

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu organisasi sumber daya manusia memiliki peran yang sangatlah penting. Menurut Jauhar (2012:13) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari suatu kegiatan manusia. Kegiatan manajemen agar dapat berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki pegawai yang memiliki pengetahuan dan memiliki keterampilan tinggi. Perusahaan perlu untuk mengelola instansi seoptimal mungkin agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Menurut Hasibuan (2011:34) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan sesuatu yang dapat dicapai serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Sugianingrat, dkk., 2017). Menurut Mangkunegara (2010:67) kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai seseorang, dengan demikian kinerja merupakan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan dalam waktu tertentu.

Banyak perusahaan yang telah meningkatkan kinerja perusahaan melalui sumber daya manusia, salah satunya adalah PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar. Dalam mencetak kinerja karyawan yang handal, tentunya PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar memiliki manajemen sumber daya manusia yang secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan, visi dan misinya. Kinerja karyawan yang terdapat pada PT.

Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar merupakan hasil dari setiap kinerja karyawan yang berada di dalamnya yang telah diberikan tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, kinerja karyawan pada PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar secara keseluruhan akan tercermin dari hasil pencapaian kinerja PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar dalam melaksanakan program kegiatan yang telah ditetapkan.

Hasil pra survey ditemukan bahwa kinerja karyawan PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar belum seluruhnya menunjukkan kinerja yang optimal yang tercermin dari masih ada karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ada beberapa pekerjaan yang dihasilkan masih kurang optimal, penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu, teliti, cermat dan akurat belum dapat terpenuhi. Rendahnya partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan. Masih adanya karyawan yang lebih suka bekerja secara individu daripada harus bekerja bersama. Serta masih rendahnya inisiatif karyawan, dimana karyawan tidak menggunakan seluruh waktu kerjanya dan lebih mementingkan hal lain diluar pekerjaan.

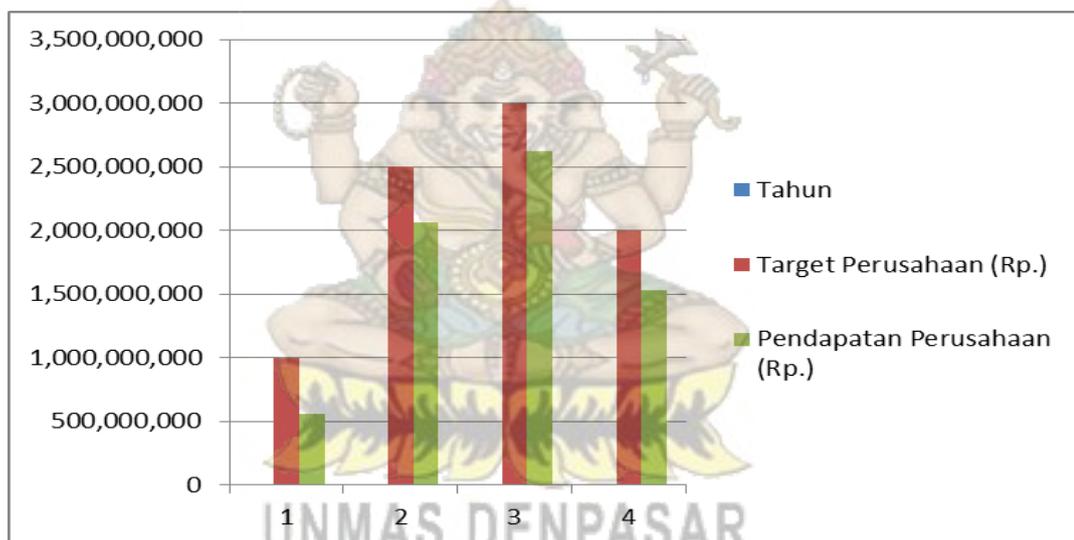
Kinerja karyawan yang belum seluruhnya menunjukkan kinerja yang optimal ini tentu akan mempengaruhi perkembangan pendapatan perusahaan. Adapun perkembangan pendapatan perusahaan pada PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar dapat dilihat pada Tabel 1.1 dan Gambar 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Pendapatan PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar Tahun 2017 sampai dengan 2020

