

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis saat ini telah berkembang sangat pesat dan mengalami metamorfosis yang berkesinambungan. Dalam era globalisasi ini memacu perusahaan melaksanakan kegiatan keorganisasian dengan standar yang tinggi agar perusahaan dan sumber daya manusia lebih maju dan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Disamping itu sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam merencanakan, mengorganisir, dan mengembangkan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja (Simamora, 2017). Dengan sumber daya manusia sebuah organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pemanfaatan sumber daya manusia oleh dan dalam suatu organisasi, berarti mengkaji dan memahami tentang fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah tugas dan tanggung jawab yang diwujudkan dalam berbagai bentuk kegiatan. Baik dalam merumuskan kebijakan prosedur program organisasi yang erat kaitannya dengan sumber daya manusia.

Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang industri, perdagangan maupun jasa

akan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu hal yang penting yaitu bahwa berbagai bentuk keberhasilan aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu bukan hanya bergantung pada keunggulan teknologi, dana operasional yang tersedia, sarana maupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama bila mengingat bahwa saat ini era perdagangan bebas dan MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) sudah dimulai.

Iklim kompetisi yang terjadi yang dihadapi oleh perusahaan akan sangat berbeda hal ini memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja lebih efisien, efektif dan produktif. Sumber daya manusia saat ini tetap menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang ketat. Jadi manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena di tangan manusialah segala inovasi akan terealisasi dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan.

Setiap organisasi dalam mencapai tujuannya diharapkan mampu mengelola dan mengembangkan sumber daya yang dimilikinya dan sumber daya yang paling penting adalah sumber daya manusia. Manusia merupakan modal utama yang terkandung dalam setiap organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan terletak pada tangan manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Peran manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sangat mendukung dalam pengembangan organisasi dan

meningkatkan efisiensi serta produktifitas kinerja dalam organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting karena dapat menentukan keberhasilan perusahaan, kemampuan manusia merupakan kunci utama untuk menghadapi persaingan dalam era globalisasi.

PT. BUMI SENTOSA merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *Penyedia Jasa Kelistrikan* yang terletak di Jl. Tukad Badung No.234 Renon, Kecamatan Denpasar Selatan. Tetapi pada akhir-akhir ini PT. BUMI SENTOSA sedang mengalami masalah yang berkaitan dengan semangat kerja para karyawan yang mulai menurun.

Tabel 1. 1
Rekapitulasi Absen Karyawan PT. Bumi Sentosa Periode Bulan
Januari - Juni Tahun 2020

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja/	Tidak Hadir Dengan Keterangan		Tidak Hadir Tanpa Keterangan	
				Jumlah	%	Jumlah	%
1	JANUARI	150	23	4	17,39	5	21,73
2	FEBRUARI	150	20	3	15,00	7	35,00
3	MARET	150	21	5	23,81	9	42,85
4	APRIL	150	23	2	8,70	11	47,83
5	MEI	150	23	4	17,39	13	56,52
6	JUNI	150	21	5	23,81	16	76,19
Jumlah		900	131	23	17,56	61	46,56

Sumber : PT. BUMI SENTOSA, 2021

Tabel di atas menunjukkan pada bulan Januari jumlah karyawan yang absen tanpa keterangan sebanyak 5 orang, pada bulan Februari sebanyak 7 orang, pada bulan Maret sebanyak 9 orang, pada bulan April sebanyak 11 orang, pada bulan Mei sebanyak 13 orang dan pada bulan Juni 16 orang. Dilihat pada tabel 1 tingkat penurunan absensi tanpa keterangan pada karyawan PT. Bumi Sentosa semakin naik tiap bulannya.

Hal ini harus segera di tangani oleh perusahaan sehingga tidak mengganggu produktifitas perusahaan. Masalah tersebut terjadi karena ada beberapa faktor yang membuat para karyawan merasa kurang nyaman untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan perusahaan. Salah satu masalahnya adalah terlalu banyak tugas yang di berikan kepada karyawan dimana pemimpin mengharuskan karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan di saat tugas yang lain belum selesai. Masalah lainnya adalah terlalu banyaknya beban kerja yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawan sehingga karyawan tidak bisa dengan maksimal menyelesaikan pekerjaannya sesuai target yang sudah di tentukan oleh perusahaan dan juga menurunkan semangat kerja dari para karyawan, karyawan juga membutuhkan waktu untuk diskusi bertukar pikiran mengenai hal-hal yang bisa membuat mereka semangat dan nyaman bekerja sehingga dapat mewujudkan tujuan dari perusahaan.

