



**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
MOTIVASI PADA CV. KARUNIA JAYA
BONDOWOSO**

*THE EFFECT OF REWARD AND PUNISHMENT ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION ON CV. KARUNIA JAYA
BONDOWOSO*

SKRIPSI

Oleh:

Karisma Mahardhika
NIM : 180810201021

**PRODI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2022**



**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
MOTIVASI PADA CV. KARUNIA JAYA
BONDOWOSO**

*THE EFFECT OF REWARD AND PUNISHMENT ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION ON CV. KARUNIA JAYA
BONDOWOSO*

SKRIPSI

Oleh:

Karisma Mahardhika

NIM : 180810201021

**PRODI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2022**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN
TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

SURAT PERNYATAAN

Nama : Karisma mahardhika
NIM : 180810201078
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Motivasi Pada CV. Karunia Jaya Bondowoso

Dengan ini, saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwasannya karya tulis yang berupa skripsi ini merupakan hasil karya sendiri, kecuali dalam hal pengutipan, maka sumbernya saya cantumkan, dan karya tulis ini belum pernah saya ajukan pada lembaga/instansi/organisasi manapun, serta bukan karya hasil milik orang lain. Seluruh isi dari skripsi ini saya pastikan benar-benar hasil buatan dan buah pemikiran saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa ada paksaan maupun tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 25 April 2022
Yang menyatakan,



Karisma Mahardhika
NIM: 180810201078

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja
Karyawan Melalui Motivasi Pada CV. Karunia Jaya
Bondowoso
Nama : Karisma Mahardhika
NIM : 180810201078
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal : 13 Juni 2022

Dosen Pembimbing I



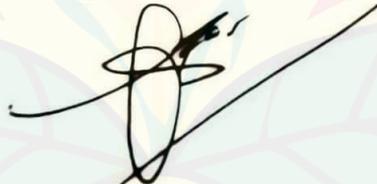
Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M.
NIP. 197912212008122002

Dosen Pembimbing II



Drs. Agus Priyono, M.M.
NIP. 196010161987021001

Mengetahui,
Ketua Program Studi S1 Manajemen



Dr. Sumani, S.E., M.Si., CRA.
NIP. 196901142005011002

PENGESAHAN

**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI PADA CV. KARUNIA JAYA
BONDOWOSO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Karisma Mahardhika

NIM : 180810201078

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb. 
NIP. 196304021988021001

Sekretaris : Dr. Handriyono, M.Si. 
NIP. 196208021990021001

Anggota : Tatok Endhiarto, S.E., M.Si. 
NIP. 196004041989021001



Mengetahui/Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si.
NIP. 196610201990022001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT karena berkat nikmat dan karunia-Nya penulisan karya tulis ilmiah yang berupa skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Maka dari itu karya tulis berupa skripsi ini saya persembahkan untuk :

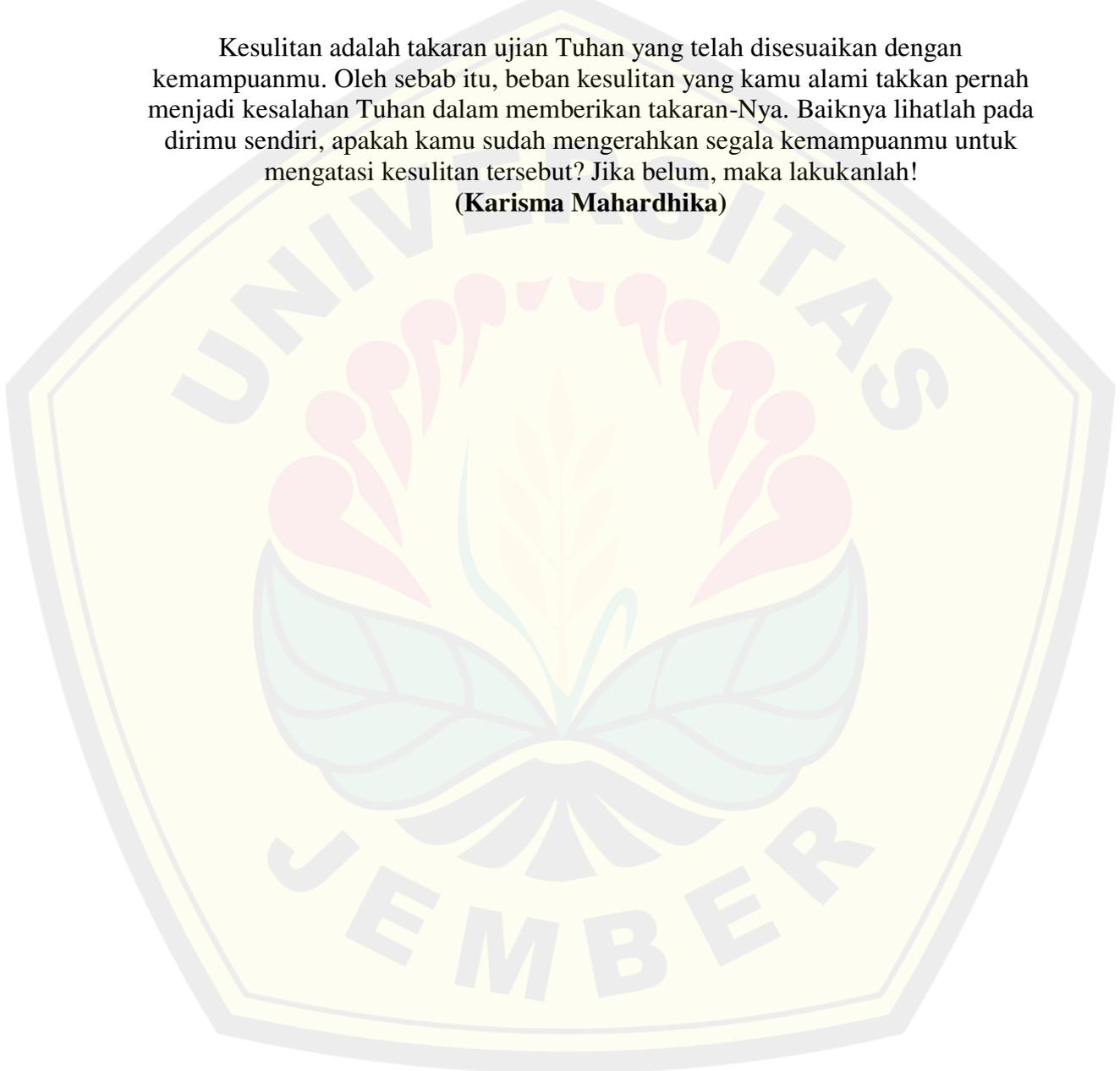
1. Kedua orang tua saya Bapak Budi Siswanto dan Ibu In Karlina yang sangat saya cintai, yang tiada henti memberikan kasih sayang, semangat dan doanya
2. Nenek Juwarni, Umi Kartijah dan Om Jumali serta keluarga dan saudara yang saya sayangi, terimakasih telah menjadi salah satu semangat saya untuk dapat menjadi orang sukses
3. Dosen pembimbing terbaik saya, Ibu Ema Desia Prajitasari, S.E., M.M. dan Bapak Drs. Agus Priyono, M.M. yang dengan sabar dan bijaksana membimbing dan memberi arahan kepada saya dalam proses pengerjaan skripsi ini
4. Dosen penguji saya Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb, Bapak Dr. Handriyono, M.Si. dan Bapak Tatok Endhiarto, S.E., M.Si. yang telah menguji dan meluluskan saya
5. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
6. Indra Triyanto sebagai partner saya, Nurinda Dwi Firdha R., Ajeng Kartika Pertiwi, Dona Regista Anggraini dan Laili Nurul Afiva sebagai sahabat seperjuangan saya serta teman-teman lainnya yang telah menemani saya selama mengemban ilmu di bangku perkuliahan ini
7. Teman-teman manajemen angkatan 2018 yang telah berjuang bersama saya dari semester 1 hingga semester akhir.
8. Diriku sendiri Karisma Mahardhika, terimakasih telah kuat dan bertahan sejauh ini
9. Almamater kebanggaan saya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

