

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Memahami pentingnya keberadaan sumber daya manusia di era globalisasi saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh lembaga adalah meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia. Keberhasilan suatu organisasi akan tergantung kepada karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut yang tercermin dari kinerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai tersebut (Susanti & Sari, 2022).

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasional, baik institusi maupun perusahaan (Fahrurozy, 2019). SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Perencanaan strategi sumber daya manusia perlu diterapkan perusahaan guna menghadapi persaingan di era globalisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2020:36). Sukses tidaknya suatu organisasional sangat bergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya yang berkualitas adalah sumber daya yang berprestasi secara maksimal.

Menurut Mangkunegara (2019:9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sinambela (2018:6) kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasional secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor adalah perusahaan yang bergerak dibidang otomotif, yaitu Dealer Resmi Mobil Honda. PT. Cokroaminoto Sari Motor berlokasi di Jalan Cokroaminoto No. 168 Denpasar. Berdasarkan pra survei yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor penjualan mereka cenderung mengalami penurunan yang diakibatkan oleh penurunan kinerja karyawan. Namun dalam kenyataannya masih terjadi masalah kinerja karyawan yang dapat dilihat dari adanya fluktuasi penjualan selama tahun 2022. Berikut data penjualan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor tahun 2022.

**Tabel 1.1**  
**Penjualan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar**  
**Tahun 2022**

No.	Bulan	Target (Rp) 1	Realisasi (Rp) 2	Realisasi (%) $3 = \frac{2}{1} \times 100$
1	Januari	5.000.000.000	4.570.760.000	91,42
2	Februari	5.000.000.000	4.330.890.000	86,62
3	Maret	5.000.000.000	4.043.540.000	80,87
4	April	5.000.000.000	4.320.800.000	86,42
5	Mei	5.000.000.000	4.330.780.000	86,62
6	Juni	5.000.000.000	4.230.870.000	84,62
7	Juli	5.000.000.000	4.650.980.000	93,02
8	Agustus	5.000.000.000	4.420.890.000	88,42
9	September	5.000.000.000	4.120.600.000	82,41
10	Oktober	5.000.000.000	4.050.560.000	81,01
11	November	5.000.000.000	4.045.890.000	80,92
12	Desember	5.000.000.000	4.476.900.000	89,54
	Jumlah	60.000.000.000	51.593.460.000	85,99
	Rata-rata	5.000.000.000	4.299.455.000	85,99

Sumber : PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar 2022.

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa pengiriman PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar selama tahun 2022 mengalami fluktuasi dengan total penyaluran kredit sebesar Rp 51.593.460.000 dari target Rp 60.000.000.000 atau sebesar 85,99%. Penyaluran kredit tertinggi terjadi pada bulan Juli sebesar Rp 4.650.980.000 atau sebesar 93,02% dan penyaluran terendah terjadi pada bulan sebesar Rp 4.043.540.000 atau sebesar 80,92%. Hal ini menunjukkan kinerja yang belum maksimal

Faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya yaitu *reward*. Menurut Fahmi (2018) *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut Siagian (2019) *reward* adalah pekerjaan

itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. reward juga merupakan usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima didalam organisasi, yang meliputi non finansial dan finansial.

Penelitian yang dilakukan oleh Widyani dkk (2023) yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi nilai *reward* maka akan semakin baik kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Jeni dkk (2020) menemukan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan *reward* yang baik karyawan akan memiliki kinerja yang lebih baik. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari dkk (2022) yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan *reward* akan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor, kinerja karyawan menurun karena karyawan kurang mendapatkan apresiasi atas kontribusinya dalam perusahaan. Karyawan yang mampu mencapai hasil kerja lebih dibandingkan dengan karyawan lain diperlakukan sama dengan karyawan lain dan merasa kurang mendapat respon dari perusahaan. Hal ini membuat karyawan merasa kurang dihargai oleh perusahaan