Dari kenyataan yang ada, di dalam perusahaan manajemen sumber daya manusia merupakan unsur yang menentukan dalam mencapai tujuan, tanpa adanya manusia maka unsur-unsur manajemen lainnya tidak dapat di manfaatkan dan tidak memberikan hasil sebagaimana yang di harapkan. Dengan demikian sumber daya manusia sebagai tenaga kerja perlu mendapatkan perhatian dan pengelolaan sebagaimana mestinya. Dalam perhatian perusahaan tidak harus langsung memberikan sesuatu berupa uang atau barang melainkan keadilan yang layak, diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah. Selain itu sumber daya manusia perlu adanya penghargaan kerja karyawan agar kepuasan kerja tercapai, oleh sebab itu disini perusahaan perlu memberikan penghargaan kerja sebagai balas jasa untuk

karyan berprestasi dan tercapainya manfaat sumber daya manusia secara efisien dan efektif. Untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang efektif, perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal salah satunya adalah memberi *reward* atau penghargaan. Menurut Moorhead & Griffin (2013) *reward* atau penghargaan meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk karyawan sebagai bagian dari kontrak psikologis. Selain sebagai bentuk balas jasa pemberian *reward* juga di perlukan sebagai motivasi atau perangsang agar karyawan terpacu untuk berkinerja lebih baik.

Menurut Handoko (2013:66) Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu binaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Dari sudut pandang organisasi *reward* merupakan sarana yang penting dalam mencapai tujuan strategis organisasi karena dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan, menarik karyawan serta sarana mempertemukan kepentingan berbagai kepentingan dalam organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *punishment* atau hukuman. Jika prestasi yang tinggi harus di beri penghargaan (*reward*) yang layak maka apabila melanggar aturan dalam organisasi harus di berikan sanksi atau hukuman (*punishment*) yang setimpal serta adil. Menurut Mangkunegara (2013) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar.

Hal tersebut juga di buktikan oleh penelitian yang di lakukan Febrianti et.al (2014) yang menunjukkan bahwa *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada PT. BUMI SENTOSA mempunyai peraturan-peraturan perusahaan yang harus di taati seperti kedisiplinan, kehadiran, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Di PT. BUMI SENTOSA dalam menanggapi *punishment*, untuk karyawan yang lalai dan mengabaikan hal-hal tersebut akan di berikan surat peringatan sampai tiga kali, dan jika sudah mendapatkan surat peringatan sampai tiga kali namun masih melakukan kesalahan perusahaan akan melakukan pemutusan hubungan kerja, karena di anggap sudah tidak mampu mentaati peraturan yang telah di buat perusahaan guna meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan di PT. BUMI SENTOSA.

Reward dan *punishment* sangat penting untuk memotivasi kinerja karyawan, karena melalui *reward* dan *punishment* karyawan akan lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang di berikan. *Reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang akan tetapi kedua hal tersebut saling berkaitan, keduanya memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja. *Reward* dan *punishment* dapat mempengaruhi kinerja karyawan, *Reward* di terapkan karena adanya anggapan bahwa dengan memberikan imbalan kepada karyawan atas hasil kerjanya, maka karyawan akan bekerja lebih maksimal. Sedangkan *punishment* di terapkan dengan tujuan memelihara peraturan yang berlaku agar segala tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik. Jadi, *reward* dan

punishment merupakan bentuk reaksi dari pemimpin untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan serta mendorong karyawan agar menjadi lebih baik, lebih berkualitas, dan tanggung jawab atas tugas yang di berikan.

Menurut Rivai (2015:12) Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan maka tujuan perusahaan akan semakin mudah di capai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja karyawan rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit di capai dan juga hasil yang di terima tidak akan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat di pisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari perusahaan berupa pengarahan dari seorang pemimpin, motivasi yang di berikan sebagai penyemangat karyawan, tata tertib yang di terapkan, suasana kerja yang nyaman dan dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin di capai sangat di perlukan untuk kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia di dalamnya.