Tahun	Target Perusahaan (Rp.)	Pendapatan Perusahaan (Rp.)	Ketercapaian (%)
2017	1.000.000.000	562.239.000	56,22
2018	2.500.000.000	2.065.500.000	82,62
2019	3.000.000.000	2.626.900.000	87,56
2020	2.000.000.000	1.531.060.000	76,55

Sumber : PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar, Februari 2021

Gambar 1.1
Target dan Realisasi Pendapatan PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar Tahun 2017 sampai dengan 2020



Sumber : PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar, Februari 2021

Berdasarkan pada Tabel 1 di atas, dapat diketahui target dan realisasi pendapatan pada PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar. Ketercapaian perkembangan jumlah pendapatan perusahaan setiap tahunnya belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Ketidaktercapaian target perusahaan disebabkan oleh rendahnya kinerja karyawan. Berdasarkan pengamatan di lapangan bahwa rendahnya kinerja karyawan ini diakibatkan oleh banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya masalah karakteristik individu dan *reward*. Ini senada

dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, dkk., (2018) yang menunjukkan ada pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward*, budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung.

Menurut Ivancevich (2008:81) karakteristik individu adalah orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku yang berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, dan berbeda berinteraksi dengan atasan, rekan kerja maupun bawahannya didalam menyelesaikan pekerjaannya dan pada akhirnya berdampak terhadap kinerja karyawan. Untuk memperoleh hasil kinerja yang baik maka diperlukan karyawan yang memiliki perilaku atau karakteristik individu yang baik yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja karyawan.

Setiap individu dalam kehidupannya mempunyai kepentingan dan tujuan tertentu yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari indikator karakteristik individu diantaranya perbedaan umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja. Perbedaan-perbedaan tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan (Robbins, 2015:46).

Perbedaan karyawan laki-laki dan perempuan tentu akan ada, pada umumnya karyawan laki-laki lebih cepat dapat memilih mengambil tindakan dan keputusan serta memecahkan suatu masalah dibandingkan dengan karyawan perempuan. Perbedaan umur juga pasti akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karyawan yang berumur dibawah 40 tahun adalah usia produktif, biasanya diumur ini kemauan dan semangat kerja tinggi. Namun karyawan yang

berumur diatas 40 tahun adalah usia mendekati pensiun dimana kinerja mulai menurun. Status perkawinan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Status perkawinan akan mempengaruhi emosional karyawan sehingga dapat berpengaruh terhadap situasi yang dihadapi di lingkungan kerja dan perilaku didalam bekerja. Karyawan yang sudah menikah dengan karyawan yang belum menikah akan berbeda dalam memaknai pekerjaanya. Selain itu, tingkat pendidikan menjadi pertimbangan dalam melakukan tugasnya dan mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya, dalam hal ini tingkat pendidikan yang dimiliki pendidikan dengan jabatan yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan (Robbins, 2015:46).

Adapun karakteristik individu yang dimiliki oleh PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Karakteristik Individu Pegawai Pada PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar Tahun 2020

Keterangan	Jumlah Pegawai (orang)
Jenis kelamin :	
1. Laki-laki	15
2. Perempuan	20
Jumlah	35
Umur :	
1. Di bawah 20 tahun	4
2. 21 – 30 tahun	15
3. 31-40 tahun	11
4. Diatas 40 tahun	5
Jumlah	35
Status Perkawinan:	
1. Belum Menikah	12
2. Menikah	23
Jumlah	35
Pendidikan :	
1. SMU	28
2. Diploma	1
3. Sarjana	6
4. Pasca Sarjana	-
Jumlah	35

Sumber : PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar, Februari 2021

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas diketahui bahwa karakteristik individu yang dimiliki karyawan PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar tentu berbeda-beda dengan karyawan yang lain. Perbedaan tersebut dapat dilihat diantaranya perbedaan jenis kelamin, perbedaan umur, status perkawinan dan perbedaan tingkat pendidikan dari karyawan. Menurut hasil wawancara kepada beberapa karyawan, yang menjadi dasar bahwa karakteristik individu mempengaruhi kinerja karyawan adalah pembagian tugas yang belum sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut sehingga mereka bekerja tidak dengan maksimal, adanya keributan sesama pegawai yang disebabkan oleh perbedaan kemampuan kerja dan pekerjaan yang mereka selesaikan tidak diberi umpan balik oleh atasan sehingga mereka tidak mengetahui titik kesalahan terhadap pekerjaan yang mereka selesaikan.