Selain *reward*, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh *punishment*. Menurut Sabri (2019) *punishment* (hukuman) adalah tindakan pendidik yang sengaja dan secara sadar diberikan kepada karyawan yang melakukan suatu kesalahan, agar karyawan tersebut menyadari kesalahannya dan tidak menguarganya. Selain itu menurut Imron (2019) *punishment* (hukuman) adalah

suatu sanksi yang diterima oleh seseorang akibat dari pelanggaran atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Roestiyah (2019) menyatakan *punishment* (hukuman) adalah suatu perbuatan yang tidak menyenangkan dari orang yang lebih tinggi kedudukannya untuk pelanggaran dan kejahatan, yang bermaksud untuk memperbaiki kesalahan karyawan dan bukan untuk mendendam.

Penelitian oleh Edirisooriya (2018) menemukan bahwa *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya peningkatan *punishment* akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyani dkk (2023) yang menemukan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan *punishment* karyawan akan mengurangi kesalahan dalam bekerja. Hal ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuncoro (2022) yang menemukan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan *punishment* tidak menyebabkan perubahan kinerja karyawan.

Diketahui terjadi juga masalah *punishment*, karyawan merasa adanya penegakan aturan pekerjaan yang kurang tegas dan terkesan tidak adil dimana pimpinan terkadang memperlakukan salah satu karyawan dengan berbeda dimana apabila karyawan tersebut melakukan pelanggaran tidak mendapatkan *punishment*. Hal ini membuat karyawan merasa kurang dihargai dalam bekerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan arah yang membantu karyawan mengambil keputusan yang dapat membantu penyelesaian tugas yang diberikan yang akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan bersangkutan (Sartika, 2020).

Budaya organisasi bisa membentuk karakter bagaimana karyawan dalam menempatkan diri serta menjalankan tugas dan kewajibannya di perusahaan (Mulyadi, 2019). Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi. Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2018:364). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (*values*), keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Penelitian Utami dan Wedasuari (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya dengan budaya organisasi yang baik perusahaan akan mampu menciptakan kinerja karyawan yang maksimal. Hal ini didukung penelitian Yandri dan Aziz (2021), Muniarti dkk (2021) dan Hakim dkk (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Berlawanan dengan penelitian Saputro (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Masalah budaya organisasi yang dapat dilihat dari adanya karyawan sering terlambat dalam bekerja. Ada juga beberapa karyawan saat jam istirahat yang seharusnya hanya satu jam namun istirahat lebih dari satu jam. Hal ini membuat penyelesaian pekerjaan menjadi terhambat. Selain itu disiplin kerja juga dapat dilihat dari adanya absensi karyawan yang cukup tinggi. Berikut data absensi karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Tahun 2022