Keadaan di atas yang melatar belakangi penulis untuk mengadakan penelitian yang selanjutnya. Judul yang di angkat dalam penelitian ini adalah “PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BUMI SENTOSA”.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dapat di sampaikan dalam penelitian adalah:

- a) Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karywan PT. BUMI SENTOSA?
- b) Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BUMI SENTOSA?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di uraikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja karywan PT. BUMI SENTOSA.
2. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja karywan PT. BUMI SENTOSA.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a) Bagi Universitas

Sebagai bahan wacana dan acuan di lingkungan Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b) Bagi pelaku usaha

Semoga penelitian ini dapat membantu meningkatkan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan yang diteliti oleh penulis, dan dapat mengevaluasi kekurangan agar menjadi kelebihan perusahaan dan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini mampu menjadi bahan masukan bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Goal-Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2018). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (*Locke and Latham dalam Lunenburg, 2018*).

Locke dalam Kusuma (2017) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan PT. BUMI SENTOSA dalam mendisiplinkan karyawan dalam berkerja merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel motivasi, insentif dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 *Reward*

a. *Pengertian Reward*

Penghargaan (*reward*) adalah sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu (Shield, 2016:12; dalam Suak dkk, 2017).

Menurut Moorhead & Griffin (2013) *reward* atau penghargaan meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk karyawan sebagai bagian dari kontrak psikologis. Selain sebagai bentuk

balas jasa pemberian reward juga diperlukan sebagai motivasi atau perangsang agar karyawan terpacu untuk berkinerja lebih baik.

Menurut Handoko (2013:66) *Reward* adalah bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu binaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Menurut Nugroho, *reward* atau penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau non material. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material maupun non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi (Nugroho, 2017)

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan reward adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan baik waktu, pikiran maupun prestasi. *Reward* juga diberikan guna memotivasi serta menambah semangat para karyawan supaya bisa memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

b. Jenis-Jenis Reward

Segala sesuatu yang diberikan organisasi untuk memuaskan satu atau beberapa kebutuhan individu disebut sebagai penghargaan atau reward. Menurut Long dalam Jusuf, jenis penghargaan ini dikelompokkan menjadi 2 kategori, yaitu:

1. Penghargaan Ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*)

Penghargaan ekstrinsik adalah segala sesuatu yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja, dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya. Menurut Gibson dkk, penghargaan ekstrinsik mencakup penghargaan yang bersifat *finansial*, promosi dan imbalan antar pribadi atau rasa hormat. Penghargaan ekstrinsik ini diberikan untuk memuaskan kebutuhan dasar (*basic needs*), keamanan, kebutuhan sosial dan kebutuhan untuk mendapat pengakuan. Sifat penghargaan ekstrinsik adalah dapat dirasakan secara fisik. Bentuk penghargaan ekstrinsik diantaranya adalah:

a) Insentif

Insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang diberikan oleh pemimpin organisasi sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi sales kepada organisasi. Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif

memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan. Misalnya pimpinan cabang memberikan insentif kepada sales yang mencapai target penjualan.

b) Bonus

Bonus adalah imbalan yang berupa sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji sales yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga melampaui harapan pimpinan. Apabila pembayaran gaji pokok biasanya dilakukan setiap bulan, maka pembayaran bonus dilakukan secara bervariasi tergantung pada perjanjian antara pengusaha dan pegawainya, misalnya bonus tahunan. Dengan demikian pembayaran bonus dapat bertindak sebagai insentif bagi para pekerja agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Bonus tahunan biasanya diberikan apabila perusahaan mendapat laba atau keuntungan atau memiliki nilai saldo positif di akhir tahun.

2. Penghargaan secara formal dari pimpinan Saat ini banyak organisasi atau lembaga pendidikan yang menerapkan sistem pemberian penghargaan. Tujuan dari penghargaan formal ini adalah untuk memberitahukan kepada semua karyawan lainnya yang berprestasi dan pantas untuk diberi penghargaan. Penghargaan ini dapat berupa gelar, medali atau sertifikat yang

diberikan pada pegawai yang berprestasi. Pada umumnya waktu pemberian penghargaan ini adalah ketika organisasi tersebut melakukan kegiatan formal.

a) Pujian

Pujian adalah bentuk *reinforcement* yang positif dan baik. Pujian yang diucapkan pada waktu yang tepat dapat dijadikan sebagai alat motivasi.

b) Promosi Jabatan

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar dari pada tanggung jawab yang telah dibebankan sebelumnya. Pada umumnya setiap karyawan mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Organisasi pada umumnya menggunakan 2 kriteria utama dalam mengembangkan seseorang yang dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dikatakan

sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu. Sedangkan praktek promosi yang didasarkan pada senioritas berarti sales yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama.

3. Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Rewards*)

Penghargaan intrinsik adalah sesuatu yang dirasakan langsung oleh seseorang ketika dirinya melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melakukan sesuatu, perasaan lega karena telah menuntaskan sesuatu serta adanya peningkatan kepercayaan diri dan sebagainya. Bentuk penghargaan ini mengacu pada faktor-faktor pekerjaan itu sendiri atau job context seperti pekerjaan memberi tantangan dan menarik, puas atas pekerjaan, tingkat keragaman pekerjaan, pengembangan sistem kerja yang memberi umpan balik, dan atribut-atribut pekerjaan menantang lainnya. Sumber penghargaan intrinsik ini berasal dari individu itu sendiri. Menurut Gibson dkk. Imbalan intrinsik mencakup rasa penyelesaian dalam pencapaian prestasi, otonomi dan pertumbuhan pribadi.

a) Pencapaian Prestasi

Pencapaian prestasi adalah imbalan yang ditata tersendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai suatu tujuan yang menantang. McClelland dalam Gibson

menemukan adanya perbedaan individual dalam perjuangan untuk prestasi. Beberapa individu mencari tujuan yang menantang sementara lainnya mencari tujuan yang rendah. Jadi dapat diketahui bahwa tujuan yang menantang atau sukar akan menghasilkan tingkat prestasi individual yang lebih tinggi dibanding tujuan yang sedang atau rendah. Akan tetapi perbedaan individu merupakan hal yang perlu dipertimbangkan sebelum dicapai kesimpulan tentang pentingnya imbalan prestasi.

b) Otonomi

Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan mereka hak istimewa untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa otonomi dapat berasal melakukan apa yang terbaik menurut 24 melakukan apa yang terbaik menurut karyawan yang bersangkutan dalam situasi yang khusus. Dalam pekerjaan yang berstruktur dan dikendalikan manajemen secara ketat akan sukar menciptakan tugas yang menimbulkan rasa otonomi.

c) Pertumbuhan Pribadi

Pertumbuhan pribadi setiap individu adalah suatu pengalaman yang unik. Seseorang yang sedang mengalami pertumbuhan merasakan perkembangan.

Dengan mengembangkan kesanggupan, seseorang mampu memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahliannya. Sebagian orang sering kecewa terhadap tugas dan organisasi mereka jika mereka tidakizinkan atau didorong mengembangkan keahlian mereka.

c. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi *Reward*

Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan (*reward*) menurut Nawawi (1999:317); dalam Maulidyah (2017), yaitu :

1. Konsistensi internal, ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
2. Kompetisi/persaingan eksternal, membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya, dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke perusahaan lain.
3. Kontribusi karyawan, dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.
4. Administrasi, merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan, data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

d. Indikator Reward

Menurut Mahmudi (2013: 181) *reward* adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Menurut Kadarisman (2012:122) terdapat beberapa indikator dari *reward*, yaitu :

1. Upah

Upah merupakan sebuah bentuk balas jasa untuk dibayarkan atau diberikan kepada seorang pekerja harian yang memiliki pedoman atas kesepakatan atau perjanjian yang disepakati dalam membayarnya.

2. Gaji

Gaji merupakan balas jasa berupa uang yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk konsekuensi yang sudah memberikan kontribusinya dalam tercapainya tujuan organisasi. Gaji pada umumnya berlaku bagi beberapa tarif bayaran yaitu, mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

3. Insentif

Insentif merupakan bentuk dari pembayaran secara langsung berdasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai bentuk pembagian atas keuntungan karyawan karena peningkatan produktivitas atau penghemat biaya.

4. Tunjangan

Tunjangan merupakan suatu komponen berupa imbalan jasa dan penghasilan yang tidak memiliki keterkaitan secara langsung

dengan menghitung berat atau ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja karyawan.

5. Penghargaan Interpersonal

Diberikan pada seorang manajer yang dirasa mampu dalam memberikan kinerja yang maksimal dan baik sehingga dengan hal tersebut tujuan perusahaan dapat tercapai.

