

REWARD DAN PUNISHMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI

Yuyuk Liana
Ayu Agustin Dian P

yliau@stie-mce.ac.id
STIE Malangkececwara Malang

Abstract

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dari organisasi dan mempunyai peranan yang penting dalam kegiatan organisasi. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah reward, punishmen, kinerja dan motivasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 responden dan metode penh. Hasil pengumpulan datanya adalah dengan menyebarkan kuesioner dan metode analisisnya adalah analisis path. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua jalur menunjukkan hasil yang signifikan namun jalur punishmen terhadap motivasi kerja tidak signifikan.

Kata kunci: reward, punishmen, kinerja, dan motivasi

PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan suatu sistem, yaitu rangkaian dan hubungan antar bagian komponen yang bekerja sama secara keseluruhan. Setiap komponen merupakan sub sistem yang memiliki kekayaan sistem bagi dirinya. Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain bila

kinerja pegawai baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Oleh karena itu organisasi harus benar-benar memperhatikan faktor sumber daya manusianya. Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja pegawai. Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan

lingkungan kerja disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya seperti motivasi, *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan.

Sedangkan *punishment* merupakan sesuatu yang tidak disukai/disenangi oleh karyawan. Pemberian *punishment* dimaksudkan untuk memberikan efek jera kepada karyawan sehingga tidak akan mengulang kesalahan yang sama. Penerapan *Punishment* dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting menurut (Rumiris,2013), karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah fungsi *punishment*. Bentuk-bentuk *punishment* antara lain kehilangan pekerjaan, tidak menerima kenaikan gaji, dihapus dari daftar karyawan yang akan dipromosi, penghinaan publik, kegagalan mendapatkan *reward*, ancaman pemecatan, dan lain sebagainya. Oleh karena itu setiap organisasi / perusahaan perlu menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan segala jenis bisnis. Sistem pengendalian manajemen membantu manajemen dalam mewujudkan visi, misi, strategi, dan tujuan perusahaan.

Salah satu cara untuk memotivasi karyawan salah satunya dengan menerapkan *reward and punishment system*. *Reward* merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas

kontribusi yang karyawan berikan kepada organisasi. Kompensasi penting bagi karyawan karena bisa meningkatkan kesejahteraan, seperti tunjangan dan fasilitas-fasilitas maupun pelayanan. Kesejahteraan diberikan kepada karyawan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan karyawan beserta keluarganya. *Reward and punishment system* diharapkan mampu merangsang atau memotivasi semangat kerja karyawan sehingga karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan yang akan berdampak pada kinerja para karyawan. *Reward* nonfinansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Oleh karena itu, perusahaan dapat mendorong karyawan agar memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan.

TINJAUAN PUSTAKA

Reward

Reward diberikan kepada karyawan yang berprestasi dan mampu mencapai target tertentu, sedangkan *punishment* diberikan kepada karyawan yang melakukan kesalahan. *Reward* atau hadiah biasanya berupa uang, tetapi ada juga yang memberikan *reward* berupa penghargaan, kenaikan jabatan bahkan liburan. Dan biasanya pemberian *reward* ini lebih efektif untuk memotivasi karyawan dibandingkan dengan ancaman hukuman atau *punishment*. Banyak perusahaan yang menawarkan *reward* besar bagi karyawan mereka setelah

mereka mencapai prestasi tertentu yang bahkan nilainya melebihi gaji bulanan mereka. Jadi

Jenis-jenis Reward

Reward merupakan salah satu cara memotivasi individu atau orang yang dipimpin dalam sebuah organisasi atau individu. Menurut Ivancevich dalam Koencoro (2013:2) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu: *reward* ekstrinsik, adalah suatu penghargaan yang datang dari luar orang tersebut. Dimana penghargaan ekstrinsik terdiri dari (1) Penghargaan finansial yaitu: (a) Gaji (b) Tunjangan dan (c) Bonus/insentif. Selanjutnya (2) Penghargaan non finansial yaitu: Penghargaan interpersonal dan Promosi. Sedangkan penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri, yang terdiri dari : (a) Penyelesaian (*completion*), (b) Pencapaian (*achievement*) dan (c) Otonomi

Sistem *reward* meliputi *financial reward* yaitu yang berupa gaji tetap dan komponen gaji lain serta benefit, yang keduanya diberikan seluruhnya dalam pembayaran dan nonfinancial reward yang berupa penghargaan, pemberian wewenang, juga kesempatan untuk berkembang, serta peningkatan kemampuan berupa pelatihan dan pengembangan melalui sekolah kembali.