**Tabel 1.2**  
**Absensi Karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Tahun 2022**

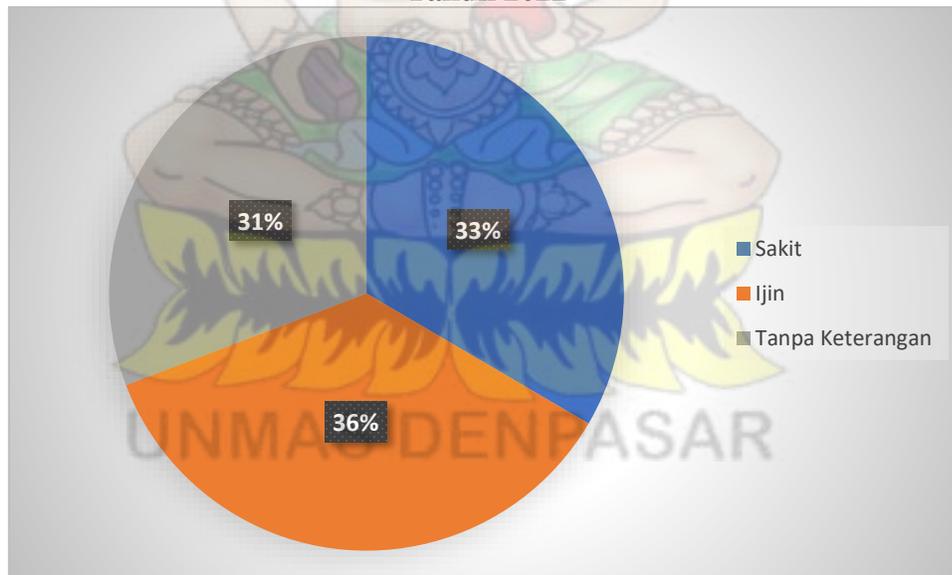
No	Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari)	Persentase Absensi (%)
1	2	3	4	$5 = 3 \times 4$	6	$7 = 5 - 6$	$8 = \frac{6}{5} \times 100\%$
1	Januari	89	26	2.314	63	2.251	2,72
2	Februari	89	24	2.136	67	2.069	3,14
3	Maret	89	26	2.314	73	2.241	3,15
4	April	89	25	2.225	77	2.148	3,46
5	Mei	89	27	2.403	68	2.335	2,83
6	Juni	89	26	2.314	80	2.234	3,46
7	Juli	89	26	2.314	83	2.231	3,59
8	Agustus	89	27	2.403	79	2.324	3,29
9	September	89	25	2.225	78	2.147	3,51
10	Oktober	89	27	2.403	75	2.328	3,12
11	November	89	26	2.314	85	2.229	3,67
12	Desember	89	27	2.403	81	2.322	3,37
<b>Jumlah</b>			312	27.768	909	26.859	3,27
<b>Rata-rata</b>			26	2.314	76	2.238	3,27

Sumber : PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Tahun 2022.

Menurut Ardana dkk (2019) tingkat absesnsi 3-10% dikategorikan tinggi dan dibawah 3% dikategorikan rendah. Berdasarkan Tabel 1.2 diatas dapat

diketahui tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan November sebanyak 3,67% dan tingkat absensi terendah terjadi pada bulan Januari yaitu 2,72%. Rata-rata tingkat absensi selama 2022 sebesar 3,27%. Rata-rata jumlah hari kerja yang hilang selama 2022 adalah 76 hari setiap bulannya dimana jumlah hari kerja yang hilang tertinggi terjadi pada bulan November sebanyak 85 hari dan terendah terjadi pada bulan Januari sebanyak 63 hari. Kondisi ini menunjukkan disiplin kerja yang kurang baik dalam operasional perusahaan. Absensi karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor tahun 2022 terdiri dari alpha, sakit, dan ijin dengan proporsi sebagai berikut :

**Gambar 1.1**  
**Persentase Absensi Karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor**  
**Tahun 2022**



Sumber : PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Tahun 2022

Berdasarkan pada diagram diatas menunjukkan bahwa tingkat absensi dengan keterangan izin sebesar 36%, tingkat absensi dengan keterangan sakit

sebesar 33% dan tingkat absensi tanpa keterangan sebesar 31%, ini berarti terdapat banyak karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor yang absen dengan tidak memberikan keterangan yang jelas, hal tersebut mengindikasikan adanya permasalahan terkait budaya organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang Pengaruh *Reward*, *Punishment* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka persoalan yang di angkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar?
2. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward*, *punishment* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar

2. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat teoritis
  - a. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan perusahaan
  - b. Sebagai bijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi kajian lebih lanjut
2. Manfaat praktis :
  - a. Bagi mahasiswa
    - 1) Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dibangku kuliah dengan kenyataan yang ada pada perusahaan dengan cara menanggapi suatu kejadian yang ada pada perusahaan serta memberikan sumbangan pemikiran dan pemecahannya.
    - 2) Penelitian ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

b. Bagi perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai alternatif maupun dasar pertimbangan oleh PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar dalam menentukan kebijakan *reward*, *punishment*, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

c. Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan tambahan perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi masalah yang sejenis lebih lanjut.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasional (Suwarmadani, 2018). Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Suwarmadani, 2018). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Suwarmadani, 2018). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku (Suwarmadani, 2018). Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai

bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge*

*Goal setting theory* menjelaskan bagaimana karyawan berusaha mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan yang salah satunya dengan memaksimalkan kinerja karyawan yang dalam penelitian ini merupakan variabel terikat dan variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kompetensi, motivasi dan disiplin kerja diindikasikan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