6. Promosi

Dengan diadakannya promosi bisa dijadikan salah satu bentuk untuk memberikan motivasi yang dilakukan oleh perusahaan kepada seorang manajer atau karyawan yang mampu dalam meningkatkan kinerja dan juga kemampuannya sehingga dengan hal tersebut dapat dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.

2.1.3 *Punishment*

a. Pengertian *Punishment*

Menurut Hasibuan (2009:37) *punishment* (hukuman) adalah suatu perbuatan, dimana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang baik dari segi kejasmanian maupun dari kerohanian orang lain itu mempunyai kelemahan bila dibandingkan dengan diri kita, dan oleh karena, itu maka kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbingnya dan melindunginya. Menurut Mangkunegara (2013:130).

Punishment (hukuman) adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan

yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku karyawan yang menyimpang karena dalam penerapan *punishment* dimaksudkan dapat menimbulkan efek jera kepada pelanggar. Menurut Sardiman (2011:94) *punishment* adalah salah satu bentuk penguatan (*reinforcement*) negatif yang menjadi alat motivasi jika diberikan secara tepat dan bijak sesuai dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman atau *Punishment*.

Menurut Fahmi (2017:68) *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut. Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian *punishment*/ hukuman merupakan kegiatan yang lumrah, sebab *punishment* bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan.

b. Jenis-Jenis *Punishment*

Macam-macam *punishment* (hukuman) yang diberikan, disini ada beberapa pendapat mengenai macammacam *punishment* (hukuman) adalah sebagai berikut:

- 1) *Punishment* (hukuman) *preventif*, yaitu *punishment* (hukuman) yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* (hukuman) ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Adapun tujuan dari hukuman *preventif* ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pendidikan bisa dihindarkan.
- 2) *Punishment* (hukuman) *represif*, yaitu *punishment* (hukuman) yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* (hukuman) ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.

Pendapat lain tentang macam-macam *punishment* (hukuman) adalah pendapat (Wiliam Stern, 2016) membedakan tiga macam *punishment* (hukuman) yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan anak-anak yang menerima *punishment* (hukuman):

- 1) *Punishment* (hukuman) *Asosiatif*

Umumnya, orang mengasosiasikan antara *punishment* (hukuman) dan kejahatan atau pelanggaran, antara penderitaan yang diakibatkan oleh *punishment* (hukuman) dengan perbuatan pelanggaran yang dilakukan. Untuk menyingkirkan perasaan tidak enak (hukum) itu, biasanya orang atau anak menjauhi perbuatan yang tidak baik atau yang dilarang.

- 2) *Punishment* (hukuman) *Logis*

Punishment (hukuman) ini dipergunakan terhadap anak-anak yang telah agak besar. Dengan *punishment* (hukuman) ini anak mengerti bahwa *punishment* (hukuman) itu adalah akibat yang logis dari pekerjaan atau perbuatannya yang tidak baik.

3) *Punishment* (hukuman) *Normatif*

Punishment (hukuman) normatif adalah *punishment* (hukuman) yang bermaksud memperbaiki moral anak-anak. *Punishment* (hukuman) ini dilakukan terhadap pelanggaranpelanggaran mengenai norma-norma etika, seperti berdusta, menipu, dan mencuri. Jadi, *punishment* (hukuman) normative sangat erat hubungannya dengan pembentukan watak anakanak. Dengan hubungan ini, pendidik berusaha mempengaruhi kata hati anak, menginsafkan anak terhadap perbuatannya yang salah, dan memperkuat kemauannya untuk selalu berbuat baik dan menghindari kejahatan.

c. Tujuan *Punishment*

Menurut Soekanto (2009:67), *punishment* dalam sebuah organisasi tidak kalah penting 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 tujuan *punishment*. Tujuan penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan ialah membatasi perilaku. *Punishment* menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan, bersifat mendidik dan memperkuat

motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

d. Indikator *Punishment*

Menurut Rivai (2014:450) ada beberapa indikator dari *punishment*.

Adapun indikator tersebut yaitu :

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis :
 - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b) Teguran tertulis
 - c) Pernyataan tidak puas secara tertulis
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis :
 - a) Penundaan kenaikan gaji
 - b) Pemotongan gaji
 - c) Penundaan kenaikan pangkat
- 3) Hukuman berat, dengan jenis :
 - a) Pembebasan dari jabatan
 - b) Pemecatan/ Pemutusan hubungan kerja.