Tujuan Reward

Tujuan pemberian penghargaan antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif,

motivasi, stabilitas karyawan, disiplin (Hasibuan, 2008:121) : (1) Ikatan Kerja Sama (2) Kepuasan Kerja (3) Pengadaan Efektif (4) Motivasi (5) Stabilitas Karyawan (6) Disiplin

Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. *Punishment*

Punishment

Jenis-jenis Punishment

Menurut Rivai dalam (Silfia, 2013:4) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut: (1) Hukuman ringan meliputi: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis. (2) Hukuman sedang meliputi: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi. (3) Hukuman berat meliputi: Penurunan pangkat atau demosi. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan. Selanjutnya menurut Indrakusuma, secara garis besar punishment dapat dibedakan dua macam, yaitu: punishment preventif dan punishment represif

Sehubungan dengan punishment yang dijatuhkan kepada pegawai, maka tujuan yang ingin dicapai adalah agar

pegawai yang melanggar peraturan merasa jera dan tidak mengulangi hal yang sama. Tujuan pemberian punishment ada dua macam yaitu tujuan dalam jangka pendek dan tujuan dalam jangka panjang. Tujuan dalam jangka pendek adalah untuk menghentikan tingkah laku yang dianggap salah, sedangkan tujuan dalam jangka panjang adalah untuk mengajar dan mendorong pegawai agar dapat menghentikan sendiri tingkah lakunya yang salah.

Motivasi Kerja **Teori Motivasi**

Hampir semua teori motivasi mengemukakan keterkaitan motivasi dengan kebutuhan-kebutuhan manusia. Dengan cara memenuhi kebutuhan manusia tersebut, Motivasi kerja secara otomatis akan terwujud. Teori Hierarki ini dikemukakan oleh seorang psikolog yang bernama Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan 5 kebutuhan hidup manusia berdasarkan Hirarkinya yaitu mulai dari kebutuhan yang mendasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi. Teori ini kemudian dikenal dengan Teori Maslow atau Teori Hirarki Kebutuhan. Hirarki kelima Kebutuhan tersebut diantaranya adalah: (a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*), (b) Kebutuhan Keamanan (*Safety needs*) (c) Kebutuhan Sosial (*Social needs*), (d) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem needs*), (e) Kebutuhan Aktualisasi diri (*Self-Actualization*). Selanjutnya menurut teori ERG Alderfer ada tiga

kebutuhan Manusia yaitu: (1) Kebutuhan Eksistensi (*Existence needs*) (2) Kebutuhan Hubungan (*Relatedness needs*) dan (3) Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth needs*). Sedangkan pernyataan dari teori Kebutuhan McClelland meliputi: (1) Kebutuhan akan Pencapaian (*need for achievement*) (2) Kebutuhan akan Afiliasi (*need for affiliation*) (3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)