### **2.1.2 Kinerja Karyawan**

#### **1. Pengertian Kinerja Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2019:9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sinambela (2018:6) kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Hamali (2019:126) kinerja adalah suatu hasil dari proses pekerjaan seorang karyawan berdasarkan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan, semakin baik kinerja seorang karyawan maka akan baik juga kinerja yang dihasilkan perusahaan. Kinerja

karyawan dianggap baik jika apa yang dia kerjakan sesuai dengan harapan dan terpenuhinya kebutuhan perusahaan. Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasional secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasional yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasional (Dalimunthe, 2018:55).

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan kualitas dan kuantitas seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Davis (2019:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

### **a. Faktor Kemampuan (*ability*)**

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan

terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasional memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasional (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Menurut Mangkunegara (2019:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasional memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki

IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasional (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Wibowo (2019:84) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

- a. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasional.
- e. *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

### 3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bintoro (2019:107) kinerja karyawan dapat dinilai dari indikator-indikator sebagai berikut :

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

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

c. 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 lain.

d. Efektivitas

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

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

f. Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Wibowo (2019:85) ada beberapa indikator kinerja, yaitu:

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasional untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasional.

b. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan "real goals" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motivasi

Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintesis.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Pendapat lain Sudarmanto (2019:14) mengemukakan ukuran kinerja dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut:

a. Kehandalan

Mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.

b. Daya Tanggap

Keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu.

c. Kompetensi

Keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan.

d. Akses

Pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan.

e. Kesopanan

Mencakup kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.

f. Komunikasi

Kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.

g. Kejujuran

Mencakup kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan.

h. Keamanan

Mencakup bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, risiko, aman secara finansial.

i. Pengetahuan Terhadap Pelanggan

Berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratan-persyaratan khusus pelanggan.

j. Bukti Langsung

Meliputi fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan, dan perlengkapan pelayanan, fasilitas pelayanan

### **2.1.3 Reward**

#### **1. Pengertian Reward**

Menurut Fahmi (2018) *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut Siagian (2019) *reward* adalah pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. *reward* juga merupakan usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima didalam organisasi, yang meliputi non finansial dan finansial.

Mangkunegara (2019) mengatakan penghargaan merupakan 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.

Berdasarkan definisi para ahli diatas, *reward* adalah ganjaran, hadiah, atau imbalan. Dalam konsep manajemen reward merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para pegawai, metode ini bisa juga mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang berulang-ulang, selain motivasi *reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Reward**

Nawawi (2019:33) menyatakan dalam pemberian reward ada beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh bagi sistem penghargaan atau reward, adalah sebagai berikut:

- a. Konsistensi Internal (*internal consistency*) dengan ditentukan melalui klasifikasi sulit ataupun gampang nya jenis pekerjaan yang sudah ada.
- b. Kompetisi atau Persaingan Eksternal (*external competitiveness*) dengan membandingkan suatu besaran penghargaan antara organisasi satu dengan organisasi yang lainnya bertujuan untuk penghargaan yang telah diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi karyawan, maka akan menghindari adanya karyawan yang ingin pindah ke perusahaan yang lain.

- c. Kontribusi Karyawan (*employee contribution*) dijadikan sebagai dasar dari penetapan seberapa besar penghargaan yang akan diberikan oleh organisasi.
- d. Administrasi (*administration*) adalah aspek yang keempat dan dijadikan sebagai faktor dalam pemberian penghargaan. Data yang berisi tentang aspek perencanaan organisasi atau perusahaan anggaran yang sudah tersedia, mengkomunikasikannya dengan para manajer dan hasil evaluasinya bisa menjadi sebagai dasar dalam menetapkan suatu kebijakan dalam pemberian penghargaan.

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Astuti dkk (2018) yaitu:

- a. Konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan.
- b. Kompetensi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.

