada latar belakang pendidikan dan lainnya. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini pada umumnya ditujukan pada diri sendiri seperti, “Bodoh sekali saya ini”, “Mengapa harus saya melakukan hal seperti ini?”, “Semua ini kesalahan saya”.

l. Tipe Pencari Kambing Hitam.

Orang dengan tipe ini sangat sulit menerima kenyataan bahwa ini salah. Juga sulit untuk mengakui bahwa orang dengan tipe inilah yang harus bertanggungjawab atas kesalahan yang dilakukan orang lain, misalnya orang dengan tipe ini akan cenderung mengalihkan kesalahan pada orang lain, alias cari kambing hitam. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Saya tidak melakukan ini, dia yang melakukannya”.

m. Tipe Mudah Retak.

Orang-orang yang bertipe seperti ini sangat sensitif. Hal sekecil dan sepele apapun yang dikatakan pada orang dengan tipe ini jika tidak hati-hati menyampaikannya akan membuat orang dengan tipe ini menjadi sangat tersinggung. Ketika orang dengan tipe ini tersinggung lalu menjadi negatif. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Jangan katakan itu pada saya, saya tidak bisa menghadapinya”.

n. Tipe Manusia Detail.

Orang dengan tipe ini sangat senang memusatkan perhatian pada hal-hal kecil dan detail. Kalimat yang kurang tanda titiknya akan dipersoalkan oleh orang yang bertipe detail ini. Kata-kata favoritnya adalah, “Saya perlu mengecek semuanya lagi dari awal”. Dalam dunia kerja, tipe ini banyak ditemukan.

Kesimpulan yang didapat bahwa perilaku memiliki pengaruh dalam kinerja karena sumber daya manusia memiliki lingkungan yang berbeda, situasi dan latarbelakang yang berbeda dan karakter yang berbeda. Apabila karyawan dari bawahannya lahir menjadi manusia yang bertanggung jawab pastinya dimana individu berada akan memiliki perilaku yang bertanggung jawab khususnya didunia kerja, tetapi apabila individu dari keturunan keluarga yang tidak bertanggung jawab. Hal tersebut pasti karena apabila keluarga yang tidak bertanggung jawab pastinya dilingkungan keluarganya hanya ditunjukkan perilaku yang tidak bertanggung jawab sehingga menimbulkan anak/keturunnnya mengikutinya apa yang dilihat dalam lingkungan keluarganya dan akan

mempengaruhi perilakunya dalam dunia kerja atau mungkin dilingkungan lainnya. Maka keturunan keluarga yang tidak bertanggung jawab dalam praktik dunia kerja, akan memikirkan dirinya sendiri, kepuasan sendiri, dan keuntungan sendiri yang tidak memikirkan akibat dari perilaku yang diaplikasikan seperti perilaku tersebut akan membuat kerugian perusahaan. Contoh kasus gayus, yang melakukan korupsi di Perpajakan, latar belakang gayus dibayar orang cina untuk membantu meringankan pajak, gayus mau jadi budaknya, perilaku tersebut akibatnya merugikan Negara. Hal tersebut menunjukkan bahwa karakter pekerja memiliki kepribadian tidak bertanggung jawab pastinya kalau memiliki karakter bertanggung jawab tidak mau dong??, Tetapi apabila individu memiliki ingin menjadi individu yang baik pastinya akan berusaha menjadi individu yang baik sehingga dunia kerja akan menjadi karyawan baik.

Munculnya perilaku karyawan yang berbeda ada yang bertanggung jawab dan tidak karena karyawan memiliki latar belakang yang berbeda dan karakter yang berbeda sehingga perusahaan menciptakan suatu strategi untuk menghindari perilaku yang buruk bagi karyawan dengan memberikan punishment sedangkan karyawan yang baik mendapatkan motivasi dengan reward tujuannya untuk mempertahankan kinerja karyawan yang baik. Alasan tersebutlah kenapa peneliti mengambil variabel reward dan punishment karena perilaku pekerja yang berbeda mempengaruhi pada kinerja .

1.5.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

- Menurut Handoko (2014, 4), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi.
- Menurut Hasibaun (2017, 10), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- Menurut Mangkunegara (2013, 2), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien, agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

b. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2001), terdapat dua fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu :

- Fungsi Manajerial**a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan (*Human Resource Planning*) merupakan merencanakan tenaga kerja dengan efektif dan efisien agar sesuai dengan kualifikasi perusahaan. Melalui perencanaan dapat ditetapkan program kepegawaian untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya seperti pengorganisasian, pengendalian, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan aktivitas mengatur dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan aktivitas mengarahkan kegiatan karyawan, agar melaksanakan tugas secara efektif serta efisien dan mau bekerja sama. Aktivitas pengarahan dilakukan oleh pemimpin agar karyawan dapat bekerja sesuai tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan aktivitas mengendalikan karyawan agar bekerja sesuai kebijakan perusahaan yang ada dan terencana. Jika terdapat penyimpangan dapat dilakukan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Aktivitas pengendalian dapat berupa kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan karyawan, dan menjaga situasi lingkungan kerja

- **Fungsi Operasional**

a. **Pengadaan (*Procurement*)**

Pengadaan merupakan aktivitas penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapat karyawan yang sesuai kualifikasi perusahaan.

b. **Pengembangan (*Development*)**

Pengembangan merupakan aktivitas peningkatan keterampilan baik teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui aktivitas pendidikan dan pelatihan.

c. **Kompensasi (*Compensation*)**

Kompensasi merupakan aktivitas pemberian balas jasa baik secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*). Kompensasi dapat berupa uang atau barang. Prinsip kompensasi adalah adil sesuai prestasi kerja dan layak memenuhi kebutuhan primer serta sesuai upah minimum.

d. Integasi (*Integration*)

Integrasi merupakan aktivitas untuk menyatukan kepentingan perusahaan serta kebutuhan karyawan agar berjalan dengan serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan mendapatkan laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan aktivitas memelihara atau meningkatkan kondisi mental, fisik, dan loyalitas karyawan untuk terus bekerja pada perusahaan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan aktivitas memberikan kesadaran dan keinginan kepada karyawan untuk terus menaati kebijakan dan norma perusahaan serta sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan. Pemberhentian dapat disebabkan oleh beberapa hal, seperti keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontak kerja berakhir, pensiun, dll.

Berdasarkan fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yang diungkapkan oleh Hasibuan (2001), Kompensasi (*Compensation*) adalah aktivitas pemberian balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai dengan kinerja karyawan tersebut. Jika kinerja seorang karyawan baik, maka balas jasa yang diberi dari perusahaan berupa penghargaan (*reward*). Sedangkan apabila

kinerjanya kurang bahkan sampai membuat perusahaan rugi maka perusahaan memberi hukuman (*punishment*).