MOTTO

Investasi paling penting yang bisa kamu lakukan adalah untuk dirimu sendiri
(Warren Buffett)

Bila kau cemas dan gelisah akan sesuatu, masuklah ke dalamnya sebab ketakutan
menghadapinya lebih mengganggu daripada sesuatu yang kau takuti sendiri
(Ali Bin Abi Thalib)

Kesulitan adalah takaran ujian Tuhan yang telah disesuaikan dengan
kemampuanmu. Oleh sebab itu, beban kesulitan yang kamu alami takkan pernah
menjadi kesalahan Tuhan dalam memberikan takaran-Nya. Baiknya lihatlah pada
dirimu sendiri, apakah kamu sudah mengerahkan segala kemampuanmu untuk
mengatasi kesulitan tersebut? Jika belum, maka lakukanlah!
(Karisma Mahardhika)



RINGKASAN

Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada CV. Karunia Jaya Bondowoso; Karisma Mahardhika; 180810201078; 2022; 132 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Persaingan dalam dunia bisnis perindustrian dan perdagangan saat ini sangat ketat, setiap perusahaan berlomba-lomba untuk dapat menjadi perusahaan terbaik dalam mendistribusikan dan memperdagangkan produk yang dimiliki guna memperoleh citra masyarakat dalam penyedia produk-produk yang unggul dan memiliki daya saing. Di samping itu dalam menghadapi krisis pandemi Covid-19 perusahaan perindustrian dan perdagangan juga mengupayakan untuk dapat tetap bertahan dalam kondisi ekonomi yang semakin menurun. Oleh sebab itu setiap perusahaan berusaha mengoptimalkan strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dimilikinya, salah satu perusahaan tersebut adalah CV. Karunia Jaya Bondowoso. pemberian *reward* dan *punishment* adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada CV. Karunia Jaya Bondowoso.

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso. metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan teknik *nonprobability sampling* dengan sampel sebanyak 80 responden. Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif yang di kuantitatifkan. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data kuisioner dengan menggunakan *google form* dengan periode pengisian dari 21 Februari 2022 sampai dengan 31 Maret 2022. Metode analisis yang digunakan adalah *path analysis* dengan menggunakan SPSS 22.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso, 2) *punishment* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso, 3) *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso, 4) *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso, 5) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso, 6) *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso, 7) *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso

SUMMARY

The Effect of Reward and Punishment on Employee Performance Through Motivation in CV. Karunia Jaya Bondowoso; Karisma Mahardhika; 180810201078; 2022; 132 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember

Competition in the business world of industry and trade is currently very tight, every company is competing to be the best company in distributing and trading its products in order to obtain the image of the community in providing superior and competitive products. In addition, in the face of the Covid-19 pandemic crisis, industrial and trade companies are also trying to survive in a declining economic condition. Therefore, every company tries to optimize strategies in improving the performance of its employees, one of these companies is CV. The gift of Jaya Bondowoso. the provision of rewards and punishments are several factors that can affect employee motivation in order to improve their performance. This study aims to analyze and examine the effect of reward and punishment on employee performance through motivation on CV. The gift of Jaya Bondowoso.

The research design used in this research is explanatory research. The population in this study were all employees at CV. The gift of Jaya Bondowoso. sampling method used purposive sampling with non-probability sampling technique with a sample of 80 respondents. This study uses qualitative data types that are quantified. Sources of data in this study came from primary data and secondary data. Questionnaire data collection method using google form with a filling period from February 21, 2022 to March 31, 2022. The analytical method used is path analysis using SPSS 22.

The results showed that: 1) reward has a positive and significant effect on employee performance at CV. Karunia Jaya Bondowoso, 2) punishment has no significant effect on employee performance at CV. Karunia Jaya Bondowoso, 3) reward has a positive and significant effect on motivation in CV. Karunia Jaya Bondowoso, 4) punishment has a positive and significant effect on motivation in CV. Karunia Jaya Bondowoso, 5) motivation has a positive and significant effect on employee performance at CV. Karunia Jaya Bondowoso, 6) reward has a significant effect on employee performance through motivation in CV. Karunia Jaya Bondowoso, 7) punishment has a significant effect on employee performance through motivation in CV. Gift of Jaya Bondowoso

PRAKATA

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT berkat Rahmat dan Karunia-Nya penulisan karya tulis ilmiah yang berupa skripsi yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada CV. Karunia Jaya Bondowoso” dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi ini disusun untuk memenuhi tugas akhir sebagai syarat dalam menyelesaikan pendidikan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari petunjuk, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Istifadah, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Sumani, S.E., M.Si., CRA. selaku Koordinator S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Ibu Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M. dan Bapak Drs. Agus Priyono, M.M. yang dengan sabar dan bijaksana membimbing dan memberi arahan kepada saya dalam proses pengerjaan skripsi, hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik
5. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
6. Bapak Budi Siswanto dan Ibu Iin Karlina selaku kedua orang tua yang telah berjuang untuk kebahagiaan saya dan selalu mendoakan saya agar dapat mencapai kesuksesan dan keselamatan dunia akhirat serta memberikan dukungan materi dan non materi untuk kelancaran hidup saya
7. Nenek Juwarni, Umi Kartijah dan Om Jumali serta keluarga dan saudara yang saya sayangi, terimakasih telah menjadi salah satu semangat saya untuk dapat menjadi orang sukses
8. Dosen pembimbing terbaik saya, Ibu Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M. dan Bapak Drs. Agus Priyono, M.M. yang dengan sabar dan bijaksana membimbing dan memberi arahan kepada saya dalam proses pengerjaan skripsi ini

Semoga Allah SWT memberikan keberkahan dan perlindungan kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan ketidak sempurnaan penulisan skripsi ini. Maka dari itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan pengetahuan bagi pembaca.