- c. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.
- d. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

Adapun faktor- faktor yang mempengaruhi besarnya *reward* menurut Hasibuan (2019) antara lain sebagai berikut:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
- b. Kemampuan dan kesediaan organisasi.
- c. Organisasi karyawan.
- d. Produktivitas kerja karyawan.
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres Pemerintah.
- f. Biaya hidup.
- g. Posisi jabatan karyawan.
- h. Pendidikan dan pengalaman kerja.
- i. Kondisi perekonomian nasional.
- j. Jenis dan sifat pekerjaan.

### 3. Indikator *Reward*

*Rewards* dalam penelitian ini akan diukur menggunakan indikator yang digunakan oleh Karami et al (2018) dengan indikator *rewards* sebagai berikut:

a. *Financial Rewards*

Adalah *rewards* atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk uang atau finansial seperti gaji, bonus dan tunjangan.

b. *Inherent Rewards*

Adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk kebanggaan dan rasa empati dari pihak perusahaan.

c. *Non-Financial Rewards*

Adalah *rewards* atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk bukan uang seperti wewenang, apresiasi dan penunjukan pegawai sebagai perwakilan perusahaan

Menurut Kadarisman (2019:122) terdapat beberapa indikator dari *reward*, yaitu:

a. 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.

b. 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).

c. 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.

d. 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.

e. Penghargaan Interpersonal

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

f. 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.

Indikator *reward* menurut Siagian (2019:55) menjelaskan beberapa indikator reward antara lain, yaitu sebagai berikut:

a. Pujian

Suatu bentuk ganjaran yang paling mudah dilakukan, karena hanya berupa kata-kata seperti baik sekali, bagus, atau dapat berupa kata-kata yang bersifat sugestif dan sebagainya.

b. Penghormatan

*Reward* (ganjaran) yang berupa penghormatan ini dapat berbentuk dua macam pula. Pertama, berbentuk semacam penobatan, yaitu penerima manfaat yang mendapat ganjaran mendapat kehormatan diumumkan didepan temantemannya. Kedua, penghormatan pemberian kekuasaan ataupun kesempatan untuk melakukan sesuatu.

c. Hadiah

Hadiah ialah *reward* (ganjaran) yang diberikan dalam bentuk barang.

d. Tanda penghargaan

Tanda penghargaan adalah bentuk reward yang bukan dalam bentuk barang tetapi dalam surat keterangan yaitu dengan memberi nilai yang bagus

#### **2.1.4 Punishment**

##### **1. Pengertian Punishment**

Menurut Siagian (2019) *punishment* (hukuman) adalah tindakan pendidik yang sengaja dan secara sadar diberikan kepada karyawan yang melakukan suatu kesalahan, agar karyawan tersebut menyadari kesalahannya dan tidak menguarganya. Selain itu menurut Imron (2019) *punishment* (hukuman) adalah suatu sanksi yang diterima oleh seseorang akibat dari pelanggaran atau aturan-aturan yang telah ditetapkan.

Roestiyah (2019) menyatakan *punishment* (hukuman) adalah suatu perbuatan yang tidak menyenangkan dari orang yang lebih tinggi kedudukannya untuk pelanggaran dan kejahatan, yang bermaksud untuk memperbaiki kesalahan anak dan bukan untuk mendendam. Menurut Saduloh (2018) *punishment* (hukuman) adalah sesuatu yang diberikan karena karyawan berbuat kesalahan, melanggar suatu aturan yang berlaku, sehingga dengan diberikannya hukuman, karyawan tidak akan mengulangi kesalahan tersebut, dan hukuman diberikan sebagai suatu pembinaan bagi anak untuk menjadi pribadi susila.

Dari beberapa pendapat di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan, bahwa *punishment* (hukuman) adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan, yang berupa penderitaan yang diberikan kepada siswa secara sadar dan sengaja, sehingga menimbulkan kesadaran dalam hati siswa untuk tidak mengulangi kesalahannya lagi.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2018:130) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena:

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

Menurut Hasibuan (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena:

- a. Acuan pemberian mekanisme tersebut harus melihat pada bukti-bukti yang memiliki nilai otentik dan syah.
- b. Pelanggan yang dilakukan oleh seseorang karyawan telah menyebabkan kerugian pada perusahaan secara baik secara finansial maupun non finansial. Secara non finansial misalnya menjatuhkan reputasi perusahaan dimata para mitra dan investor serta supplier, dan pihak lainnya.