1.5.1.3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Arti kata kinerja berasal dari kata-kata job performance dan disebut juga actual performance atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di Mcapai oleh seseorang kariyawan. Moeherionto (2012:69) Menurut oxford dictionary, kinerja (performance) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut: a) mengikuti segala aturan yang telah di tetapkan organisasi. b) dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah. c) ketepatan dalam menjalankan tugas.

Aspek-aspek kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut: a) hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya. b) kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas,

bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan. c) tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan. Aspek-aspek diatas sejalan dengan. Prabu Mangunegara (2010: 67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Siagian (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor antara lain:

1. Kompensasi

Kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu memberikan jaminan kepuasan terhadap para anggotanya dalam organisasi, yang pada gilirannya memungkinkan bahwa organisasi dapat memperoleh karyawan, memeliharanya, dan mempekerjakannya sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif guna kepentingan organisasi (Siagian, 2009).

Menurut Milkovich dan Newman (2005) tujuan pemberian kompensasi adalah untuk mencapai efisiensi perusahaan fairness (kertebukaan), dan untuk memenuhi aturan undang-undang yang berlaku. Yang dimaksudkan dengan efisiensi adalah:

- a. Kompensasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kualitas kerja karyawan, untuk memberikan kepuasan karyawan dan stockholders (pemegang saham)
- b. Untuk pengendalian biaya tenaga kerja

2. *Punishment*

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2000), Pendapat Siagian (2006) *Punishment* terdapat beberapa indikator diantaranya usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi, adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan, hukuman diberikan dengan adanya penjelasan, hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan. Kesimpulannya *punishment* merupakan tindakan teguran terhadap suatu pelanggaran yang sudah dilakukan guna untuk memperbaiki dan menjaga peraturan yang berlaku.

3. Motivasi Kerja

Menurut Siagian (2002) motivasi kerja sebagai daya dorong bagi individu untuk memberikan kontribusi yang sebesar - besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan.

Dari uraian tersebut maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut peneliti hanya memilih faktor kompetensi, punishment, dan motivasi untuk dijadikan variabel independent dalam penelitian ini yang sesuai dengan permasalahan peneliti.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagaimana besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dan berguna hanya untuk mengidentifikasi karyawan yang bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menialain kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Menurut Dharma dalam Koencoro (2013:4) ada tiga cara pengukuran yang dapat digunakan antara lain:

1. Kuantitas, yang berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan. Merupakan ukuran kuantitatif yang melibatkan perhitungan dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan, sehingga untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan tersebut dibandingkan dengan standar kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kualitas, yang berkaitan dengan mutu yang dihasilkan (baik buruknya) ukuran kuantitatif yang mencerminkan “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaian dari suatu perusahaan walaupun standar kualitatif sulit diukur atau ditentukan, tetapi hal ini penting sebagai acuan pencapaian sasaran penyelesaian suatu pekerjaan.
3. Ketepatan Waktu, yaitu berkaitan dengan sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Merupakan suatu jenis khusus, dari ukuran kuantitatif yang merupakan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Dalam hal ini penetapan standar waktu biasa ditentukan berdasarkan pengalaman sebelumnya atau berdasarkan studi gerak waktu.

1.5.1.4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2003), Motivasi kerja merupakan beberapa tujuan diantaranya mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan

karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya dan meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Menurut Siagian dan Luthan (2008), Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persentasi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu (motivasi instrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan agar tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

b. Aspek-Aspek Motivasi Kerja

Winardi (2001) mengungkapkan ada tiga aspek motivasi yang mengarah tercapainya tujuan tertentu, yaitu :

a. Keinginan, ketika seseorang memiliki keinginan maka motivasinya terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai yang diinginkannya.

b. Kebutuhan, seseorang memiliki motivasi yang tinggi bila seseorang butuh. Ketika seseorang membutuhkan sesuatu misalnya gaji, kompensasi maka pekerjaan akan terpacu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

c. Rasa aman, seseorang akan berusaha melakukan sesuatu juga disebabkan ketakutan saat orang tersebut tidak melakukan sesuatu sehingga alasan motivasi muncul karena ketika seseorang melakukan sesuatu dirinya merasa aman.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Fredick Hezberg, dkk (Wirawan, 2013) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja :

a. Faktor Motivasi : faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya.

b. Faktor penyehat : faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara 12 tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain :

- a. Jenis dan sifat pekerjaan,
- b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung,
- c. Organisasi tempat bekerja,
- d. Situasi lingkungan pada umumnya,
- e. System imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Sayuti (2006) menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

a. Faktor Internal, terdiri dari :

1. **Kematangan Pribadi**, Orang yang bersifat egois dan kemandirian biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan, sehingga agak sulit untuk dapat bekerja sama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.
2. **Tingkat Pendidikan**, Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah memiliki wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah pendidikannya. Demikian juga sebaliknya, jika pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal

ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh atasan maka hal ini akan membuat karyawan tersebut tidak termotivasi dalam bekerja.

3. **Keinginan dan Harapan Pribadi**, Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.
4. **Kebutuhan**, Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi karyawan tersebut untuk bekerja keras.
5. **Kelelahan dan Kebosanan**, Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerjanya.
6. **Kepuasan Kerja**, Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap pekerjaannya.

Tinggi rendahnya kepuasan karyawan dapat tercermin dari produktivitas kerjanya yang tinggi, jarang absen, sanggup bekerja ekstra, tingkat *turn over* yang rendah dan sejumlah indikator positif lainnya yang bermuara pada peningkatan kerja perusahaan.

b. Faktor Eksternal, terdiri dari :

1. **Kondisi Lingkungan Kerja**, Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan

pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antar karyawan.

2. **Kompensasi yang Memadai**, merupakan alat motivasi paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Menurut Mathis dan Jackson (2006), penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja adalah dalam bentuk gaji, insentif dan tunjangan, Suatu hal yang penting terhadap retensi karyawan adalah mempunyai kompensasi kompetitif artinya harus dekat dengan apa yang diberikan oleh perusahaan yang lain dan apa yang dinyatakan karyawan sesuai dengan kapabilitas, pengalaman dan kinerjanya apabila tidak dekat perputaran akan lebih tinggi.
3. **Supervisi yang baik**, Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh seorang supervisor dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain (pegawai) untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk meningkatkan pegawai agar lebih bersemangat dan dapat menghasilkan hasil yang dikehendaki orang tersebut.
4. **Ada Jaminan Karir (Penghargaan (*reward*) atau Prestasi)**, Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya, Para karyawan mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Setiap orang

termotivasi untuk bekerja lebih keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas bahkan hanya sekedar menerima **penghargaan (*reward*)** berupa gaji ataupun bonus dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini akan terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya.