Jember, 25 April 2022



Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Tinjauan Teori	11
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	11
2.1.2 Motivasi	13
2.1.3 <i>Reward</i>	17
2.1.4 <i>Punishment</i>	20
2.2 Penelitian Terdahulu.....	22
2.3 Kerangka Konseptual	30
2.4 Hipotesis Penelitian	32
2.4.1 Pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan	32
2.4.2 Pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan.....	32
2.4.3 Pengaruh <i>reward</i> terhadap motivasi.....	33
2.4.4 Pengaruh <i>punishment</i> terhadap motivasi.....	33

2.4.5	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.....	34
2.4.6	Pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan melalui motivasi ..	35
2.4.7	Pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan melalui motivasi	35
BAB 3.	METODE PENELITIAN	36
3.1	Rancangan Penelitian	36
3.2	Populasi dan Sampel.....	36
3.2.1	Populasi	36
3.2.2	Sampel	36
3.3	Jenis dan Sumber Data	37
3.4	Identifikasi Variabel	37
3.5	Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel	38
3.5.1	Definisi Operasional Variabel.....	38
3.5.2	Skala Pengukuran Variabel	41
3.6	Metode Analisis Data	42
3.6.1	Uji Instrument	42
3.6.2	Uji Normalitas Data	43
3.6.3	Analisis jalur	43
3.6.4	Uji Asumsi Klasik	45
3.6.5	Uji Hipotesis / Uji Parsial (Uji t)	46
3.6.6	Perhitungan Jalur	47
3.6.7	Uji Model.....	48
3.6.8	Sobel Test.....	49
3.7	Kerangka Pemecahan Masalah.....	50
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	53
4.1.1	Visi dan Misi CV. Karunia Jaya Bondowoso.....	53
4.2	Deskripsi Statistik Data dan Variabel Penelitian.....	56
4.2.1	Deskripsi Statistik Data	56
4.2.2	Deskripsi variabel penelitian.....	57
4.3	Hasil Analisis Data	64
4.3.1	Hasil Uji Instrumen	64
4.3.2	Uji Normalitas Data	66
4.3.3	Analisis Jalur.....	67

4.3.4 Uji Asumsi Klasik	68
4.3.5 Uji Hipotesis/ Uji Parsial (Uji t)	70
4.3.6 Perhitungan Jalur	71
4.3.7 Uji Model	73
4.3.8 Sobel Test	80
4.4 Pembahasan	82
4.4.1 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja	82
4.4.2 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kinerja	83
4.4.3 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap motivasi	84
4.4.4 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap motivasi	86
4.4.5 Pengaruh motivasi terhadap Kinerja	87
4.4.6 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja Melalui Motivasi	88
4.4.7 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Melalui Motivasi	89
4.5 Keterbatasan Penelitian	90
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	91
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN	99

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data <i>Research Gap</i> Penelitian Terdahulu.....	4
Tabel 1.2 Data Tingkat Keterlambatan Karyawan.....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	56
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	57
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel <i>Reward</i> (X_1)	58
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel <i>Punishment</i> (X_2).....	60
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	61
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Motivasi (Z)	63
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	65
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	66
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Data.....	66
Tabel 4.11 Analisis jalur	67
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas	68
Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas Jalur Satu	69
Tabel 4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas Jalur Dua.....	66
Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis	70
Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi Jalur Satu	73
Tabel 4.17 Hasil Uji Koefisien Determinasi Jalur Dua.....	73
Tabel 4.18 Hasil Uji F Jalur Satu	75
Tabel 4.19 Hasil Uji F Jalur Dua	75
Tabel 4.20 Analisis Jalur Model <i>Trimming</i>	76
Tabel 4.21 Hasil Uji Koefisien Determinasi ($X \rightarrow Z$) Setelah Model <i>Trimming</i>	78
Tabel 4.22 Hasil Uji Koefisien Determinasi ($X, Z \rightarrow Y$) Setelah Model <i>Trimming</i>	79
Tabel 4.23 Hasil Uji F Jalur Satu Setelah Model <i>Trimming</i>	80
Tabel 4.24 Hasil Uji F Jalur Dua Setelah Model <i>Trimming</i>	80

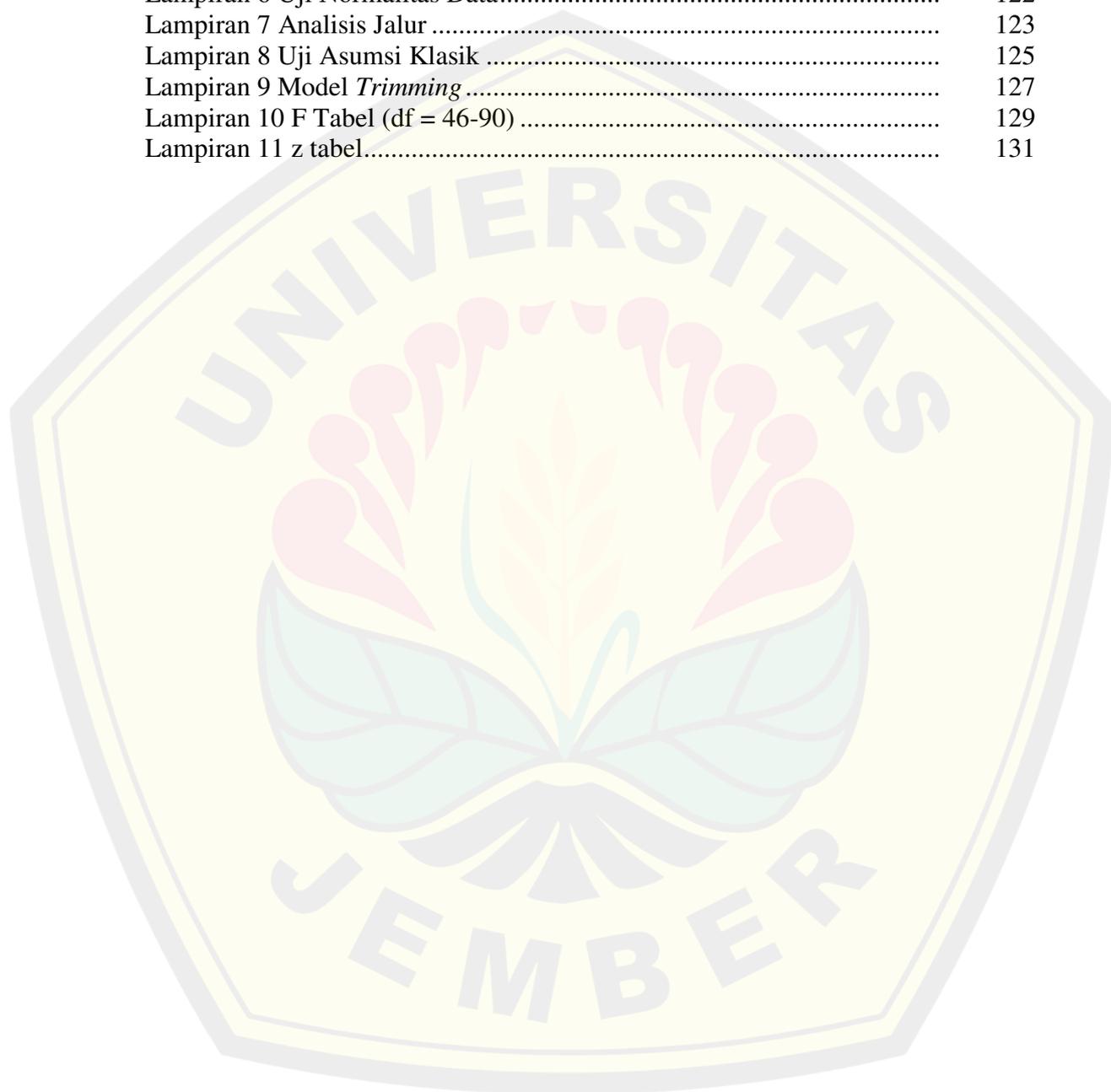
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	30
Gambar 3.1 Diagram Jalur	44
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	50
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Karunia Jaya Bondowoso.....	54
Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur.....	71
Gambar 4.3 Hasil Analisis Jalur Setelah Model <i>Trimming</i>	77