Kinerja Karyawan

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

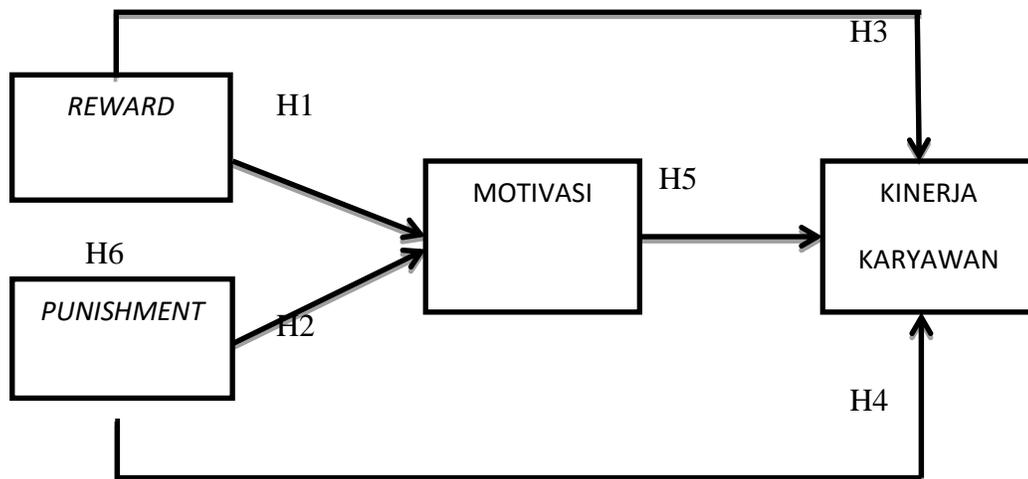
Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono, 2009 bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (1) Kualitas Pekerjaan (2) Kuantitas Pekerjaan (3) Pengetahuan Pekerjaan (4) Kerjasama Tim (5) Kreatifitas (6) Inovasi dan (7) Inisiatif. Sedangkan menurut Harbani Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut : (1) Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat (2) Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi (3) Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam

mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi (4) Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan (5) Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya (6) Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai

oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien dan (7) Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Model Konseptual Penelitian

Gambar 1. Model Penelitian



Pengembangan Hipotesis Pengaruh Reward terhadap Motivasi kerja karyawan

Reward merupakan suatu sarana motivasi atau sarana yang dapat menimbulkan dorongan dan merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja, yang diberikan dalam bentuk uang atau penghargaan yang ditetapkan berdasarkan prestasi,

semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula reward yang diberikan. Reward juga diartikan sebagai ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan.

Semakin tingginya reward yang diberikan kepada karyawan dalam hal ini mengenai bonus, kesejahteraan, pujian dan penghargaan psikologis dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pada dasarnya reward

adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) dilingkungan kerja, yang menyentuh Dalam konsep manajemen, reward merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para karyawan. Dengan melakukan penerapan system pemberian reward dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Yuanita Widyanti, Sofiana Sari, 2014). *Reward* dirancang oleh perusahaan bertujuan untuk memacu gairah kerja para karyawannya supaya dapat meningkatkan prestasinya dalam bekerja. Berdasarkan hasil diatas dapat dikatakan bahwa motivasi kerja karyawan akan terbentuk dengan adanya reward baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, Penghargaan interpersonal. Dengan melakukan penerapan system oemberian reward dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadra, Arik Prasetya, 2014)

H1: Diduga *Reward* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap motivasi kerja

Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan kerja disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya seperti

motivasi, *reward*, *punishment*. Dengan melakukan penerapan system pemberian reward dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Agung Dwi Nugroho, 2015). Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memotivasi karyawannya, seperti pemberian insentif atau bonus, penghargaan (*reward*), promosi jenjang karir, atau jaminan untuk masa pensiun. Ada banyak faktor yang dapat memotivasi karyawan , baik itu internal yang berasal dari dalam diri karyawan, atau pun faktor eksternal, seperti lingkungan keluarga, rekan kerja, maupun suasana tempat kerja. Dengan melakukan penerapan system oemberian reward dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Winda Sri Astuti, Herman sjahrudin, Susenohadi Purnomo, 2018)

H2: Diduga *Reward* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh *punishment* terhadap motivasi kerja

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. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Yuanita Widyanti, 2014). Secara umum pemberian punishment pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga seorang karyawan akan maksimal dalam bekerja. Bahwasanya, punishment yang diberlakukan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perilaku karyawan pada perusahaan tersebut kurang menataati peraturan, terbukti dengan punishment yang diberlakukan guna meningkatkan motivasi kerja justru kurang diperhatikan. Selanjutnya, ketidak konsistenan pemberian punishment juga memberikan pengaruh pada motivasi kerja. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Silfia Febrianti,