5. **Status dan Tanggung Jawab**, Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi ditempatnya bekerja. Dan Sebaliknya apabila karyawan kurang maksimal dalam mengerjakan pekerjaannya tentu ada **sanksi (*punishment*)** yang diberikan. Hal inilah yang pula dinilai dapat memotivasi karyawan untuk terus berusaha bekerja dengan lebih giat agar hal yang dikerjakannya menghasilkan sesuatu yang bermanfaat pula untuk dirinya

1.5.1.5 Reward

a. Pengertian *Reward*

Reward adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan. Istilah *Reward* berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, penghargaan atau imbalan.

Setiap organisasi menggunakan berbagai *Reward* atau imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Besar kecilnya *Reward* yang diberikan bergantung kepada banyak hal, terutama ditentukan oleh tingkat pencapaian yang diraih. Selain itu bentuk *Reward* ditentukan pula oleh jenis atau wujud pencapaian yang diraih serta kepada siapa *Reward* tersebut diberikan.

Sistem penghargaan (*Reward system*) terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan, yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi. *Reward* tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (*material incentives*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic Rewards*).

Berikut definisi dan pengertian *Reward* dari beberapa sumber buku:

- a. Menurut Arikunto (1993), *Reward* adalah sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki.
- b. Menurut Djamarah (2008), *Reward* adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenangan-kenangan/cenderamata.
- c. Menurut Sastrohadiwiryono (2009), *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.
- d. Menurut Leman (2000), *Reward* adalah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu. Menurut Slameto (2010), *Reward* adalah 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.
- e. Menurut Purwanto (2011), *Reward* adalah alat untuk mendidik anak-anak supaya anak merasa senang karena perbuatan atau pekerjaannya mendapat penghargaan.

b. Fungsi dan Tujuan *Reward*

Tujuan yang dicapai dalam pemberian *Reward* adalah meningkatkan motivasi intrinsik dari motivasi ekstrinsik, yaitu seseorang harus melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran orang itu sendiri. Pemberian *Reward* diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara atasan dengan bawahan atau guru dengan murid, karena *Reward* adalah bagian dari rasa sayang kepada sesama.

Menurut Gibson dkk (1997), tujuan pemberian *Reward* adalah sebagai berikut:

1. Menarik (*attract*)

Reward harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi.

2. Mempertahankan (*retain*)

Reward juga bertujuan untuk mempertahankan pegawai dari incaran organisasi lain. Sistem *Reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang keluar.

3. Memotivasi (*motivate*)

Sistem *Reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Menurut Handoko (2000), terdapat beberapa fungsi *Reward*, yaitu:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.

2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
3. Bersifat Universal

c. Jenis-Jenis Reward

Menurut Ivancevich dkk (2006), Reward dibagi dalam dua kelompok, yaitu penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) dan penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*). Adapun penjelasan kedua reward tersebut adalah sebagai berikut:

a) Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic Rewards*)

Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

Penghargaan finansial, terdiri dari:

1. Gaji dan upah.

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2. Tunjangan karyawan.

Tunjangan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

3. Bonus/insentif.

Bonus atau insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

Penghargaan non finansial, terdiri dari:

1. Penghargaan interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
2. Promosi. Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

b) Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*)

Penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri. Penghargaan ini dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu:

1. Penyelesaian (*completion*).

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

2. Pencapaian (*achievement*).

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

3. Otonomi (*autonomy*).

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

4. Pertumbuhan pribadi (*personal growth*).

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan

semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

d. Syarat dan Sistem Pemberian *Reward*

Sistem Reward yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Reward yang kurang baik justru sering gagal dalam memotivasi dan menumbuhkan semangat peningkatan produktivitas. Meskipun motivasi uang dan waktu yang sangat besar untuk sistem Reward organisasi, dampak motivasi yang diinginkan sering tidak tercapai.

Menurut Mahsun (2006), terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam pemberian Reward atau penghargaan, yaitu sebagai berikut:

1. *Goal congruence* (kesesuaian tujuan).

Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, Reward harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa

mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

2. Equity (keadilan).

Reward harus dialokasikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka Reward nya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi yang rendah maka Reward nya juga akan rendah.

3. Equality (kemerataan).

Reward juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.

4. Kebutuhan.

Alokasi Reward kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. Reward yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

1.5.1.6. Punishment

a. Pengertian *Punishment*

Punishment adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan

ditampilkan oleh orang yang bersangkutan tidak memberikan respons atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

Berikut definisi dan pengertian punishment dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Sardiman (2011), punishment adalah salah satu bentuk reinforcement negatif yang menjadi alat motivasi jika diberikan secara tepat dan bijak sesuai dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman.
2. Menurut Abu dan Supriyono (2013), punishment adalah prosedur yang dilakukan untuk memperbaiki tingkah laku yang tak diinginkan dalam waktu singkat dan dilakukan dengan bijaksana.
3. Menurut Purwanto (2006), punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (orang tua, guru, dan sebagainya) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.
4. Menurut Sadulloh (2011), 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.
5. Menurut Sabri (1999), punishment adalah tindakan pendidik yang sengaja dan secara sadar diberikan kepada anak didik yang melakukan suatu kesalahan, agar anak didik tersebut menyadari kesalahannya dan berjanji dalam hatinya untuk tidak mengulanginya.

b. Tujuan dan Fungsi *Punishment*

Tujuan punishment adalah untuk mencegah, mengoreksi, dan memberikan kesadaran kepada seseorang agar mereka memahami kesalahannya sekaligus memperbaikinya dan tidak mengulangnya di kemudian hari.

Menurut Purwanto (2006), tujuan pemberian punishment antara lain adalah sebagai berikut:

1. Teori Pembalasan.

Teori ini yang tertua. Menurut teori ini, punishment diadakan sebagai pembalasan dendam terhadap pelanggaran yang telah dilakukan seseorang. Tentu saja teori ini tidak boleh dipakai dalam pendidikan di sekolah.

2. Teori Perbaikan.

Menurut teori ini, punishment diadakan untuk membasmi kejahatan. Jadi asumsi ini ialah untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan semacam itu lagi.

3. Teori Perlindungan.

Menurut teori ini, punishment diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.