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	99
Lampiran 2 Karakteristik Responden.....	104
Lampiran 3 Variabel Penelitian	106
Lampiran 4 Rekapitulasi Jawaban Responden.....	114
Lampiran 5 Uji Instrumen.....	119
Lampiran 6 Uji Normalitas Data.....	122
Lampiran 7 Analisis Jalur	123
Lampiran 8 Uji Asumsi Klasik	125
Lampiran 9 Model <i>Trimming</i>	127
Lampiran 10 F Tabel (df = 46-90)	129
Lampiran 11 z tabel.....	131



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Masa pandemi Covid-19 memberikan dampak perubahan dalam dunia bisnis, hal ini dikarenakan pemerintah memberi batasan kegiatan yang menciptakan kerumunan untuk mencegah penyebaran Covid-19, yang akhirnya juga berdampak pada kegiatan distribusi dalam suatu perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan yang baik mampu bertahan di tengah masa pandemi Covid-19 dengan mencoba untuk *survive* dan menyesuaikan diri dengan keadaan dunia bisnis yang telah berubah. Beberapa cara agar perusahaan dapat *survive* adalah dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam perusahaan tersebut, sumber daya yang di maksud adalah yang sering dikategorikan sebagai 6M yaitu *Man, Money, Material, Machine, Methode, dan Market*. Salah satu dari ke-6 sumber daya yang ada terdapat *Man*(manusia).

Sumber daya manusia adalah seseorang yang bekerja dalam organisasi, sumber daya manusia sangat penting untuk di perhatikan dalam perusahaan sebab sumber daya manusialah yang menciptakan inovasi agar tujuan perusahaan tercapai, sehingga keberhasilan terealisasinya sumber daya yang lain bergantung pada sumber daya manusia dalam perusahaan (Rumawas, 2018). Sumber daya manusia merupakan *point* utama dalam penentu keberhasilan suatu perusahaan, karena apabila perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia yang ada dengan baik maka akan menciptakan kinerja karyawan yang baik pula yang mendorong tercapainya tujuan dari perusahaan itu sendiri.

Kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Hasibuan, 2005:105). Pendapat lain menyatakan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas hasil kerja yang di capai seseorang dalam menyelesaikan beban tugasnya sesuai dengan kriteria pencapaian serta pelaksanaan pekerjaan yang di tetapkan (L. Sinambela & S. Sinambela, 2018:14). Dari kedua pendapat tersebut dapat diketahui bahwa kinerja adalah hasil kerja berupa kuantitas dan kualitas yang di capai oleh

karyawan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan kriteria pencapaian dan pelaksanaan pekerjaan yang di tetapkan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Menurut Priyono Marnis (2008:265) Seorang karyawan perlu dorongan yang menjadi penggerak dalam melakukan pekerjaan agar tercipta rasa semangat untuk mencapai tujuan karyawan dan organisasi. Semakin baik dorongan yang di berikan terhadap karyawan, maka semakin tinggi pula rasa semangat karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dorongan yang menggerakkan jiwa dan jasmani seseorang untuk melakukan sesuatu dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan disebut motivasi.

L. Sinambela & S. Sinambela (2018:578) juga berpendapat bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bersemangat dan berupaya menyelesaikan semua pekerjaan, sebaliknya tanpa motivasi kerja karyawan dapat bermalasan dalam bekerja. Dari kedua pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa keberadaan motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, akan berupaya untuk memberikan kinerja terbaiknya agar dapat memperoleh sesuatu yang menjadi tujuan seorang karyawan melakukan pekerjaan tersebut. Menurut fatimatuazzahro (2020) gaya motivasi adalah gaya yang di terapkan pimpinan dalam perusahaan untuk menggerakkan karyawan dengan menerapkan motivasi positif seperti pemberian imbalan (*reward*) atau dengan pemberian motivasi dalam arti negatif seperti ancaman (*punishment*).

Menurut Tohardi (2002:317) penghargaan (*reward*) adalah ganjaran yang perusahaan berikan sebagai motivasi untuk para karyawan dalam meningkatkan produktifitas kinerjanya. Pendapat lain dari Mulyadi dan Setyawan (2001:227) menyatakan bahwa sistem penghargaan (*reward*) adalah salah satu alat penting yang digunakan perusahaan untuk mengendalikan dan memotivasi karyawannya agar tercapai tujuan perusahaan dengan karyawan memberikan perilaku kerja sesuai dengan yang di harapkan perusahaan. Sehingga dari pendapat tersebut, *reward* dapat menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan dalam upaya pemenuhan

kebutuhan dan dapat menjadi dorongan yang memotivasi para karyawan untuk lebih giat dalam bekerja. Sadirman (2011:94) menyatakan *punishment* (hukuman) merupakan salah satu bentuk upaya negatif yang dapat memotivasi seseorang jika diberikan secara bijak dan tepat sejalan dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman. Dari pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa *punishment* memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Karena dengan adanya *punishment* karyawan akan selalu terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya dan menghindari melakukan kesalahan.

Nugroho (2006:5) yang menyatakan bahwa *reward* merupakan hadiah, ganjaran, imbalan atau penghargaan yang bertujuan meningkatkan usaha seseorang memperbaiki kinerja yang telah di capai. Selanjutnya, menurut Mahmudi (2013:187) *reward* adalah penilaian perusahaan yang bersifat positif terhadap kinerja karyawannya, dimana kinerja yang baik akan mendapatkan ganjaran berupa penghargaan (*reward*). Dari kedua pendapat tersebut dapat di ketahui bahwa *reward* mampu mempengaruhi seseorang dalam meningkatkan kinerjanya guna memperoleh ganjaran baik dari perusahaan. Karena dengan adanya *reward* karyawan akan berupaya meningkatkan kinerjanya guna memperoleh balas jasa atas kinerja yang mereka lakukan, balas jasa tersebut berupa pemenuhan kebutuhan karyawan yang menjadi tujuan mereka dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara (2013:130) *punishment* adalah hukuman yang diberikan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberi pengajaran terhadap pelanggar. Hariandja (2005) menyatakan bahwa aktifitas karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, keberadaan sanksi (*punishment*) dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan serta tidak mengulangi kesalahan yang sama dalam bekerja. Dari kedua pendapat tersebut dapat diketahui bahwa *punishment* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena karyawan yang sadar akan keberadaan *punishment* dalam bekerja, mereka akan memberikan kinerja terbaiknya dan berupaya untuk tidak melakukan pelanggaran guna menghindar dari keberadaan *punishment*.

Hubungan setiap variabel juga di perkuat oleh hasil penelitian dari beberapa ahli, dimana setiap hasil memiliki pendapat berbeda yang memunculkan beberapa *research gap* pada masing-masing variabel yang terangkum dalam tabel berikut.