Mochammad Al Musadieg, Arik Prasetya, 2014)

H3 : Diduga *Punishment* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap motivasi kerja

Pengaruh *Punishment* terhadap kinerja karyawan

Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan kerja disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya seperti motivasi, *reward*, *punishment*. Dengan melakukan penerapan system pemberian reward dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Agung Dwi Nugroho, 2015). Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memotivasi karyawannya, seperti pemberian insentif atau bonus, penghargaan (*reward*), promosi jenjang karir, atau jaminan untuk masa pensiun. Ada banyak faktor yang dapat memotivasi karyawan, baik itu internal yang berasal dari dalam diri karyawan, atau pun faktor eksternal, seperti lingkungan keluarga, rekan kerja, maupun suasana tempat kerja. Dengan melakukan penerapan system pemberian Punishment dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Winda Sri Astuti, Herman sjastruddin, Susenohadi Purnomo, 2018)

H4: Diduga *Punishment* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan
Pengaruh motivasi terhadap kinerja Karyawan

Winardi (2007:7) menyatakan bahwa problem inti motivasi adalah bagaimana cara merangsang sekelompok orang yang memiliki kebutuhan yang khas dan kepribadian unik untuk bekerja sama menuju pencapaian sasaran-sasaran organisasi mereka. Robbins (2001:166), mengatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi kebutuhan individual. Dengan memberikan motivasi yang cukup kepada karyawan maka akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Harry Murty, Veronika Agustini Srimulyani, 2013). Berkaitan dengan penelitian ini, teori yang disampaikan para ahli, dimana motivasi mempengaruhi kinerja, mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa variabel motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Dengan memberikan motivasi yang cukup kepada karyawan maka akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Daniel Arfan Aruan, 2013). Karyawan Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan. Karena motivasi yang dapat membuat

karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, diperlukan motivasi yang cukup dalam bekerja. *Reward* dan *punishment* merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat memberikan kinerja terbaik. Maka dari dapat disimpulkan bahwa "motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan". Hal ini sesuai dengan apa yang telah dikemukakan oleh I Wayan juniantara, I Gede Riana, 2015 dan Harry Murti, Veronika Agustini Srimulyani, 2013.

H5 :Diduga Motivasi berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja

Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi sebagai variabel antara

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. *Reward*

akan memberikan dampak positif terhadap apabila *reward* sesuai dengan apa yang telah diberikankaryawan terhadap perusahaan. Selain *reward*, *punishment* juga 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 Musadieq, 2014).

H6: Diduga Reward dan Punishment berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyaan Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) Kota Malang yang berjumlah 340 orang karyawan. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin

Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

E = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e=0,1

Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut:

Nilai e = 0,1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai e = 0,2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil

Jadi rentang sampel yang dapat diambil dari teknik Solvin adalah antara 10-20 % dari populasi penelitian. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sbagai berikut:

$$n = \frac{340}{1 + 340(0,1)^2}$$

$$n = \frac{340}{4,4} = 77,2$$

Berdasarkan perhitungan diatas sampel yang mejadi responden dalam penelitian ini sebanyak 77 orang, oleh penulis digenapkan menjadi sebanyak

100 sampel dari seluruh total karyawan.

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Variabel Reward (X1) adalah imbalan yang diberikan baik dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya. Adapun indikatornya adalah Menurut Ivancevich dalam Mudrajad Koencoro (2013:2) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu: *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial dan non finansial yaitu :

Variabel punishment (X2)

Punishment adalah tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. Indikator punishment menurut Rivai dalam (Silfia, 2013:4) adalah: (a) Hukuman ringan (2) Hukuman sedang dan (3) Hukuman berat

Variabel Motivasi (X3)

Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya. Indikator motivasi menurut Teori Maslow atau Teori Hirarki Kebutuhan. Hirarki kelima Kebutuhan tersebut diantaranya adalah: (1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*)(2) Kebutuhan Keamanan (*Safety*

needs)(3) Kebutuhan Sosial (*Social needs*)(4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem need*) dan (5) Kebutuhan Aktualisasi diri (*Self-Actualization*)