Seperti halnya PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar yang juga telah menerapkan sistem *reward*. Secara umum pemberian *reward* pada karyawan PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward* karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Salah satu bentuk *reward* yang diberikan PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar kepada karyawannya adalah berupa bonus. Adapun bonus yang diberikan PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar dapat dilihat pada Tabel 1.3

Tabel 1.3
Bonus Yang Diberikan Oleh PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya
di Kabupaten Gianyar Tahun 2020

Bulan	Bonus (Rp.)	Kenaikan/Penurunan (%)
Januari	15.498.000,00	-
Februari	4.660.000,00	-69,93
Maret	7.100.000,00	52,36
April	3.870.000,00	-45,49
Mei	625.000,00	-83,85
Juni	4.580.000,00	632,80
Juli	10.270.000,00	124,24
Agustus	5.715.000,00	-44,35
September	7.580.000,00	32,63
Oktober	3.730.000,00	-50,79
November	4.270.000,00	14,48
Desember	27.720.000,00	549,18

Sumber: PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar, Februari 2021

Berdasarkan Tabel 1.3 pemberian *reward* setiap bulannya berfluktuasi tergantung dari pencapaian target yang dicapai oleh karyawan. Selain *reward* berupa bonus, PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar juga memberikan *reward* dalam bentuk pemberian pujian bagi karyawan dari atasan serta pemberian hadiah bagi karyawan berprestasi yang telah memenuhi syarat dan kriteria tertentu yang telah ditetapkan perusahaan, diantaranya adalah diangkat menjadi karyawan tetap bagi karyawan kontrak dan naik jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan diketahui bahwa beberapa karyawan setuju dengan pemberian *reward*, karena dengan adanya *reward* para karyawan tentunya tambah semangat, tambah disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan pemberian *reward* tidak berjalan baik seperti masih terlihat ada karyawan yang tidak diapresiasi akan hasil kerja yang mereka berikan kepada perusahaan, masih adanya ketidakadilan kepada karyawan lama yang sudah lama bekerja tetapi masih diberikan *reward* yang sama seperti karyawan baru, seharusnya apabila

karyawan loyal terhadap perusahaan, perusahaan akan memberikan *reward* yang lebih kepada mereka.

Penelitian terkait pengaruh karakteristik individu dan *reward* terhadap kinerja karyawan sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Namun dari penelitian-penelitian tersebut masih terdapat *gap research* yang ditemukan. Hasil penelitian Natalia (2011), hasil penelitian ini mendapatkan hasil bahwa secara parsial karakteristik individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2016), mendapatkan hasil bahwa secara parsial karakteristik individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Putri, dkk., (2017), menyimpulkan bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja usaha batik di Malang Raya.

Sedangkan Suak, dkk., (2017), hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wasiati (2018), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Kentjana dan Nainggolan (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian permasalahan di atas, maka perlu dilakukan penelitian mengenai “Pengaruh Karakteristik Individu Dan *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya Di Kabupaten Gianyar”.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar?
- 2) Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap kinerja karyawan pada PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

- 1) Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.

- 2) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam menentukan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Sertifikasi Sistem Manajemen Indo Raya di Kabupaten Gianyar di masa yang akan datang melalui karakteristik individu dan *reward*.



BAB II

TINJUAN 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 organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang mempengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2009). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai, sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkeaktifan dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara mencapai tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017).

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. 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 apabila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* dari pada *easy goal*.