- c. Pelanggan tersebut telah dilakukan berulang-ulang dan bersifat disengaja.
- d. Suatu pelanggan yang dilakukan telah tercatat dalam berita acara pelanggaran dan diproses oleh tim manajemen perusahaan untuk selanjutnya dilihat sebagai pelanggaran yang harus dituntaskan

Siagian (2019) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *punishment* diantaranya:

- a. Pelanggaran
- b. Disiplin kerja
- c. Jabatan
- d. Dampak bagi perusahaan

### 3. Indikator *Punishment*

Menurut Siagian (2019) terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu:

- a. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.

Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam pekerjaannya, karena jika karyawan tersebut terus menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan punishmentnya.

- b. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan.  
Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut

melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.

- c. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan.

Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.

- d. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan

Dengan adanya pengawasan kepada karyawan atasan bisa memantau para karyawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut, jika karyawan tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan tersebut maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahannya tersebut

Menurut Purwanto (2019) indikator dari punishment yaitu:

- a. *Punishment Preventif*

*Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dengan demikian, punishment preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindari.

b. *Punishment Represif*

*Punishment* yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya kegiatan ataupun aktivitas yang telah diperbuat. Jadi, punishment ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. Punishment represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan.

Selanjutnya menurut Siagian (2019) terdapat beberapa indikator punishment yaitu:

a. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.

Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam pekerjaannya, karena jika karyawan tersebut terus menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan punishmentnya.

b. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan.

Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.

c. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan.

Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.

d. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan

Dengan adanya pengawasan kepada karyawan atasan bisa memantau para karyawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut, jika karyawan tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan tersebut maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahannya tersebut

### **2.1.5 Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Rivai dan Mulyadi (2019:374) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (*values*), keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Darodjat, 2018:236).

Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya organisasi adalah suatu system nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Berdasarkan pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma yang dianut oleh anggota dan menjadi pedoman dalam membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan karyawan untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert (2023:80) ada beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Nilai.
- b. Kepercayaan.
- c. Perilaku yang dikehendaki.
- d. Keadaan yang amat penting.
- e. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
- f. Perilaku

Menurut Rivai (2023:81) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu sebagai berikut:

- a. Pola-pola yang dipandu oleh norma.
- b. Nilai-nilai.
- c. Kepercayaan yang ada dalam diri individu

Menurut Aini *et al.*, (2023) budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu:

- a. Pengaruh umum dari luar yang luas, mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

- b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

### 3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Purba (2019) menyatakan budaya organisasi dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu :

- a. Nilai Integritas  
Merupakan berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.
- b. Nilai Profesionalisme  
Merupakan bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.
- c. Nilai Sinergi  
Merupakan membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan kerja yang bermanfaat dan berkualitas.

d. Nilai Pelayanan

Merupakan memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

e. Nilai Kesempurnaan

Merupakan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Menurut Umar (2023) yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

- a. Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
- c. Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
- d. Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
- e. Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi.
- f. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
- g. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
- h. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat

menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

Yuliawan *et al.*, (2023) menyatakan bahwa terdapat empat indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

a. Hormat Menghormati

Sikap inilah yang sebetulnya yang diharapkan dalam suatu organisasi, karena sikap ini akan dapat meningkatkan Budaya Organisasi yang baik.

b. Musyawarah Mufakat

Musyawarah mufakat adalah keputusan yang paling dicari atau dikehendaki oleh suatu organisasi. Karena dengan musyawrah berarti sudah ada persamaan persepsi.

c. Hubungan Antar Sesama

Hubungan ini adalah hubungan harmonis di dalam suatu organisasi, saling menyapa dan lain sebagainya. Hubungan ini akan dapat meningkatkan kinerja dan budaya organisasi.

d. Sikap kebersamaan

Sikap kebersamaan ini adalah tujuan dari suatu organisasi dimana jika sikap kebersamaan ini ada berarti tujuan organisasi dapat tercapai.