Variabel Kinerja (X4)

Kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi. Indikator kinerja menurut Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam (Sugiono,2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (1) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)(2) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)(3) Kerjasama Tim (*Teamwork*)(4)Kreatifitas (*Creativity*Inovasi (*Inovation*)dan (5) Inisiatif (*initiative*)

Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data maka dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden

Metode Analisis

Dalam peneltian ini peneliti menggunakan metode analisis *path*. Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung”.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis jalur 1 Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Tabel 1 : Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.923	1.867		6.922	.000
	Reward	.373	.078	.439	4.797	.000
	Punishment	-.121	.113	-.098	-1.068	.288

a. Dependent Variable: motivasi kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.441 ^a	.195	.178	2.147

a. Predictors: (Constant), Punishment, Reward

Pengambilan keputusan dalam penelitian ini akan menggunakan probabilitas signifikan berdasarkan nilai alpha 5%, apabila probabilitas signifikan < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Apabila signifikansi > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak. Jika Ha diterima maka variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependent, sedangkan jika Ha ditolak dan Ho diterima maka tidak

ada pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent.

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan hasil pengujian analisis jalur untuk mengetahui signifikansi pengaruh *Reward (X1)* terhadap Motivasi Kerja Karyawan (*X3*). Tabel diatas menunjukkan koefisien jalur menunjukkan pengaruh positif *Reward (X1)* terhadap Motivasi Kerja

Karyawan (X3) dengan nilai (β) 0,337 dengan tingkat sig. 0,000 (sig < 0,05) maka, artinya *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan. Sedangkan *Punishmnet* (X2) menunjukkan koefisien jalur memiliki pengaruh negatif *Punishment* (X2) terhadap Motivasi Kerja

Karyawan (X3) dengan nilai (β) - 0,121 dengan tingkat sig 0,288 (sig < 0,05) maka, artinya *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Model Jalur 2 Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening

Tabel 2 : Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.644	2.028		1.797	.076
	Reward	.236	.077	.268	3.076	.003
	Punishment	.174	.101	.135	1.717	.089
	motivasi kerja	.483	.090	.466	5.352	.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.643 ^a	.414	.395	1.908

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja, Punishment, Reward

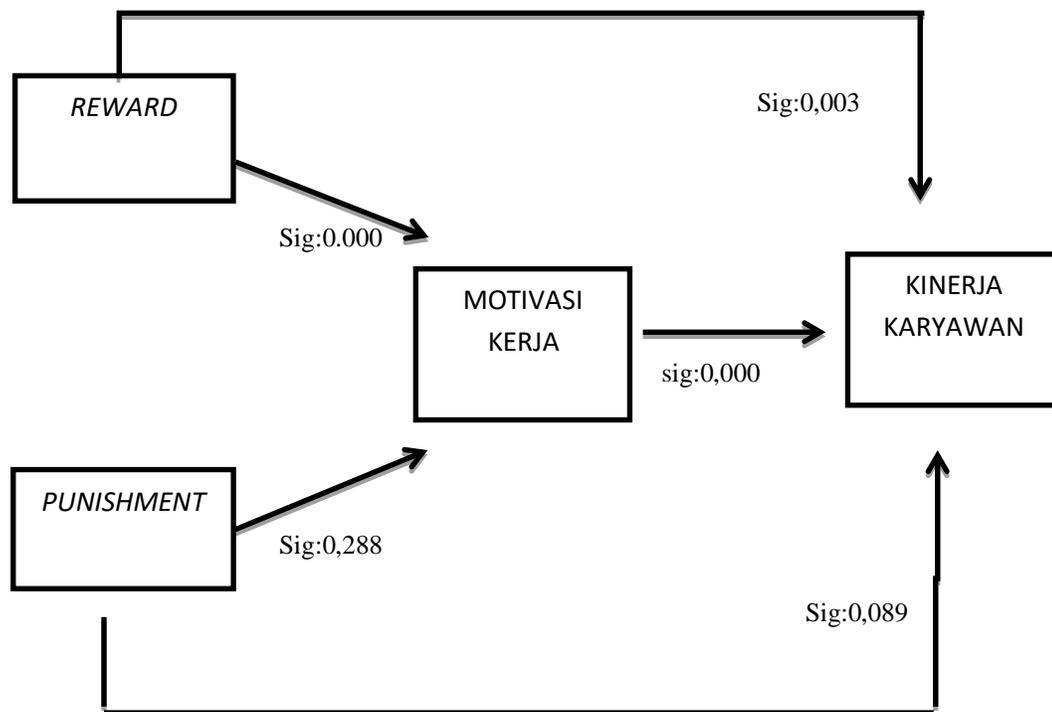
Berdasarkan data tersebut menunjukkan koefisien jalur menunjukkan pengaruh positif *Reward* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (X4) dengan nilai (β) 0,236 dengan tingkat