4. Teori Ganti Kerugian.

Menurut teori ini, punishment diadakan untuk menggantikan kerugian yang telah diderita akibat kejahatan-kejahatan atau pelanggaran itu. Punishment ini banyak dilakukan dalam masyarakat atau pemerintahan. Dalam proses pendidikan, teori ini masih belum cukup, sebab dengan punishment semacam itu anak mungkin menjadi tidak merasa bersalah atau berdosa karena kesalahannya itu telah terbayar dengan punishment.

5. Teori Menakut-nakuti.

Menurut teori ini, punishment diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akan akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga ia akan selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya. Sedangkan fungsi diterapkannya punishment atau hukuman adalah sebagai alat pendidikan terhadap seseorang sebagai pelaku pelanggaran agar tidak mengulangi kesalahannya lagi dan menghalangi untuk melakukan tindakan pelanggaran. Hukuman juga digunakan sebagai bentuk motivasi untuk menghindari perilaku atau sikap yang melanggar peraturan.

Menurut Wiyani (2013), fungsi punishment atau hukuman adalah sebagai berikut:

1. Hukuman adalah menghalangi.

Hukuman menghalangi pengulangan tindakan yang tidak diinginkan oleh masyarakat.

2. Hukuman adalah mendidik.

Sebelum anak mengerti peraturan, mereka dapat belajar bahwa tindakan tertentu benar dan yang lain salah dengan mendapat hukuman.

3. Memberi motivasi untuk menghindari perilaku yang tidak diterima oleh masyarakat.

Pengetahuan tentang akibat-akibat tindakan yang salah perlu sebagai motivasi untuk menghindari kesalahan tersebut.

c. Bentuk *Punishment*

Menurut Sabri (1999), berdasarkan efek yang diberikan, hukuman atau punishment dibagi dalam tiga bentuk, yaitu:

1. Punishment badan, yaitu hukuman yang dikenakan terhadap badan seperti pukulan. Hukuman jenis ini memiliki efek yang membekas berupa rasa sakit di badan atau fisik yang diberi hukuman.
2. Punishment perasaan, seperti ejekan bagi siswa yang melanggar, dipermalukan, dan dimaki. Hukuman jenis ini tidak menciderai fisik atau badan seseorang namun lebih kepada efek emosi dalam hati seseorang karena melakukan pelanggaran.
3. Punishment intelektual, yaitu hukuman yang diberikan berupa kegiatan tertentu sebagai punishment dengan pertimbangan kegiatan tersebut dapat membawanya ke arah perbaikan. Hukuman jenis ini tidak memberikan efek negatif baik cedera badan ataupun melukai emosi.

d. Prinsip *Punishment*

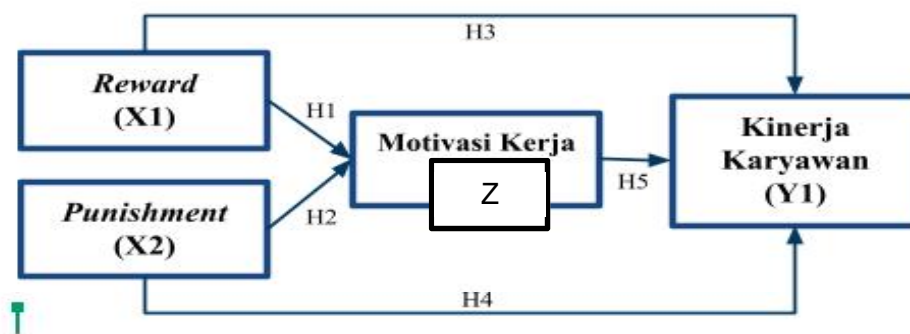
Terdapat beberapa prinsip yang harus dipegang dalam pemberian hukuman atau punishment, yaitu sebagai berikut:

1. Hukuman hendaknya dapat dirasakan sebagai suatu yang tidak enak atau mencekam pada waktu dikenakan, sehingga subjek hukuman menyadari bahwa pemberi hukuman berharap agar ia menghentikan perbuatan yang menyimpang tersebut.
2. Pemberian hukuman hendaknya dengan bijaksana, hati-hati, dan teliti agar subjek hukuman tidak menaruh sakit hati pada pemberi hukuman.
3. Hukuman hendaknya dapat diberikan dalam ukuran yang sekecil-kecilnya dengan bobot seringan-ringannya tetapi sudah cukup dirasakan oleh subjek penerima hukuman sebagai alat untuk memotivasi pengurangan perilaku menyimpang.
4. Pemberian hukuman hendaknya dikombinasikan dengan pernyataan positif, seperti agar subjek menaati peraturan.
5. Hendaknya pemberian hukuman disertai dengan sesuatu yang positif yang akan diberikan kepada subjek penerima hukuman setelah mereka menunjukkan bahwa perilakunya sudah berubah.

1.6 Kerangka Teori.

Kerangka teori dalam penelitian ini adalah bahwa suatu perusahaan untuk menyelesaikan masalah sumber daya manusia memiliki strategi seperti apabila karyawan yang memiliki karakter negatif seperti mangkir,

terlambat absen, sering melakukan kesalahan dalam bekerja, tidak bertanggung jawab akan diberikan punishmen sedangkan karyawan sudah memberikan kontribusi dan sesuai harapan perusahaan maka perusahaan akan memberikan reward berupa kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan kompesasi yang berlebih tujuannya karyawan akan selalu meningkat dan termotivasi untuk menjadi karyawan yang baik dengan dedikasi yang tinggi bagi perusahaan, sehingga kerangka pemikiran ini disajikan dalam gamabar dibawah ini:



Gambar 1.1 Kerangka teori

1.6.1 Pengaruh Antar Variabel

1.6.1.1 Pengaruh Reward Terhadap Motivasi Kerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah reward. Menurut Nugroho dalam Bintoro dan Daryanto (2017) reward adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Reward adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan oleh perorangan ataupun suatu lembaga. Reward dapat berupa materi ataupun non materi,

namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya (Fitri et al, 2013). Dari berbagai literatur tersebut, reward memiliki pemahaman penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi finansial, materi non finansial maupun psikis. Wujud dari reward dapat berupa gaji pokok atau upah dasar, insentif, uang, jasa prestasi (bonus), kesempatan karier atau promosi, liburan, pension. Apabila reward tidak sesuai maka akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan kedepannya.

Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian Stevianus X. Mentang (2021) , G.A.A.I. Pradnyani, P.I. Rahmawati , N.M. Suci (2020), Natasya Michelle Putri Kentjana, Piter Nainggolan (2018) bahwa reward memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja artinya bahwa reward semakin tinggi maka motivasi karyawan juga semakin tinggi, sehingga rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Reward Memiliki Pengaruh signifikan positif terhadap Motivasi Kerja

1.6.1.2 Pengaruh Punishment Terhadap Motivasi Karyawan

Punishment sebagai suatu perbuatan yang kurang menyenangkan, yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulanginya adalah baik, dengan artian lain bahwa adanya pengetahuan dan pemahaman tata tertib yang terdapat ditempat berkerja, adanya pemberitahuan tentang larangan datang terlambat, mangkir kerja,

dilarang bercakap-cakap pada jam kerja, adanya kedisiplinan dalam melaksanakan peraturan-peraturan ditempat kerja, adanya teguran karena melanggar peraturan, dan adanya hukuman yang ada dapat membuat pegawai jera untuk tidak melakukan kesalahan yang sama, telah menciptakan adanya kesadaran terhadap perilaku dan sikap karyawan yang berkerja sehingga punishment yang diarahkan guna memberikan kedisiplinan kerja akan memberikan keefektifan dalam mendukung adanya peningkatan aktualisasi dan hasil kerja karyawannya. Dengan melakukan penerapan system pemberian Punishment dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Punishment dimunculkan bagi seorang karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif.

Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian Stevianus X. Mentang (2021) , G.A.A.I. Pradnyani, P.I. Rahmawati , N.M. Suci (2020), dan Natasya Michelle Putri Kentjana, Piter Nainggolan (2018) bahwa punishment memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja artinya punishment semakin berat maka motivasi kerja semakin tinggi. Maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini antara lain:

H2: Punishment memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja

1.6.1.3 Pengaruh Reward terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya. Dengan menerapkan system manajemen sumber daya manusia yang tepat, maka perusahaan dapat mengelola karyawannya dengan baik sehingga mampu memberikan dampak yang positif pula terhadap perusahaan. Salah satu cara untuk membangkitkan semangat karyawan adalah dengan memberikan reward dengan tujuan agar karyawan tersebut dapat terus meningkatkan kinerjanya.

Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian Stevianus X. Mentang (2021), Natasya Michelle Putri Kentjana, Piter Nainggolan (2018) Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg, dan Arik Prasetya (2014) bahwa reward memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Reward memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja

1.6.1.4 Pengaruh Punishment terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja

Punishment merupakan salah satu yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat memotivasi karyawannya. Punishment merupakan hal yang bertolak belakang dengan reward. Punishment merupakan hal yang tidak diinginkan oleh karyawan, sehingga dengan melakukan pengelolaan yang tepat terhadap system punishment maka perusahaan akan mendapatkan hasil

yang positif dan dapat memberikan semangat kerja terhadap karyawannya (Silfia Febrianti, mohammad Al Musadieg, 2014).

Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian Stevianus X. Mentang (2021), Natasya Michelle Putri Kentjana, dan Piter Nainggolan (2018) bahwa punishment memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4: Punishment memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

1.6.1.5 Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2003) motivasi kerja memiliki beberapa tujuan diantaranya mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya dan meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku. Menurut penelitian yang dilakukan Stevianus X. Mentang (2021), Natasya Michelle Putri Kentjana, Piter Nainggolan (2018) Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg, dan Arik Prasetya (2014) bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H5: Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

1.7 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang peneliti kumpulkan berkaitan dengan pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan oleh penelitian-penelitian terdahulu, yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Stevianus X. Mentang (2021)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja. (PT. Tirta Sukses Perkasa Sulawesi Utara)	Hasil dari penelitian ini adalah: (a) Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Tirta Sukses Perkasa. (b) Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (c) Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. (d) Punishment

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p> <p>(e) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p> <p>(f) Reward berpengaruh terhadap kinerja positif dan signifikan dengan dimediasi oleh motivasi.</p> <p>(g) Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh motivasi.</p>
2.	G.A.A.I. Pradnyani, P.I. Rahmawati , N.M. Suci (2020)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Cv Ayudya Tabanan Bali	Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja karyawan pada CV Ayudya Tabanan Bali.
3.	Natasya Michelle Putri Kentjana, Piter Nainggolan (2018)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	<p>Hasil dari penelitian ini adalah :</p> <p>(a) Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		(Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia Tbk.) di Bandung	<p>(b) Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.</p> <p>(c) Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>(d) Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.</p> <p>(e) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>(f) Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh motivasi</p> <p>(g) Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh motivasi.</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Agung Dwi Nugroho (2015)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Business Training And Empowering Management Surabaya	<p>Hasil dari penelitian ini adalah:</p> <p>(a) Reward dan Punishment secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Business Training And Empowering Management Surabaya.</p> <p>(b) Reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Business Training And Empowering Management Surabaya.</p> <p>(c) Punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Business Training And Empowering Management Surabaya.</p>
5.	Kevin Tangkuman, Bernhard Tewel, Irvan Trang (2015)	Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja	<p>Hasil dari penelitian ini adalah:</p> <p>(a) Reward (penghargaan) diduga berpengaruh</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo	terhadap kinerja karyawan. (b) Punishment (hukuman) diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6.	Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieq, Arik Prasetya (2014)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja	<p>Hasil dari penelitian ini adalah :</p> <p>(a) Ada pengaruh signifikan dari Reward terhadap Motivasi Kerja Karyawan.</p> <p>(b) Ada pengaruh signifikan dari Punishment terhadap Motivasi Kerja Karyawan.</p> <p>(c) Ada pengaruh signifikan dari Reward terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>(d) Ada pengaruh signifikan dari Punishment terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>(e) Ada pengaruh signifikan dari Motivasi Kerja Karyawan terhadap</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Kinerja Karyawan.

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan pada tabel 1.2 perbedaan dengan penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah pada studi kasus pada penelitian terdahulu jenis perusahaan perbankan dan BUMN milik Negara sedangkan penelitian ini perusahaan swasta milik pribadi dengan karyawan yang memiliki status pendidikan yang berbeda dengan penelitian terdahulu, dan persamaannya menggunakan variabel independent reward dan punishment, dan variabel dependent kinerja.

Bahwa penelitian-penelitian terdahulu dan relevansinya terhadap objek penelitian, maka peneliti akan melakukan penelitian menggunakan beberapa variabel, yaitu *reward*, *punishment*, motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada karyawan pelaksana produksi di PT Sampurna Kuningan Juwana. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah jenis perusahaan yang dijadikan obyek penelitian. Penelitian terdahulu jenis perusahaan perbankan dan BUMN milik Negara sedangkan penelitian ini perusahaan swasta milik pribadi dengan karyawan yang memiliki status pendidikan yang berbeda dengan penelitian terdahulu.