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

Sebagai dasar untuk melakukan suatu penelitian, peneliti yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu penting untuk diketahui. Hal ini sangat berguna untuk menentukan langkah penelitian serta dapat digunakan sebagai bahan perbandingan. Penelitian terdahulu dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut :

### 2.2.1 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Edirisooriya (2018) Dampak Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan: dengan Referensi Khusus ke ElectricCo. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Shalikhah (2018) yang berjudul Pengaruh Insentif dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta berjumlah 180 orang dan sampel ditetapkan sebanyak 50 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Aquino (2019) Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Prestasi Akademik Mahasiswa Sekolah Tinggi Keguruan. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 130 responden. Analisis data dilakukan dengan

menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Novarini dan Ambari (2019) Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legian. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 35 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Putra dan Damayanti (2020) Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pengemudi Grabcar di Depok. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 85 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Jeni dkk (2020) Dampak Imbalan terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Bank Umum di Wilayah Noakhali. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 80 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Noorazem dkk (2021) Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 132 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Frimayasa dkk (2018) Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 51 responden karyawan PT Askrimdo (Persero) Jakarta. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Dwiyanti dan Dudija (2021) Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Farmasi Indonesia. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 91 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Widyani dkk (2023) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Petro Jaya Putra. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik individu, *reward* dan *punishment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Toko Ufo Elektronik di Surabaya

### **2.2.2 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan**

Kusuma dan Luturlean (2018) dengan judul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Startup Entra Indonesia. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis

regresi berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja

Pramesti, dkk (2019) mengambil judul penelitian Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. Berdasarkan hasil analisis penelitian secara parsial *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Novayani dan Ambari (2019) Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legian. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 35 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Putra dan Damayanti (2020) Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pengemudi Grabcar di Depok. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 85 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Sari dkk (2022) Pengaruh *Reward*, *Punishment* Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Fashion PT. Mitra Adi Perkasa Tbk Surabaya. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 75 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Sari (2022) Pengaruh *Reward*, *Punishment* Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Fashion PT. Mitra Adi Perkasa Tbk Surabaya. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 75 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Adityarini (2022), dengan judul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Kuncoro (2022) Pengaruh Kompetensi, Motivasi, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 84 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Aprilia, dkk (2023), dengan judul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Tunas Harapan Kota Sorong. Hasil penelitiannya yaitu *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Habibi dan Fitriani (2023), dengan judul Pengaruh Implementasi *Reward* dan *Punishment* PT. XYZ Terhadap Kinerja Karyawan. Adapun hasil penelitiannya yaitu *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan, *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Meutia dan Husada (2019), dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Utami dan Wedasuari (2019), dengan judul penelitian Motivasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Budaya Organisasi Sebagai Faktor Penentu Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan (Studi Empiris Pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Denpasar Barat). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Andayani dan Tirtayasa (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh. Hasil penelitiannya yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Saputro (2020) dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Layanan Publik (Studi Empiris Kantor Pemerintah Desa di Kecamatan Mertoyudan). Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 65 responden. Analisis data dilakukan

dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Muniarti, dkk (2021) dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Desa. Populasi dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 31 pegawai. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Aparatur Desa

Yandri dan Aziz (2021) dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bpkad Kota Padang. Populasi dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 63 pegawai. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan jika budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hakim, dkk (2021) dengan judul penelitian Pengaruh Etos Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Jatiuwung. Populasi dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 pegawai. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja, budaya organisasi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Purwanto (2022) Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Terhadap Prestasi Kerja Pada Perusahaan Jasa Dan Perilaku Kerja Inovatif Sebagai Efek Mediasinya. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 1.199 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Mubarok dan Rifda (2022) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pejabat Lelang Klas II Reza Berawi Kota Bandar Lampung. Populasi dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 pegawai. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Wiratama dkk., (2022) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Lumbung sari Sedana Buduk Kabupaten Bandung. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.