2.1.4 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja sebagai kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan (Kartono,2010: 32). Demikian pula menurut Siagian (2012: 168), bahwa kinerja sebagai suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan

standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job description*-nya.

Sementara Rachmawati (2008:47) menyebutkan kinerja adalah sebagai suatu kemampuan apa saja yang telah dicapai serta seberapa baik kualitas kerja karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan kerjanya dimasa yang akan datang. Definisi lain datang dari Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2010:175) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut. Kinerja dikutip oleh Wibowo (2009:222) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan karyawan dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Simanjuntak (2012:221), definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

b. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wibowo (2009:88) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Motivasi ekterinsik Motivasi ekterinsik merupakan salah satu aspek yang sangat penting agar mampu merangsang seseorang dari luar dirinya.
2. Kemampuan Kemampuan merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku ditempat kerja. Kinerja di pekerjaan di mengaruhi oleh:
 - a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap,
 - b) gaya kerja ,kepribadian, kepentingan (minat), dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan.
3. Disiplin kerja Sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah di tetapkan.

c. Penilaian Kinerja

Salah satu cara untuk melihat kemajuan suatu kinerja organisasi maupun perusahaan dengan melakukan penilaian kerja pada organisasi maupun perusahaan tersebut. Penilaian tersebut dapat dilakukan pada karyawan dan juga para manajer. Sistem penilain dipergunakannya metode yang dianggap paling sesuai dengan bentuk dari organisasi tersebut, sebab kesalahan penggunaan metode akan penilaian yang dilakukan tidak mampu memberi jawaban dari yang dimaksud. Penilaian kerja adalah suatu penilain yang dilakukan kepada pihak manajmen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

Benardin dan Russel dalam Edy Sutrisno(2010:179) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Kualitas Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, siklus kegiatan yang dilakukan.
3. Batas waktu Merupakan sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan kordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. Efektifitas sumber daya Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. Kebutuhan pengawasan Merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Integritas pribadi Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

e. Indikator Kinerja

Menurut Prawirosentono (2008:27), kinerja karyawan dapat dinilai dengan beberapa indikator yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian sebelumnya merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian-penelitian terdahulu dan ada kaitannya dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini merupakan hasil-

hasil penelitian yang menyinggung dan menerapkan keempat *variable* yang digunakan dalam penelitian ini:

- 1 Muslikhah Kusuma (2018) yang berjudul Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Startup Entra Indonesia. Startup sebagai bisnis baru yang didirikan menghadapi kondisi ketidakpastian yang sangat tinggi, apakah startup tersebut akan berhasil atau gagal. Ketidakpastian inilah yang dihadapi oleh para pendiri startup sehari-hari. Dari sisi lain perusahaan startup tidak memiliki jam kerja terikat serta cara berpakaianya, hal tersebut memberikan kenyamanan tersendiri bagi karyawannya. Perusahaan Entra Indonesia adalah salah satu perusahaan startup yang bergerak dibidang *ethnic travel*. Salah satu cara agar meningkatkan kinerja karyawan yang baik, Entra Indonesia menerapkan reward dan punishment. Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif dan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Entra Indonesia yang berjumlah 38. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dimana semua populasi menjadi sampel. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Dari hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh tanggapan karyawan mengenai penerapan reward dan punishment terhadap kinerja secara keseluruhan masuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pengaruh reward secara parsial terhadap kinerja sebesar 0,491 dan pengaruh punishment secara parsial terhadap kinerja sebesar 0,622. Pengaruh reward dan punishment

secara simultan terhadap kinerja sebesar 81,5% dan sisanya 18,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

- 2 Tiara Puspa Sari (2022) yang berjudul Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. Banyak karyawan perusahaan di PT. Bukit Angkasa makmur Bengkulu yang melanggar aturan kedisiplinan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan mulai dari datang terlambat hingga absen tanpa izin. Tingginya tingkat absensi ini sering terjadi meskipun atasan sudah banyak memberikan teguran kepada para karyawan. Karyawan PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu masih memerlukan perhatian dari pimpinan untuk memotivasi para karyawan dengan melakukan pemberian reward dan punishment yang adil dan sesuai standar kinerja, agar karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Entra Indonesia yang berjumlah 159. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dimana semua populasi menjadi sampel 113. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Dari hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh tanggapan karyawan mengenai penerapan reward dan punishment terhadap kinerja secara keseluruhan masuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda Reward (X1), dan punishment (X2), secara bersama sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu. Artinya, semakin tepat pemberian reward dan punishment maka akan meningkatkan kinerja karyawan