Tabel 1.1 Data *research gap* masing-masing variabel

research gap				
No	penelitian dan tahun	variabel		Hasil
		independen	Dependen	
Reward				
1	Wirawan dan Afani (2018)	Reward	kinerja karyawan	berpengaruh positif dan signifikan
2	Pramesti et al., (2019)	Reward	kinerja karyawan	berpengaruh positif dan signifikan
3	Adolfina dan Uhing (2017)	Reward	kinerja karyawan	berpengaruh tidak signifikan
4	Wirawan & Afani (2018)	Reward	motivasi	berpengaruh positif dan signifikan
5	Putri & Nasution (2021)	Reward	motivasi	berpengaruh tidak signifikan
Punishment				
1	Harsoni (2019)	punishment	kinerja karyawan	berpengaruh positif dan signifikan
2	Mentang (2021)	punishment	kinerja karyawan	berpengaruh tidak signifikan
3	Pradnyani et al. (2020)	punishment	motivasi	berpengaruh positif dan signifikan
4	Nur Aulia Safitri (2020)	punishment	motivasi	berpengaruh tidak signifikan
Motivasi				
1	Ainanur dan S. Tirtayasa (2018)	motivasi	kinerja karyawan	berpengaruh positif dan signifikan
2	Tamarindang et al. (2017)	motivasi	kinerja karyawan	berpengaruh tidak signifikan

Sumber : Penelitian Terdahulu

Dari keberadaan *research gap* tersebut, memberi peluang dalam penelitian ini untuk menambahkan motivasi sebagai variabel yang mampu memediasi pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Di perkuat oleh pendapat Pratheepkanth (2011) yang menyatakan bahwa perusahaan harus membuat karyawan selalu termotivasi supaya menciptakan karyawan yang

berkualitas, hal ini dapat direalisasikan dengan memberikan keseimbangan antara kontribusi apa yang di harapkan perusahaan dengan apa yang perusahaan berikan terhadap karyawan sebagai imbalan atau penghargaan tertentu, pemberian *reward* dan penetapan *punishment* adalah beberapa upaya yang dapat perusahaan lakukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat Putri Kentjana & Nainggolan (2018) yang menyatakan dengan keberadaan *reward* dan *punishment* karyawan mampu lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas kerjanya. *Reward* dan *punishment* adalah kedua hal yang bertolak belakang namun saling berkaitan dalam memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat menjadi mediasi dalam *reward* dan *punishment* mempengaruhi kinerja karyawan.

Reward dan *punishment* memberikan peran yang sama dalam mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya di dalam suatu perusahaan tak terkecuali pada perusahaan yang bergerak di bidang perindustrian dan perdagangan. Persaingan dalam dunia bisnis perindustrian dan perdagangan saat ini sangat ketat, setiap perusahaan berlomba-lomba untuk dapat menjadi perusahaan terbaik dalam mendistribusikan dan memperdagangkan produk yang dimiliki guna memperoleh citra masyarakat dalam penyedia produk-produk yang unggul dan memiliki daya saing. Di samping itu dalam menghadapi krisis pandemi Covid-19 perusahaan perindustrian dan perdagangan juga mengupayakan untuk dapat tetap bertahan dalam kondisi ekonomi yang semakin menurun. Oleh sebab itu setiap perusahaan berusaha mengoptimalkan strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dimilikinya, salah satu perusahaan tersebut adalah CV. Karunia Jaya Bondowoso.

CV. Karunia Jaya telah bergerak di bidang perindustrian dan perdagangan sejak tahun 2003. CV. Karunia Jaya berlokasi di Jl. Letnan Rantam No. 78 Tegalbatu Utara Bondowoso. Perusahaan ini memproduksi dan memperdagangkan Air Minum Dalam Kemasan dengan merek A3 Fresh O₂. CV. Karunia Jaya terus berkomitmen untuk menjaga mutu produk yang dimilikinya sehingga produk AMDK A3 Fresh O₂ diterima dengan baik oleh masyarakat Bondowoso. CV. Karunia Jaya juga berupaya mempertahankan prestasi yang

telah dicapainya dengan mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya dengan sumberdaya manusia menjadi komponen penting yang menjadi penunjang komponen lainnya.

Di masa pandemi covid-19 ini, CV. Karunia Jaya berlomba-lomba dengan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama untuk mengoptimalkan kualitas produk dan memberikan pelayanan terbaik terhadap para pelanggan. Hal ini guna memperoleh citra yang baik dari pelanggan agar perusahaan dapat bertahan di tengah krisis ekonomi karena pandemic covid-19. Meningkatnya tingkat persaingan itulah yang mengharuskan CV. Karunia Jaya mengoptimalkan strateginya dalam memberikan produk yang berkualitas dan pelayanan yang baik, sehingga membuat pendayagunaan sumber daya manusia menjadi sangat penting.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam memproduksi produk dan memberikan pelayanan yang baik, CV. Karunia Jaya memberikan motivasi yang mendorong dan menciptakan semangat kerja karyawan, dengan adanya motivasi maka karyawan memiliki pandangan untuk mengoptimalkan kinerjanya sebagai bentuk dedikasi kepada perusahaan atas motivasi kerja yang telah perusahaan berikan. CV. Karunia Jaya Bondowoso memiliki misi “mewujudkan keinginan dan harapan pelanggan serta menjamin kepuasan pelanggan dengan menghasilkan produk yang berkualitas”. Untuk dapat mewujudkan misi tersebut maka karyawan CV. Karunia Jaya Bondowoso perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi guna dapat meningkatkan kinerja yang baik.

Setiap perusahaan memiliki cara masing-masing dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, terdapat banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Salah satunya adalah pemberian *reward* kepada karyawan. Dalam hasil wawancara dengan HRD dari CV. Karunia Jaya Bondowoso, diketahui bahwa *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan adalah pemberian bonus berupa tambahan uang sebesar 5% dari gaji pokok dan juga pemberian air galon gratis sebagai pekerja dalam perusahaan, tunjangan berupa tunjangan hari raya dan tunjangan lembur serta jaminan sosial berupa jaminan kesehatan dan jaminan kecelakaan kerja. Juga terdapat *reward* yang diberikan perusahaan terhadap karyawan berprestasi setiap bulannya. Karyawan berprestasi memperoleh

tambahan bonus sebesar 5% dari gaji pokok dan tambahan waktu cuti. Hal ini menjadi dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar memenuhi kriteria karyawan berprestasi yang kriteria tersebut di antaranya memiliki inisiatif yang tinggi, jumlah kehadiran, sikap, fokus, produktifitas dan kualitas kerja.

Namun, pada fakta-fakta yang terjadi di perusahaan, terdapat perbedaan kinerja yang diberikan oleh karyawan yang telah memperoleh *reward* pada bulan lalu sebagai karyawan berprestasi, yang mana pada bulan berikutnya kinerja yang karyawan tersebut berikut mengalami penurunan sehingga terkadang mendapat teguran dari atasan. Dari hasil wawancara pada beberapa karyawan, diketahui hal ini dikarenakan terlambatnya perusahaan dalam mencairkan bonus yang dijanjikan terhadap karyawan berprestasi. Yang mana seharusnya bonus tersebut diberikan bersamaan dengan pemberian gaji di awal bulan, terkadang pemberian bonus melebihi tenggat waktu yang dijanjikan, sehingga mempengaruhi dorongan peningkatan kinerja karyawan pada bulan berikutnya.