1.8 Hipotesis

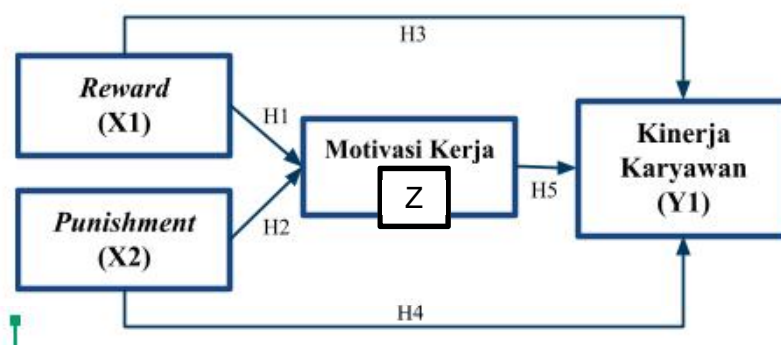
Hipotesis adalah pendapat yang belum diketahui akan kebenarannya. Hipotesis juga dapat dikatakan sebagai jawaban sementara dari rumusan masalah. Hipotesis dikatakan jawaban sementara, karena untuk

mengetahui kebenarannya perlu dilakukan penelitian terlebih dahulu, didasarkan pada teori yang relevan dan fakta-fakta empiris melalui pengumpulan data.

Penelitian ini hendak membahas bagaimana kebijakan *reward*, *punishment* dan motivasi kerja yang perlu dilakukan oleh PT Sampurna Kuningan Juwana, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti yang telah direncanakan. Hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan dari *Reward* terhadap Motivasi Kerja.
2. Ada pengaruh signifikan dari *Punishment* terhadap Motivasi Kerja.
3. Ada pengaruh signifikan dari *Reward* terhadap Kinerja Karyawan.
4. Ada pengaruh signifikan dari *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan.
5. Ada pengaruh signifikan dari Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

Untuk memperjelas rumusan hipotesis di atas, maka perlu dibuat gambar skema hipotesis yang menggambarkan pengaruh antara variabel bebas (independen), variabel tidak langsung dan variabel terikat (dependen), yaitu sebagai berikut:



Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran

Sumber : Data Pribadi, 2020

Keterangan:

1. Variabel independent/ variabel bebas (variable X) yakni variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhinya variable dependent. Variabel independent dalam penelitian ini ada 2, yakni:
 - a. Variabel X1 = *Reward*
 - b. Variabel X2 = *Punishment*
2. Variabel tidak Langsung (Z) Variabel antara variabel X dan Y
 Penelitian ini variabel tidak langsung yaitu:
 Variabel Z = Motivasi kerja
3. Variabel dependent/ variabel terikat (variabel Y) yakni variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independent. Variabel dependent penelitian ini yakni :
 - a. Variabel Y1 = Kinerja Karyawan

1.9 Definisi Konsep

Definisi konsep dibutuhkan dalam sebuah penelitian untuk memberikan batasan pada pengertian dari variabel-variabel penelitian yang memiliki tujuan agar pembahasan masalah tidak kabut karena tidak jelasnya variabel penelitian yang ada. Definisi konsep dari variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1.9.1 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diraih oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah diraih seorang karyawan atas tanggung jawab yang diberikan baik secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan secara strategis suatu organisasi dan kepuasan konsumen dalam memberikan kontribusi pada kemajuan ekonomi.

Menurut Wirawan (2015), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Menurut Hasibuan (2018), kinerja merupakan gabungan dari tiga factor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang dalam bekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, maka semakin besar kinerja karyawan.

1.9.2 Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2003), Motivasi kerja merupakan beberapa tujuan diantaranya mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya dan meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Menurut Siagian dan Luthan (2008), Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persintesi dan

antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu (motivasi instrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

1.9.3 Reward

Menurut Sastrohadiwiryo (2009), *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.

1.9.4 Punishment

Menurut Abu dan Supriyono (2013), *Punishment* adalah prosedur yang dilakukan untuk memperbaiki tingkah laku yang tak diinginkan dalam waktu singkat dan dilakukan dengan bijaksana.

1.10 Definisi Operasional

Definisi operasional dibutuhkan dalam penelitian yang memiliki tujuan agar suatu konsep yang abstrak dapat diukur. Terdapat definisi operasional dari variabel-variabel penelitian tersebut, yaitu sebagai berikut:

1.10.1 Kinerja Karyawan

Menurut Dharma dalam Koencoro (2013 :4) ada tiga cara pengukuran kinerja karyawan:

1. Kuantitas (berkaitan dengan jumlah yang dihasilkan)
2. Kualitas (berkaitan dengan mutu yang dihasilkan)
3. Ketepatan waktu

1.10.2 Motivasi Kerja

Winardi (2001) mengungkapkan ada tiga aspek motivasi yang mengarah tercapainya tujuan, yaitu :

1. Adanya keinginan
2. Adanya kebutuhan
3. Rasa aman

1.10.3 Reward

Menurut Mahsun (2006), terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam pemberian Reward atau penghargaan, yaitu sebagai berikut:

1. *Goal congruence* (kesesuaian tujuan).

Reward harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

2. *Equity* (keadilan).

Reward harus dialokasikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok.

3. *Equality* (kemerataan).

Reward juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.

4. Kebutuhan.

Alokasi Reward kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. Reward yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

1.10.4 Punishment

Terdapat beberapa prinsip yang harus dipegang dalam pemberian hukuman atau punishment, yaitu sebagai berikut:

1. Hukuman hendaknya dapat dirasakan sebagai suatu yang tidak enak atau mencekam pada waktu dikenakan, sehingga subjek hukuman menyadari bahwa pemberi hukuman berharap agar ia menghentikan perbuatan yang menyimpang tersebut.
2. Pemberian hukuman hendaknya dengan bijaksana, hati-hati, dan teliti agar subjek hukuman tidak menaruh sakit hati pada pemberi hukuman.
3. Hukuman hendaknya dapat diberikan dalam ukuran yang sekecil-kecilnya dengan bobot seringan-ringannya tetapi sudah cukup dirasakan oleh subjek penerima hukuman sebagai alat untuk memotivasi pengurangan perilaku menyimpang.
4. Pemberian hukuman hendaknya dikombinasikan dengan pernyataan positif, seperti agar subjek menaati peraturan.
5. Hendaknya pemberian hukuman disertai dengan sesuatu yang positif yang akan diberikan kepada subjek penerima hukuman setelah mereka menunjukkan bahwa perilakunya sudah berubah.