- 3 Eduar Alfa Sengkey (2021) yang berjudul Pengaruh Reward, Punishment Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Sulutgo Cabang Tomohon. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dan mempunyai peran penting dalam setiap kegiatan perusahaan. Kinerja menjadi faktor utama dalam keberhasilan perusahaan, kinerja baik akan menghasilkan hal yang positif. Kinerja yang baik dari seorang Karyawan dapat diperoleh dengan adanya tingkat kedisiplinan yang tinggi dengan diawali oleh adanya kesadaran dan kesediaan Karyawan untuk mentaati semua peraturan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara Simultan dan Parsial Pengaruh Reward, Punishment dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank SulutGo Cabang Tomohon. Metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu menggunakan sampel dengan kriteria tertentu, yaitu berjumlah 52 responden dari 59 populasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukan secara simultan Reward, Punishment, dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan untuk uji secara parsial menunjukan bahwa Reward secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan adanya penelitian ini PT. Bank SulutGo harus tetap konsisten dan terus meningkatkan kualitas kinerja demi keberhasilan perusahaan.

- 4 Meylida Apsari (2021) yang berjudul Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Palangka Raya
- 1 Reward dan punishment sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena jika reward dan punishment yang diberikan tepat maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Meski sudah menerapkan sistem reward dan punishment dilapangan menunjukkan kinerja karyawan mengalami penurunan dan kurang maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh reward dan punishment secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia KC Palangka Raya. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Populasi penelitian ini berjumlah 34 karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, yaitu dengan mengambil seluruh populasi sebagai sampel yaitu sebanyak 34 responden. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah menggunakan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan reward tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar -4,3%, dengan nilai thitung sebesar -0,717 dan tingkat probabilitas signifikan $0,479 < 0,05$. Punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 65%, dengan nilai thitung variabel punishment sebesar 5,846 dengan tingkat nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Reward dan punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 61%, dengan nilai Fhitung sebesar 24,232, dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$.

- 5 Natasya Michelle Putri Kentjana (2018) yang berjudul Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia Tbk.)
- Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan utama bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam ketatnya persaingan bisnis di era globalisasi. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia. Setiap perusahaan pasti memiliki visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah unsur reward dan punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta apakah dengan adanya motivasi mampu memediasi reward dan punishment terhadap kinerja karyawan agar menjadi lebih baik atau sebaliknya pada perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui apakah motivasi mampu memediasi reward dan punishment terhadap kinerja karyawan agar menjadi lebih baik atau sebaliknya pada perusahaan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Bank Central Asia (BCA). Data yang diperoleh adalah data primer melalui kuesioner yang disebarkan pada karyawan tetap BCA. Data dianalisis dengan metode Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan 50 sampel data penelitian yang dikumpulkan dengan teknik proportional sampling. Software yang digunakan untuk menganalisis data adalah WarpPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh yang tidak signifikan

terhadap kinerja karyawan, sedangkan punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu reward tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi namun punishment berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Kesimpulan mediasi menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi punishment terhadap kinerja karyawan namun motivasi tidak memediasi reward terhadap kinerja karyawan.

- 6 Raymond Suak (2017) yang berjudul *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang*. Persaingan dalam industri perhotelan semakin hari semakin ketat, sehingga semakin dituntut kualitas dari setiap aspek perusahaan, termasuk sumber daya manusia. Ada beberapa hal yang harus dipenuhi untuk mencapai kinerja karyawan yang baik, termasuk didalamnya yaitu bagaimana untuk menerapkan reward dan punishment. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan maupun secara parsial reward dan punishment terhadap kinerja karyawan Sutanraja Hotel Amurang. Data yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner kepada 30 karyawan Sutanraja Hotel Amurang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa korelasi antara reward dan punishment terhadap kinerja karyawan sangat lemah. Uji hipotesis secara simultan menyatakan bahwa reward dan punishment tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji Hipotesis secara parsial

menunjukkan reward dan punishment juga tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