Mengacu pada *Locke's model* (Arsanti, 2009), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai 4 (empat) mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap *goal* nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Ginting dan Ariani dalam Matana (2017) menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang

bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

2.1.2 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Moheriono (2012:95) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Kawiana, dkk., (2018) kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja sumber daya manusia atau *job performance* adalah prestasi kerja yang dicapai seseorang, dengan demikian kinerja sumber daya manusia merupakan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan dalam waktu tertentu (Mangkunegara, 2010:67). Dari beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dapat dipertanggung jawabkan sesuai perannya di dalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wirawan (2009:6-8) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
2. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

3) Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan, pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan pegawai dengan cara peningkatan dimana peningkatan itu akan dicapai dalam waktu yang singkat ataupun lama (Rivai, 2011:549). Menurut Hasibuan (2011:87) penilaian kinerja adalah kegiatan pimpinan untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijakan selanjutnya.

Sedangkan menurut Martoyo (2011:142) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui:

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila pegawai menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan.
3. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap pegawai.

4) Indikator Kinerja

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Pemanfaatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

5. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

Sedangkan indikator dari kinerja karyawan menurut Handayani

(2013) antara lain :

1. Kualitas pekerjaan

Merupakan ketaatan dalam prosedur, disiplin, dan dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan

terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Ketepatan waktu kerja

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

4. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan indikator kinerja karyawan menurut beberapa ahli, maka dalam penelitian ini, indikator-indikator yang akan digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain: (Mathis dan Jackson, 2006:378)

1. Kuantitas Kerja
2. Kualitas Kerja
3. Pemanfaatan Waktu
4. Tingkat Kehadiran

5. Kerjasama

2.1.3 Karakteristik Individu

1) Pengertian Karakteristik Individu

Menurut Rahman (2013) karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu (Hurriyati, 2005:79).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah keseluruhan kelakuan dan kemampuan yang ada pada individu sebagai hasil dari pembawaan dan lingkungannya. Setiap karyawan memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Individu tertentu sebagai seorang karyawan bagi organisasi atau perusahaan memiliki kemampuan, kebutuhan, pengharapan, serta pengalaman masa lalu yang berbeda dengan individu lainnya.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Individu

Subyantoro (2009) menyebutkan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan orang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain :

1. Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dikelompokkan menjadi dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

2. Nilai

Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.

3. Sikap

Pernyataan-pernyataan evaluasi, baik menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap memiliki tiga komponen yaitu kesadaran, perasaan dan perilaku.

4. Minat

Minat adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola

minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya.

3) Indikator Karakteristik Individu

Ada beberapa indikator dari karakteristik individu menurut Robbins (2015:46) antara lain :

1. Umur

Hubungan kinerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Pada karyawan yang berumur tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat. Sedangkan karyawan yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras.

2. Jenis kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinan daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses.

3. Tingkat pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir yang nantinya berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Pendapat lain juga menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka tuntutan-tuntutan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja di tempat kerjanya akan semakin meningkat.

4. Status perkawinan

Status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia. Karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan kerjanya yang bujangan. Pernikahan memaksa peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

5. Masa kerja

Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perubahan mengenai jaminan hidup dihari tua.

Sedangkan indikator dari karakteristik individu menurut Gibson (2011:52) dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) yaitu:

1. Kemampuan dan keterampilan baik mental maupun fisik.
2. Demografis meliputi umur, asal-usul, jenis kelamin.
3. Latar belakang yaitu keluarga, tingkat sosial dan pengalaman serta variabel psikologis individu yang meliputi persepsi, sikap dan kepribadian, belajar, dan motivasi.