sig. 0,003 (sig < 0,05) maka, artinya *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan. *Punishmnet* (X2) menunjukkan koefisien jalur memiliki pengaruh positif *Punishment* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (X4) dengan nilai

(β) 0,174 dengan tingkat sig 0,089 (sig < 0,05) maka, artinya *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja (X3) menunjukkan koefisien jalur memiliki pengaruh positif dengan nilai (β) 0,483 terhadap kinerja karyawan (X4) dengan tingkat sig 0,000 (sig < 0,05) maka, artinya *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya *Koefisien Determinasi Total* $R^2_m = 1 - (0,897)^2 - (0,765)^2 = 0,529$ yang artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 52,90% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 52,90% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan 47,10% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat di dalam model dan eror.

Gambar 2 : Hasil Diagram Jalur



Pembahasan

Pengaruh langsung *reward* terhadap motivasi kerja

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,000. Segala bentuk *reward* yang diterima karyawan bertujuan untuk menghargai dan memotivasi mereka agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi karena pada dasarnya pemberian *reward* memang memiliki tujuan yang positif. Pemberian *reward* yang baik antara *financial* dan *nonfinancial* akan memberikan dampak yang positif. Fay & Thompson (2010) juga menekankan bahwa sistem *reward* dapat berperan penting bagi organisasi dalam hal menarik karyawan yang potensial dan mempertahankan karyawan yang berkualitas untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan (Silfia, Musadieg, Arik, 2014) bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan. Gitosudarmo 2010 menyatakan yaitu salah satu dasar tujuan *reward* adalah memotivasi anggota organisasi. Maksud dari pernyataan tersebut adalah sistem imbalan atau *reward* dirancang oleh perusahaan bertujuan untuk memacu gairah kerja para karyawannya supaya dapat meningkatkan prestasinya dalam

bekerja. Berdasarkan hasil diatas dapat dikatakan bahwa motivasi kerja karyawan akan terbentuk dengan adanya *reward* baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, maupun Penghargaan interpersonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kedua variabel, yang artinya pemberian *reward* pada karyawan telah sesuai dengan harapan karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja.

Penelitian ini juga serupa dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Yuanita (2014) bahwa terdapat pengaruh positif *reward* terhadap motivasi kerja, sehingga penelitian ini mendukung hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Yuanita (2014) dimana *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. *Reward* sebagai penghargaan yang diberikan perusahaan atas hasil kerja karyawannya akan memberikan adanya dorongan dan peningkatan gairah didalam berkerja, karena *reward* yang ada akan menjadikan karyawan lebih bersemangat didalam mengaktualisasikan kemampuannya.

Pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja karyawan

Pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap kinerja karyawan dengan koefiensi 0,236 dan tingkat signifikansi 0,003. Artinya semakin tinggi *reward* yang didapatkan oleh karyawan akan membuat kinerja karyawan semakin meingkat. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan

bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara *reward* terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang dapat diterima atau Ho ditolak. Pemberian penghargaan merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Hasil penelitian ini mendukung apa yang dikemukakan oleh Agung Dwi N (2015) menyatakan bahwa *reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini senada dengan penelitian Winda Sri Astuti (2018) menunjukkan bahwa variabel *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa variabel *reward* masih tergolong rendah namun tetap mampu memberikan kontribusi atau pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh langsung *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan antara *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan dengan koefisien -0,121 dan tingkat signifikansi 0,288. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *punishment* yang diberikan maka akan semakin turun motivasi kerja karyawan. Dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan

dengan baik. Jika aturan dan hukum dalam suatu organisasi tidak berjalan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar organisasi. Sehingga diperlukan perencanaan yang baik dalam melakukan sistem pemberian *punishment* agar tidak memberikan dampak yang negatif untuk perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan (Silfia, Musadieg, Arik, 2014) menyatakan bahwa *punishment* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *punishment* tidak selalu memberikan dampak yang positif terhadap motivasi kerja. Seperti yang terjadi pada Perusahaan Daerah Air Minum kota Malang, bahwa *punishment* tidak memberikan dampak yang positif dan signifikan dalam peningkatan motivasi kerja karyawan.

Pengaruh langsung *punishment* terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh tidak signifikan antara *punishment* terhadap kinerja karyawan yang ada di PDAM kota Malang. Secara umum pemberian *punishment* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga seorang karyawan akan maksimal dalam bekerja, namun dalam penelitian ini *punishment* pada Perusahaan Daerah Air Minum kota Malang berpengaruh tidak signifikan. Bahwasanya, *punishment* yang diberlakukan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kinerja karyawan.

Selanjutnya, ketidak konsistenan pemberian punishment juga memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Misalnya, punishment yang diberikan dianggap ringan sehingga tidak bisa memberikan efek “paksaan” terhadap karyawan, ditambah dengan efek punishment yang tidak memberikan efek jangka panjang. Penelitian yang sama juga dikemukakan oleh (Silfia, Musadieg, Arik, 2014) menyatakan bahwa punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa punishment tidak selalu memberikan dampak yang positif terhadap perkembangan kinerja karyawan. Sehingga diperlukan cara yang tepat untuk dapat menerapkan sistmen pemberian punishment pada Perusahaan Daerah Air Minum kota Malang agar dapat memberikan hasil yang positif untuk peembangan kinerja karyawan.

Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan dengan koefiensi 0,483 dan tingkat signifikansi 0,000. Ini artinya motivasi yang diukur melalui lima indikator yaitu: fisiologi, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan

penghargaan, dan aktualisasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan. Hal ini memberikan petunjuk bahwa hipotesis diterima. Cara motivasi yang diterapkan oleh perusahaan dapat dilihat dari manfaat langsung yang dirasakan oleh karyawan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin baik motivasi yang dilakukan oleh manajemen terhadap karyawan maka semakin baik kinerja yang dihasilkan karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh juniantara dan riana (2015) dan Daniel A A (2013) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh tidak langsung *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara reward terhadap kinerja melalui motivasi dengan koefisien sebesar 0,236 dengan tingkat signifikan 0,003. Reward menghasilkan motivasi yang baik terhadap karyawan sehingga menghasilkan kinerja seseorang yang baik. Seseorang yang memiliki kemampuan motivasi kerja yang baik maka dalam melaksanakan suatu pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik juga. Melalui lima indikator *reward* yaitu gaji, bonus, tunjangan, penghargaan interpersonal, dan promosi yang diberikan perusahaan akan memberikan motivasi kerja yang

tinggi sehingga karyawan dalam melaksanakan tugasnya pun dapat memberikan hasil kinerja yang optimal.

Pengujian berikutnya memberikan hasil yang positif dengan tingkat signifikan 10%. Dimana variabel punishment memberikan hasil yang signifikan sebesar 0,089 untuk membangkitkan kinerja karyawan. Punishment merupakan hal yang mungkin tidak diinginkan oleh karyawan. Pemberian punishment yang mungkin kurang tepat akan membuat karyawan mungkin melakukan pekerjaan dengan hasil yang tidak maksimal. Pengujian pengaruh tidak langsung antara variabel reward dan punishment terhadap kinerja melalui motivasi memberikan hasil yang positif dan signifikan dimana variabel motivasi kerja memiliki pengaruh paling tinggi diantara variabel lain.