Selanjutnya, salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah penetapan *punishment*. Dalam penetapan *punishment* di CV. Karunia Jaya Bondowoso, terdapat 3 tingkatan pemberian *punishment*, yang mana apabila karyawan melakukan pelanggaran ringan karyawan akan mendapat teguran, apabila terjadi pelanggaran berikutnya karyawan mendapat sanksi secara tertulis serta pemberhentian pemberian bonus dan puncak *punishment* terhadap pelanggaran berat yaitu pemutusan hubungan kerja. Dari hasil pengamatan di CV. Karunia Jaya Bondowoso, diketahui bahwa karyawan terkadang masih melakukan hal-hal yang tidak menaati aturan tersebut seperti karyawan sering terlambat pada saat jam kerja akan di mulai dan juga terlambat datang setelah jam istirahat berakhir.

Tabel 1.2 Data tingkat keterlambatan karyawan

Bulan	Frekuensi Keterlambatan
Desember	36 kali
Januari	32 kali
Februari	30 kali

Sumber : CV. Karunia jaya Bondowoso

Dari tabel di atas, dapat diketahui rekap angka keterlambatan di CV. Karunia Jaya Bondowoso dimana tingkat keterlambatan tertinggi terjadi di bulan Desember dengan jumlah keterlambatan sebanyak 43 kali. Tingkat keterlambatan terjadi kemungkinan di sebabkan oleh motivasi karyawan dalam bekerja yang rendah dengan dilihat dari kurang baiknya karyawan dalam mengatur waktu untuk bekerja dan urusan pribadi.

Berdasarkan pemaparan di atas di tarik kesimpulan untuk perlu dilakukan penelitian dengan judul “PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI PADA CV. KARUNIA JAYA BONDOWOSO”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah tersusun sebagai berikut:

- a. Apakah *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso?
- b. Apakah *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso?
- c. Apakah *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso?
- d. Apakah *punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso?
- e. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso?
- f. Apakah *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso?
- g. Apakah *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso?

1.3 Tujuan Penelitian

Menurut rumusan masalah yang sudah ditetapkan, tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso.
- b. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso.
- c. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *reward* terhadap motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso.
- d. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *punishment* terhadap motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso.
- e. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso.
- f. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso.
- g. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini di harapkan memberikan manfaat bagi beberapa pihak seperti :

- a. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam menerapkan teori, khususnya terkait manajemen sumber daya manusia pada strategi menciptakan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan mengenai pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

- b. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan wawasan dan ilmu pengetahuan, serta sebagai sumber referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan melakukan penelitian tentang pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

c. Bagi perusahaan

Di harapkan hasil dari penelitian ini dapat menambah informasi terhadap CV. Karunia Jaya Bondowoso, sehingga dapat digunakan sebagai tinjauan kembali atas upaya peningkatan *Reward* dan *Punishment* melalui motivasi, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah ujung tombak bagaimana tujuan perusahaan dapat tercapai, apabila karyawan memberikan kinerja terbaiknya maka tujuan perusahaan akan lebih mudah untuk di capai. Menurut Hadyati Harras. et al. (2020:13), kinerja merupakan hasil kerja yang baik yang dikerjakan karyawan melalui proses kerja. Dari pengertian tersebut terdapat dua makna yang menjadi pion dari kinerja itu sendiri yaitu hasil dan proses. Dimana hasil di sini dapat diartikan sebagai tujuan dari seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan, sehingga dengan di tetapkannya tujuan dalam bekerja, maka karyawan akan terdorong untuk memberikan kinerja yang maksimal yang memberi nilai positif bagi perusahaan tempat ia bekerja. Makna yang kedua yaitu proses, suatu hasil akan terlihat dengan adanya sebuah proses, yang artinya setiap karyawan memberikan perilaku kerjanya sesuai dengan porsi yang dibutuhkan setiap menyelesaikan pekerjaan guna menghasilkan sesuatu yang mereka harapkan, proses kerja harus sesuai dengan target yang telah di tetapkan di awal, sehingga apabila terjadi proses kerja yang baik maka akan menghasilkan hasil kerja yang baik pula.

Marbawi Adamy (2016:91) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah kontribusi yang diberikan karyawan pada organisasi seperti kuantitas dan kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja yang telah di capai oleh seorang karyawan atas tanggung jawabnya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan fungsinya dalam sebuah perusahaan (Masram dan Mu'ah, 2017:138). Selaras dengan pendapat tersebut, Rivai (2005: 309) dalam Munawaroh et al. (2020) menyatakan bahwa *"states that performance is a real behavior that is displayed by each person as a work achievement produced by employees following their role in the company"*. Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah distribusi nyata akan kuantitas dan kualitas kerja yang dilakukan karyawan dengan penuh tanggungjawab sebagai realisasi perannya

dalam sebuah perusahaan. Yang mana apabila distribusi karyawan dilakukan dengan baik akan menghasilkan prestasi kerja.

b. Arti Penting Kinerja

Menurut Tohardi (2002:44) kinerja sangat penting bagi organisasi karena :

- 1) Kinerja yang tinggi dapat menurunkan tingkat kemalasan dalam bekerja dan angka absensi
- 2) Dengan kinerja yang tinggi karyawan dapat yang menyelesaikan tugas secara tepat waktu
- 3) Dengan kinerja yang tinggi karyawan dapat memberikan kinerja yang baik sehingga meminimalisir terjadinya kerusakan yang dapat menguntungkan perusahaan
- 4) Kinerja yang tinggi memunculkan rasa senang bekerja dalam diri karyawan sehingga meminimalisir peluang karyawan untuk pindah ke perusahaan lain
- 5) Kinerja yang tinggi memunculkan sikap berhati-hati dalam diri karyawan dengan bekerja sesuai prosedur yang ada sehingga meminimalisir terjadinya kecelakaan kerja

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Bangun (2012) dalam Marbawi Adamy (2016:94-95), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Jumlah pekerjaan, banyaknya jumlah pekerjaan yang dikerjakan individu atau kelompok adalah bentuk syarat dari standar pekerjaan
- 2) Kualitas pekerjaan, dalam menyelesaikan pekerjaannya karyawan di tuntut untuk memenuhi syarat tertentu sebagai upaya menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas pekerjaan tersebut
- 3) Ketepatan waktu, pekerjaan yang memiliki keterkaitan dengan pekerjaan lainnya harus dilakukan tepat waktu agar pekerjaan berikutnya dapat diselesaikan sesuai dengan batas waktu yang telah di tentukan
- 4) Kehadiran, terdapat pekerjaan yang mengharuskan karyawan hadir untuk mengerjakannya agar dapat terselesaikan sesuai batas waktu.
- 5) Kemampuan kerja sama, terdapat beberapa jenis pekerjaan yang tidak bisa hanya dilakukan satu orang karyawan saja. Sehingga diperlukan beberapa

karyawan yang dapat bersatu dalam bentuk kerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

d. Indikator kinerja

Berikut indikator kinerja menurut Siahaan (2007) dalam Marbawi Adamy (2016:97) :