1.11 Metode Penelitian

Metode Penelitian pada dasarnya adalah suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono,2010). Pada metode penelitian ini, menggambarkan atau menjelaskan prosedur yang harus dilakukan penulis dalam penyusunan laporan penelitian. Dari subjek penelitian, yaitu Karyawan PT. Sampurna Kuningan Juwana, maka dapat diambil data mengenai *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas atau independen, sedangkan motivasi kerja sebagai variabel tidak langsung karena variabel tersebut sebagai variabel penghubung antara variabel independen (*Reward* dan *punishment*) dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

1.11.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian penjelasan (*explanatory research*) merupakan penelitian yang menjelaskan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Sugiyono,2010). Penelitian penjelasan (*explanatory research*) dapat juga disebut sebagai penelitian yang menggambarkan mengenai hubungan sebab akibat. Tipe penelitian penjelasan (*explanatory research*) ini digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan apakah diterima atau ditolak.

1.11.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan kualitas yang diterapkan peneliti

untuk dipelajari kemudian dapat ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2008). Berdasarkan penjelasan tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan tetap PT. Sampurna Kuningan Juwana dengan jumlah populasi sebanyak 50 orang.

b. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi (Sugiyono, 2008). Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Metode sensus merupakan penelitian yang mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang spesifik (Usman & Akbar, 2008).

1.11.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Metode sensus merupakan penelitian yang mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang spesifik (Usman & Akbar, 2008).

1.11.4 Jenis dan Sumber Data

1.11.4.1 Jenis Data

Dalam pelaksanaan penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Data Kuantitatif merupakan data penelitian dalam bentuk angka atau bilangan. Jenis data ini dapat diperoleh dengan mengolah menggunakan perhitungan statistika atau matematika.

1.11.4.2. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder, dimana ;

a. Data Primer

Data Primer merupakan data langsung yang belum diolah. Sumber data primer berasal dari objek yang diteliti dan diamati dengan cara mengumpulkan data dari sampel secara langsung. Data primer yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah kuisisioner yang disebar kepada karyawan PT. Sampurna Kuningan Juwana dengan menggunakan Google Form dengan jumlah 50 orang. Selain Kuisisioner, pengumpulan data juga dilakukan dengan wawancara dan observasi. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berhubungan dengan *reward* dan *punishment* yang diterapkan oleh PT. Sampurna Kuningan Juwana, serta motivasi dan kinerja karyawan PT. Sampurna Kuningan Juwana.

b. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang diolah oleh orang lain. Data sekunder dalam penelitian ini berupa data Penilaian karyawan PT. Sampurna Kuningan Juwana yang diperoleh dari wawancara bersama kepala SDM. Selain itu, data sekunder lainnya juga diperoleh dari penelitian terdahulu, literatur dan dokumen lain yang mendukung penelitian.

1.11.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran menggunakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang menjadi patokan dalam alat ukur. Pada penelitian ini, skala pengukuran menggunakan skala likert yang bersifat interval. Menurut Sugiyono (2008), Skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi, pendapat dan sikap seseorang atau kelompok tentang suatu fenomena sosial. Variabel akan diukur menjadi indikator variabel, kemudian dijadikan sebagai pedoman untuk menyusun item instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban yang mendukung pernyataan diberikan skor yang tinggi, sedangkan yang tidak mendukung diberi skor yang rendah. Penilaian nilai atau skor pada skala interval yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.2 Skor Skala Interval

Pernyataan	Keterangan	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangan Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2008

1.11.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data diperlukan untuk memperoleh data dengan tingkat validitas yang tinggi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Kuisisioner atau Angket

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket tertutup karena responden tidak diberikan kebebasan menjawab dan diminta untuk memilih jawaban yang sesuai dengan responden itu sendiri. Penyebaran kuisisioner menggunakan Google Form yang disebar kepada karyawan PT.Sampurna Kuningan Juwana.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh peneliti terhadap narasumber untuk mendapatkan informasi atau data yang diperlukan dalam penelitian. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara personal baik secara langsung maupun melalui pesan singkat dengan karyawan PT. Sampurna Kuningan Juwana yang terkait dengan data yang dibutuhkan.

3. Studi Pustaka

Studi Pustaka merupakan kegiatan untuk mengumpulkan informasi-informasi yang relevan berdasarkan masalah objek penelitian. Informasi yang relevan tersebut dapat diperoleh melalui buku, jurnal, tesis, internet, disertasi, dan bahan bacaan lain.

1.11.7 Instrumen Penelitian

Instrumen Penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Penelitian ini menggunakan instrumen kuisisioner. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau

pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014). Sehingga kuisisioner dinilai merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner campuran, yaitu jenis kuisisioner yang menyajikan pernyataan dan menyajikan jawaban dimana responden dapat memberikan tanggapan terbatas pada pilihan yang diberikan, tetapi juga memberikan kebebasan kepada responden untuk memberikan tanggapan atau alasan dengan cara menulis sendiri jawaban berupa uraian.

1.11.7.1. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keahlian suatu instrumen (Ghozali, 2009). Kuisisioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat pada kuisisioner mampu untuk menyatakan hal-hal yang akan diukur. Pengukuran validitas dapat dilakukan dengan korelasi bivariate antar masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Untuk mengetahui valid atau tidaknya skor ditetapkan dengan kriteria statistik. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan memiliki nilai positif, maka variabel tersebut valid. Sedangkan, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka variabel tersebut tidak valid.

1.11.7.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan seberapa besar derajat tes mengukur secara konsisten sasaran yang akan diukur. Reliabilitas dinyatakan dalam bentuk angka, biasanya sebagai koefisien, semakin tinggi koefisien maka

reliabilitas atau konsisten jawaban responden tinggi (Ghozali, 2009). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan uji *Statistic Cronbanch Alpa* (α). Pengukuran hanya dilakukan sekali atau mengukur korelasi antar jawaban dari pertanyaan.