Berdasarkan indikator karakteristik individu menurut beberapa ahli, maka dalam penelitian ini, indikator-indikator yang akan digunakan untuk mengukur karakteristik individu, antara lain: (Robbins, 2015:46)

1. Umur
2. Jenis kelamin
3. Tingkat pendidikan
4. Status perkawinan
5. Masa kerja



2.1.4 Reward

1) Pengertian *Reward*

Menurut Fahmi (2016:64) *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut Siagian (2015:4-5) *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. Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2010:17) yang

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 di atas, *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. Maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah segala imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi karyawan

2) Dimensi *Reward*

Reward dalam penelitian ini akan diukur menggunakan dimensi yang digunakan oleh Karami, dkk., (2013) dengan dimensi *reward* sebagai berikut:

1. *Financial Rewards*

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

2. *Inherent Rewards*

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

3. *Non-Financial Rewards*

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

3) Tujuan Pemberian *Reward*

Menurut Sedarmayanti (2017:356) tujuan diberikannya *reward* oleh perusahaan kepada karyawannya adalah sebagai berikut:

1. Menarik Sumber Daya Manusia

Hendaknya setiap penghargaan kepada pegawai dapat menimbulkan ketertarikan/hasrat bagi pegawai untuk memperolehnya.

2. Memotivasi Sumber Daya Manusia

Penghargaan pegawai harus memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik, lebih bersemangat dan lebih berkinerja tinggi.

3. Mengembangkan Sumber Daya Manusia

Penghargaan pegawai hendaknya dapat memberi peluang kepada pegawai untuk berkembang, berkembang kemampuan dan wawasannya, berkembang karirnya dan berkembang pendapatannya.

4. Memuaskan Sumber Daya Manusia

Hendaknya setiap penghargaan dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai yang memperolehnya.

5. Memelihara Sumber Daya Manusia

Penghargaan pegawai hendaknya dapat mempertahankan keberadaan pegawai pada organisasi tertentu sehingga tingkat *turn over* atau keluar dari organisasi rendah.

4) Jenis-Jenis *Reward*

Menurut Ihsan (2019), *reward* (penghargaan) dalam sebuah organisasi terbagi menjadi dua yakni penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik.

1. *Reward* intrinsik

Reward jenis ini adalah penghargaan psikis yang diatur sendiri oleh seseorang. Misalnya, penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), otonomi (*autonomy*), pertumbuhan pribadi (*personal growth*).

2. *Reward* ekstrinsik

Reward ekstrinsik adalah imbalan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan meliputi :

- 1) Imbalan finansial, yang dapat berbentuk gaji, upah atau bonus. Gaji penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan apakah pekerja masuk atau tidak. Gaji dikaitkan dengan prestasi karyawan yang mukhtahir (*current*), dimana pemberiannya diberikan pada prestasi-prestasi tertentu yang mampu diraih oleh karyawan.
- 2) Jaminan sosial, meliputi jaminan hari tua, asuransi tenaga kerja, biaya perumahan dan lain sebagainya. Jaminan sosial dapat memberikan rasa aman bagi karyawan.
- 3) *Profit-sharing*, pada dasarnya mendorong partisipasi dan prestasi dari para pekerja dengan memberikan bagian tertentu dari laba perusahaan yang bentuknya bisa berupa kas atau saham.

- 4) Penghargaan atau pengakuan, prestasi yang baik perlu mendapatkan pengakuan dan penghargaan atau jerih payah karyawan yang telah mereka kembangkan dalam organisasi. Yang terpenting adalah bahwa penghargaan yang diberikan agar bernilai dimata karyawan.
- 5) Promosi, merupakan pemindahan secara vertikal ke jenjang yang lebih tinggi yang disertai dengan adanya kenaikan tanggung jawab dan imbalan. Dalam menentukan siapa karyawan yang akan dipromosikan perlu dipertimbangkan minimal empat faktor, yaitu : prestasi kerja, senioritas, keadilan dan persahabatan.
- 6) Keanggotaan dalam kelompok informal memberikan sejumlah imbalan seperti kesempatan untuk bergaul. Kesempatan untuk memimpin secara informal, kesempatan memberikan informasi tentang pekerjaan dengan orang lain dan mendapatkan perlindungan dari kelompok terhadap manajemen dan orang lain diluar kelompok.

5) Indikator *Reward*

Menurut Kadarisman (2012:43) indikator-indikator untuk mengukur variabel penghargaan yaitu :

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi yang telah memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif

bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

2. Penghargaan

Penghargaan merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atau atas hasil kerja karyawan diharapkan lebih semangat dan berpotensi.

3. Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk penghargaan non material. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja tersebut.

4. Cuti

Perusahaan memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.

5. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Sedangkan menurut Luthans (2006:153), *reward* memiliki sejumlah indikator yang meliputi :

1. Uang

Reward adalah imbalan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

2. Gaji

Gaji yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya sedangkan bila terjadi naik/turunnya prestasi kerja, tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Bonus/insentif

Bonus/insentif yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.

4. Penghargaan

Penghargaan yang diberikan kepada seseorang karyawan karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan.

5. Tunjangan

Tunjangan adalah tambahan pendapatan di luar gaji sebagai bantuan dari perusahaan, lembaga, atau institusi tempat bekerja.

Berdasarkan indikator *reward* menurut beberapa ahli, maka dalam penelitian ini, indikator-indikator yang akan digunakan untuk mengukur *reward*, antara lain: (Kadarisman, 2012:43)

1. Gaji
2. Penghargaan
3. Pujian
4. Cuti
5. Tunjangan

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti untuk melihat pengaruh dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Di bawah ini adalah resume dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli sebelumnya tentang kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Tawai (2017), dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pemberian *Reward* Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Provinsi Sulawesi Tenggara. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pemberian *reward* dan disiplin pegawai secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel bebas pemberian *reward* serta variabel terikatnya kinerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian sekarang tidak menggunakan variabel bebas disiplin serta tempat penelitiannya.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Hadrane (2017), dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten

Hulu Sungai Tengah. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variabel karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel bebas karakteristik individu serta variabel terikatnya kinerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian sekarang tidak menggunakan variabel bebas karakteristik pekerjaan serta tempat penelitiannya.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Imban, dkk., (2017), dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Manado. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa secara parsial dan simultan karakteristik individu dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel bebas karakteristik individu serta variabel terikatnya kinerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian sekarang tidak menggunakan variabel bebas kompensasi serta tempat penelitiannya.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, dkk., (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan, *Reward*, Budaya Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan ada pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan, *reward*, budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel bebas *reward* dan karakteristik individu serta variabel terikatnya kinerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian

sekarang tidak menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan, lingkungan dan budaya serta tempat penelitiannya.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Rahmisyari (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Variabel Karakteristik Individu, Motivasi Kerja, Dan Sistem Imbalan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Supermarket. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa karakteristik individu, motivasi kerja dan sistem imbalan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel bebas karakteristik individu dan sistem imbalan serta variabel terikatnya kinerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian sekarang tidak menggunakan variabel bebas motivasi kerja serta tempat penelitiannya.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Masnawati dan Purwanto (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Konawe Kabupaten Konawe. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa karakteristik individu dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara simultan maupun parsial. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel bebas karakteristik individu serta variabel terikatnya kinerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian sekarang tidak menggunakan variabel bebas iklim organisasi serta tempat penelitiannya.
- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Fajri dan Rohman (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Sistem *Reward* Dan Motivasi

Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif sistem *reward* dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel bebas sistem *reward* serta variabel terikatnya kinerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian sekarang tidak menggunakan variabel bebas motivasi kerja serta tempat penelitiannya.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Sapparang (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pengembangan SDM Dan *Reward System* Terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Kementerian Ketenagakerjaan. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial pengembangan SDM dan *reward system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel bebas *reward system* serta variabel terikatnya kinerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian sekarang tidak menggunakan variabel bebas pengembangan SDM serta tempat penelitiannya.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Rezani dan Chaeriah (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Penghargaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Anara Trisakti Medika Jakarta Timur. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan bahwa penghargaan dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel bebas

penghargaan serta variabel terikatnya kinerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian sekarang tidak menggunakan variabel bebas motivasi kerja serta tempat penelitiannya.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Ramadanita, dkk., (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Glenmore Agung Nusantara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *reward* dan *punishment* secara simultan dan parsial terhadap variabel kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel bebas *reward* serta variabel terikatnya kinerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian sekarang tidak menggunakan variabel bebas *punishment* serta tempat penelitiannya.