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Silfia, Musadieg, Arik, 2014). apabila variabel *reward* dan *punishment* dapat berfungsi secara efektif maka variabel tersebut akan menampilkan motivasi kerja yang baik sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik pula. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya setelah terdapat theory trimming antara X1 terhadap X3 melalui X2 diperoleh hasil : $0,439 \times 0,268 = 0,117$ selanjutnya pengaruh tidak langsung, $0,439 \times 0,466 \times 0,268 = 0,054$. Hal tersebut menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan bahwa reward

dapat menghasilkan kinerja yang baik melalui motivasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dihasilkan beberapa simpulan sebagai berikut: (1) Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara variabel *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan dan pengaruh tidak langsung antara variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. (2) Sampel sebanyak 100 responden (3) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian selanjutnya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum kota Malang yang telah dibuktikan dengan beberapa pengujian.

Saran

Saran dalam penelitian ini adalah: (1) Melakukan evaluasi lebih lanjut terhadap penerapan *punishment* (2) Meningkatkan motivasi karyawan dengan melakukan pelatihan

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, D. N. (2015). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan PT. *Business Training and Empowering Management* Surabaya. *Jurnal Maksipreneur* Vol. IV No. 2 Hal. 14-14.
- Daniel, A. A. (2013). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (PERSERO) Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. 1 No. 2.
- Fay, C. H., Thompson, M.A., 2010. *Contextual Determinants of Reward Systems Success: An Exploratory Study*, *Human Resource Management*, 40 (3), 213-226.
- Hasibuan, Malayu. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Juniantra dan Riana. (2015). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar. *E-jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 409: 611-628
- Murti dan srimulyani. (2013). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan variable pemediasi Kinerja pada PDAM kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Vol 1*. Program Study Manajemn, Universitas Katolik Widya Mandala Mdiun.
- Mudrajad Kuncoro, (2013). “*Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*” Edisi 4. Jakarta: Erlangga
- Pasolong, Harbani. (2010). *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Siahaan Rumiris. (2013). Pengaruh Reward dan Punsihment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT.

- Perkebunan Nusantara III
Rambutan. *Jurnal Ilmiah
Business Progress. Vol. 1* No.
01.17-26
- Silfia, F., Mochammad, A. M., Arik,
M. (2014). Pengaruh *Reward*
dan *Punishment* terhadap
motivasi kerja serta dampaknya
terhadap Kinerja Studi pada
Karyawan PT. Panin Bank Tbk
Area Mikro Jombang. *Jurnal
Administrasi Bisnis (JAB) Vol.
12* No. 1.
- Siahaana, Rumiris. 2013. “Pengaruh
Reward dan *Punishment*
tehadap Disiplin Kerja
Karyawan Pada PT.
Perkebunan Nusantara III
Rambutan”. *Jurnal Ilmiah
Business Progress. Vol. 1.* No.
01.
- Sugiyono, (2009), *Metode Penelitian
Kuantitatif, Kualitatif dan
R&D*, Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian
Pendidikan Pendekatan
Kuantitatif, kualitatif, dan
R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Solimun. (2002). *Multivariate Analysis
Structural Equation Modeling
(SEM) Lisrel dan Amos*.
Fakultas MIPA.
- Winda, S. A., Herman, S., Susenohadi.
P. (2018). Pengaruh *Reward*
dan *Punishment* terhadap
Konerja Karyawan. *Jurnal
Organisasi dan Manajemen*.
- Winardi, (2007). *Manajemen Kinerja*,
Jakarta, PT. RajaGrafindo
Persada.
- Winardi, 2007, *Manajemen Perilaku
Organisasi , Edisi Revisi*,
Jakarta, Kencana Prenada
Media Group.
- Yuanita, W. S. S. (2014). Pengaruh
Komunikasi Internal Reward
dan Punishment terhadap
Motivasi Kerja Karyawan di
BPR Nur Semesta Indah
Kencong Kabupaten Jember.
Jurnal Ekonomi dan Bisnis.