- 1) *Quality*, menjelaskan tentang bagaimana proses kerja menghasilkan kegiatan yang mendekati tujuan perusahaan
- 2) *Quantity*, menjelaskan besaran jumlah yang dihasilkan seperti jumlah unit, jumlah siklus, jumlah rupiah, dan jumlah kegiatan yang di selesaikan
- 3) *Timelines*, menjelaskan tentang bagaimana kegiatan terselesaikan tepat waktu
- 4) *Cost-effectiveness*, menjelaskan bagaimana tingkah penggunaan (manusia, keuangan, teknologi, material) sebagai sumber daya dalam sebuah organisasi
- 5) *Need for supervisor*, menjelaskan sejauh mana karyawan bekerja dengan baik walaupun tanpa pengawasan supervisor
- 6) *Interpersonal impact*, menjelaskan bagaimana karyawan mampu untuk saling menghargai, memiliki niat baik serta bekerja sama sesama karyawan

2.1.2 Motivasi

a. Pengertian motivasi

Seorang karyawan perlu dorongan yang menjadi penggerak dalam melakukan pekerjaan agar tercipta rasa semangat untuk mencapai tujuan karyawan dan organisasi. Semakin baik dorongan yang di berikan terhadap karyawan, maka semakin tinggi pula rasa semangat karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dorongan yang menggerakkan jiwa dan jasmani seseorang untuk melakukan sesuatu dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan disebut motivasi (Priyono Marnis, 2008:265). Menurut L. Sinambela & S. Sinambela (2018:578) motivasi adalah arah yang menggerakkan seseorang dalam mencapai tujuan dalam upaya mencapai apa yang diinginkan baik itu dalam hal negatif maupun dalam hal positif. Dari kedua pendapat tersebut dapat di simpulkan

bahwa motivasi adalah suatu bentuk dorongan yang dapat memunculkan rasa semangat dalam diri karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam sebuah perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Arti penting dan tujuan motivasi

L. Sinambela & S. Sinambela (2018:578) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bersemangat dan berupaya menyelesaikan semua pekerjaan, sebaliknya tanpa motivasi kerja karyawan dapat bermalas-malasan dalam bekerja. Dari pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa keberadaan motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, akan berupaya untuk memberikan kinerja terbaiknya agar dapat memperoleh sesuatu yang menjadi tujuan seorang karyawan melakukan pekerjaan tersebut.

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2005:146) adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan kinerja karyawan
- 3) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 4) Menciptakan hubungan dan suasana kerja yang baik
- 5) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 6) Meningkatkan rasa tanggung jawab kerja karyawan
- 7) Mengektifkan keberadaan karyawan
- 8) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Mahmudah Enny W. (2019:25-27) menjelaskan faktor-faktor motivasi terbagi menjadi 2 kelompok, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1) Faktor internal

a) Keinginan untuk hidup

Artinya setiap manusia berusaha untuk bertahan hidup, hal yang paling utama dilakukan adalah dengan bekerja untuk mendapatkan uang sebagai penopang bertahan hidup. Sehingga keinginan para karyawan untuk dapat bertahan hidup dapat berupa keinginan mendapat kompensasi, pekerjaan tetap serta rasa aman dan nyaman dalam bekerja

b) Keinginan untuk dapat dimiliki

Artinya rasa ingin memiliki apa yang diharapkan seseorang dapat mendorong seseorang melakukan suatu pekerjaan, seperti halnya apabila seseorang menginginkan rumah, mereka membutuhkan uang sehingga mendorong seseorang untuk bekerja

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Artinya seseorang bekerja untuk memperoleh penghargaan dari orang-orang di sekitarnya, seperti halnya di hargai oleh keluarga dan mendapat status sosial yang baik di kalangan masyarakat, sehingga sebuah penghargaan tersebut dapat menjadi dorongan seseorang untuk bekerja

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Artinya seseorang bekerja dengan giat agar dapat diakui oleh orang sekitar atas pencapaian yang ia miliki, pengakuan tersebut dapat berupa penghargaan atas prestasi kerja, perusahaan tempat bekerja yang di kenal baik di mata masyarakat serta mendapat perlakuan adil dari pimpinan dan hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja

e) Keinginan untuk berkuasa

Seseorang akan tergerak bekerja dengan rajin apabila terdapat motivasi promosi jabatan yang akan dia dapatkan, sehingga mereka dapat berkuasa dalam konteks baik, dan memunculkan rasa semangat bekerja yang tinggi untuk memperoleh kekuasaan

2) Faktor eksternal

a) Kondisi lingkungan

Lingkungan pekerjaan adalah sarana prasarana yang menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga apabila perusahaan memberikan sarana dan prasarana yang mendukung, dapat memperlancar berjalannya produktifitas kerja karyawan

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi adalah bentuk balas jasa yang di terima karyawan atas kinerja yang telah ia berikan kepada perusahaan, kompensasi dapat menunjang kehidupan karyawan beserta keluarganya

c) Supervise yang baik

Supervise memiliki fungsi membimbing dan mengarahkan karyawan agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan aturan yang di tetapkan perusahaan

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap karyawan berharap mendapat pekerjaan yang menjamin kehidupannya hingga masa tuanya nanti, sehingga pekerjaan tetap yang di sediakan perusahaan dapat mendorong karyawan produktif dalam bekerja guna mempertahankan posisinya dalam perusahaan tersebut

e) Status dan tanggung jawab

Status adalah kedudukan(jabatan) yang di miliki seorang karyawan dalam sebuah perusahaan. Setiap jabatan memiliki fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing dalam perusahaan. Sehingga semakin tinggi jabatan yang karyawan miliki, maka semakin besar tanggung jawab yang karyawan pegang

f) Peraturan yang fleksibel

Peraturan yang di buat oleh perusahaan harus dapat melindungi karyawan dalam bekerja dan peraturan tersebut dibuat dan diketahui oleh para karyawan sehingga peraturan yang fleksibel dapat memotivasi karyawan untuk produktif dalam bekerja

d. Indikator motivasi menurut Sagir dalam Siswanto (2005:122-124) adalah sebagai berikut :

- 1) Pencapaian kinerja, hasil yang di dapat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya
- 2) Penghargaan, pengakuan atas kinerja karyawan sehingga menjadi kepuasan batin bagi karyawan itu sendiri
- 3) Tantangan, dorongan yang menggerakkan karyawan untuk dapat mengatasinya
- 4) Tanggung jawab, karyawan memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan

- 5) Pengembangan, karyawan termotivasi untuk menjadikan pengalaman kerja sebagai upaya untuk berkembang
- 6) Keterlibatan, karyawan berkontribusi untuk mengerahkan kemampuannya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan
- 7) Kesempatan, kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka menjadi dorongan karyawan untuk giat bekerja

2.1.3 *Reward*

a. Pengertian *reward*

Menurut Mahmudi (2013:187) *reward* adalah penilaian perusahaan yang bersifat positif terhadap kinerja karyawannya, dimana kinerja yang baik akan mendapatkan ganjaran berupa penghargaan (*reward*). Pendapat lain dari Nugroho (2006:5) yang menyatakan bahwa *reward* merupakan hadiah, ganjaran, imbalan atau penghargaan yang bertujuan meningkatkan usaha seseorang memperbaiki kinerja yang telah di capai. Dari kedua pendapat tersebut, *reward* dapat di artikan sebagai penghargaan atas kinerja baik karyawan terhadap perusahaan, dimana penghargaan tersebut adalah hal positif yang menjadi dorongan semangat bagi karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja.