1.11.8 Teknik Analisis

Teknik analisis adalah proses untuk menyederhanakan data menjadi lebih mudah dibaca, dipahami, dan diinterpretasikan. Untuk mendapatkan data yang baik, maka data yang telah terkumpul perlu diolah dan dianalisis terlebih dahulu sehingga nantinya dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

a. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan teknik analisis data dengan data menggunakan data berupa angka, yaitu dengan menganalisis variabel penelitian dengan menggunakan pengukuran dan perhitungan. Pada analisis kuantitatif penelitian berasal dari teori, kemudian menjadi data dan hasilnya adalah penerimaan atau penolakan terhadap teori. Untuk pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS (*Statistic Product and Service*).

b. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif berdasar dari data dengan memanfaatkan teori yang ada untuk menjelaskan dan hasilnya adalah suatu teori. Analisis kualitatif akan memberikan penjelasan berupa kata-kata dalam bentuk kesimpulan atau analisis, sehingga mudah dipahami oleh pembaca. Proses

dan perspektif subjek lebih ditonjolkan pada analisis kualitatif. Kerangka teori digunakan sebagai pedoman agar penelitian sesuai dengan fakta dilapangan, memberikan gambaran latar penelitian, dan bahan pembahasan hasil penelitian.

1.11.8.1 Analisis Korelasi

Analisis korelasi merupakan analisis tentang hubungan suatu variabel independen dengan variabel dependen (Ghozali, 2009). Apabila pengolahan data menggunakan aplikasi SPSS, maka dapat diketahui tabel *summary* pada kolom R dan dapat diketahui besarnya Koefisien Korelasi (r). Nilai (r) digunakan untuk pedoman dalam memberikan interpretasi nilai. Menurut Sugiyono (2010), bahwa untuk menentukan keeratan hubungan/koeffisien korelasi antara variabel tersebut, diberikan patokan-patokan sebagai berikut :

Tabel 1.3 Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Analisis Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Korelasi Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Korelasi Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Korelasi Tinggi
0,80 - 1,000	Korelasi Sangat Tinggi

Sumber : Sugiyono, 2010

1.11.8.2. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi mengukur seberapa besar kemampuan model menjelaskan variasi variabel dependen. Penelitian ini menggunakan analisis koefisien determinasi untuk mengukur besarnya persentasi pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis koefisien determinasi akan diolah dengan menggunakan aplikasi *SSPS for windows 17.0 version* dan *Microsoft Excel 2010*.

1.11.8.3. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana dengan tujuan untuk menguji pengaruh antara dua variabel saja, yang terdiri variabel independent atau satu variabel dependent. Dalam Model regresi variabel independen menerangkan variabel dependen, sedangkan dalam analisis Regresi Sederhana hubungan antar variabel bersifat linier, yaitu perubahan variabel independen diikuti perubahan variabel dependen secara tetap. Pada hubungan non linier perubahan variabel independen tidak diikuti perubahan variabel dependen secara proporsional. Analisis Regresi Sederhana akan diolah menggunakan *SPSS for windows 17.0 version* dan *Microsoft Excel 2010*.

1.11.8.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dengan tujuan untuk menguji pengaruh antara lebih dari dua variabel, yaitu terdiri dari dua atau lebih variabel independent dan satu variabel dependent. Analisis Regresi Berganda akan

diolah menggunakan SPSS for Windows 17.0 Version dan Microsoft Excel 2010.

1.11.8.5. Uji t

Uji t dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial atau dapat dikatakan Uji t dimaksud untuk mengetahui besarnya pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi Kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. Sampurna Kuningan Juwana. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (t-test) dengan rumus, yaitu sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t : t hitung

r : Koefisien korelasi

n : Jumlah sampel

Perumusan Hipotesis:

H₁₀ : $\beta = 0$; tidak ada pengaruh signifikan dari Reward (X1) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y1).

H_{1a} : $\beta \neq 0$; ada pengaruh signifikan dari Reward (X1) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y1).

H2o : $\beta = 0$; tidak ada pengaruh signifikan dari Punishment (X2) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y1).

H2a : $\beta \neq 0$; ada pengaruh signifikan dari Punishment (X2) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y1).

H3o : $\beta = 0$; tidak ada pengaruh signifikan dari Reward (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

H3a : $\beta \neq 0$; ada pengaruh signifikan dari Reward (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

H4o : $\beta = 0$; tidak ada pengaruh signifikan dari Punishment (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

H4a : $\beta \neq 0$; ada pengaruh signifikan dari Punishment (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

H5o : $\beta = 0$; tidak ada pengaruh signifikan dari Motivasi Kerja Karyawan (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

H5a : $\beta \neq 0$; ada pengaruh signifikan dari Motivasi Kerja Karyawan (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

Kriteria Pengujian:

Ho diterima dan Ha ditolak apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$

Ho ditolak dan Ha diterima apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

1.11.8.6. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel secara bersama-sama atau Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel *reward* dan *punishment* (variabel independen) terhadap motivasi kerja dan

kinerja karyawan (variabel dependen) yang dapat dihitung menggunakan rumus Uji F sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

F : Nilai F hitung

R² : Koefisien regresi berganda

k : Jumlah variabel independen

n : Banyaknya sampel

Kriteria Pengujian :

- a. Taraf Signifikan (α)= 0,05.
- b. *Degree of Freedom* : (df) pembilang = k dan penyebut =(n-k-1).
- c. Apabila F hitung > F tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya variabel independen (*reward* dan *punishment*) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (motivasi kerja dan kinerja karyawan).
- d. Apabila F hitung < F tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya variabel independen (*reward* dan *punishment*) secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (motivasi kerja dan kinerja karyawan).

1.11.8.7 Analisis Jalur (Path Analysis)

Metode analisis yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel tidak langsung dalam suatu penelitian adalah metode Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan berdasarkan teori. Analisis jalur tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel.

Persamaan

1. Persamaan 1

$$Y1 = a + \beta_1x1 + \beta_2x2 + e$$

Keterangan:

Y1 : Motivasi Kerja

a : Nilai *intercept*/constant

X1 : *Reward*

X2 : *Punishment*

e : *Standart error*

β_1, β_2 : Koefisiensi regresi variabel bebas

2. Persamaan 2

$$Y2 = a + \beta_1x1 + \beta_2x2 + \beta_3Y1 + e$$

Keterangan:

Y2 : Kinerja Karyawan

a : Nilai *intercept*/constant

X1 : *Reward*

X2 : *Punishment*

Y_1 : Motivasi Kerja

e : *Standart error*

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisiensi regresi variabel bebas

1.11.8.8 Uji Sobel

Uji Sobel digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variable independen x ke variabel dependen Y_2 melalui variable intervening Y_1 . Pengaruh tidak langsung x ke Y_2 melalui Y_1 dihitung dengan cara mengalikan jalur x ke Y_1 (a) dengan jalur Y_1 ke Y_2 (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$ dimana c adalah pengaruh x terhadap Y_2 tanpa mengontrol Y_1 , sedangkan c' adalah koefisien pengaruh x terhadap Y_2 setelah mengontrol Y_1 .

Standard error langsung (*indirect effect*) Sab hitung dengan rumus dibawah ini :

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2013).