Menurut Tohardi (2002:317) penghargaan (*reward*) adalah ganjaran yang perusahaan berikan sebagai motivasi untuk para karyawan dalam meningkatkan produktifitas kinerjanya. Pendapat lain dari Mulyadi dan Setyawan (2001:227) menyatakan bahwa sistem penghargaan (*reward*) adalah salah satu alat penting yang digunakan perusahaan untuk mengendalikan dan memotivasi karyawannya agar tercapai tujuan perusahaan dengan karyawan memberikan perilaku kerja sesuai dengan yang di harapkan perusahaan. Kesimpulan dari kedua pendapat di atas adalah *reward* dapat menjadi motivasi yang menggerakkan karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan dari karyawan dan perusahaan.

b. Tujuan *reward*

Ivancevich (2006:226) menyatakan tujuan pemberian *reward* adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menarik orang berkualitas masuk dalam organisasi
- 2) Untuk menjaga karyawan datang dalam bekerja
- 3) Untuk memotivasi karyawan mencapai tingkat kinerja yang tinggi

Dari pendapat Ivancevich, dapat di simpulkan bahwa arti penting keberadaan *reward* dalam sebuah perusahaan adalah dapat memunculkan rasa semangat dalam diri karyawan untuk meningkatkan kinerja baiknya, karena mereka yakin dengan performa yang baik dalam bekerja, akan mendapat timbal balik yang di berikan perusahaan berupa penghargaan (*reward*).

Pendapat lain dari M. Zaiful R. (2018:44) pemberian *reward* memiliki beberapa tujuan, diantaranya :

1) Menarik

Reward digunakan untuk menarik orang berkualitas untuk bergabung ke dalam suatu organisasi. Dengan keberadaan orang berkualitas tersebut, *intern* dan *ekstern* organisasi menjadi lebih berkualitas dan dapat membuat keadaan organisasi jauh lebih baik lagi

2) Mempertahankan

Reward digunakan untuk mempertahankan perilaku baik yang diberikan seseorang dengan berbagai macam strategi yang digunakan. Karena dengan sistem *reward* yang baik mampu mempertahankan seseorang untuk tidak melakukan hal buruk yang dapat menjauhkannya untuk memperoleh *reward*. Hal ini memunculkan rasa bertanggung jawab dalam diri seseorang untuk terus bersikap lebih baik hingga *reward* tersebut diberikan

3) Kekuatan

Reward memberikan kekuatan pada seseorang untuk tetap berpendirian teguh melalukan hal yang baik, sehingga dengan kekuatan tersebut dapat menghindarkan seseorang berperilaku menyimpang

4) Motivasi

Sistem *reward* yang baik dapat menjadi motivasi bagi seseorang untuk dapat meningkatkan prestasinya lebih tinggi lagi

5) Pembiasaan

Setelah keempat tujuan tersebut berjalan efektif, sistem *reward* memberi perasaan terbiasa kepada seseorang untuk terus berperilaku baik.

Dari pendapat M. Zaiful R. (2018:44) dapat disimpulkan arti penting keberadaan *reward* adalah *reward* dapat mengoptimalkan dan mengembangkan motivasi internal maupun eksternal dalam diri seseorang untuk melakukan suatu perbuatan baik.

c. Indikator *reward*

Menurut Mahmudi (2013:187) indikator utama *system reward* adalah sebagai berikut :

1) Gaji dan bonus

Paket gaji dan bonus yang dapat ditawarkan perusahaan sebagai *reward* adalah sebagai berikut :

- a) Kenaikan gaji pokok
- b) Tambahan honorarium
- c) Insentif jangka pendek
- d) Insentif jangka panjang

2) Kesejahteraan

Kesejahteraan yang dapat ditawarkan perusahaan sebagai *reward* adalah sebagai berikut :

- a) Tunjangan
- b) Fasilitas kerja
- c) Kesejahteraan rohani seperti paket liburan, tambahan cuti, paket ibadah dan lain-lain

3) Pengembangan karir

Pengembangan karir yang dapat ditawarkan perusahaan sebagai *reward* adalah sebagai berikut :

- a) Penugasan untuk studi lanjut
- b) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan

2.1.4 Punishment

a. Pengertian *punishment*

Menurut Mangkunegara (2013:130) *punishment* adalah hukuman yang diberikan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberi pengajaran terhadap pelanggar. Sadirman (2011:94) menyatakan *punishment* (hukuman) merupakan salah satu bentuk upaya negatif yang dapat memotivasi seseorang jika diberikan secara bijak dan tepat sejalan dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman. Pendapat lain mengatakan bahwa aktifitas karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, keberadaan sanksi (*punishment*) dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan serta tidak mengulangi kesalahan yang sama dalam bekerja (Hariandja, 2005). Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah ketetapan hukuman yang dibuat perusahaan agar dapat mengontrol dan meminimalisir terjadinya tindakan pelanggaran karyawan dalam bekerja, dengan kata lain keberadaan *punishment* dapat mendisiplinkan karyawan agar lebih berhati-hati dalam bertindak karena segala sesuatu yang mereka lakukan akan mendapat konsekuensi dari tindakan tersebut. Apabila *punishment* dapat di terapkan dengan baik dalam sebuah perusahaan, maka *punishment* dapat membantu upaya perusahaan dalam mengelola produktifitas kerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

b. Arti penting dan manfaat *punishment*

Menurut Purwanto (2006:186) pemberian *punishment* terhadap karyawan dapat berupa teguran, surat peringatan, pemberhentian bonus bahkan pemutusan hubungan kerja. Beberapa hal tersebut bertujuan untuk memberi efek jera terhadap karyawan sehingga karyawan tidak melakukan perbuatan yang

melanggar atau hal yang tidak menyenangkan. Dari pendapat tersebut dapat kita ketahui bahwa dengan adanya *punishment* dapat memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap bagaimana baiknya kinerja yang dihasilkan karyawan dalam perusahaan. Karena untuk menghindari dari hukuman yang tidak di harapkan dari keberadaan *punishment*, karyawan akan berupaya untuk menghindari berbuat kesalahan dalam bekerja.

Pendapat Maria J.W. (2005:157) *punishment* memiliki beberapa manfaat dalam penerapannya yaitu :

- 1) Menghalangi, artinya *punishment* memiliki peran dalam menghalangi seseorang untuk berperilaku yang menyimpang
- 2) Mendidik, artinya *punishment* memiliki peran untuk mendidik seseorang dengan melihat bahwa tindakan tertentu benar dan salah dengan diterimanya hukuman
- 3) Memotivasi, artinya *punishment* memotivasi seseorang untuk menghindari perilaku yang menyimpang agar tidak menerima hukuman

c. Macam-macam *punishment*

Menurut Rivai (2005:450) *punishment*(hukuman) terbagi menjadi 3 macam yaitu :

- 1) Hukuman ringan, hukuman ini diberikan pada pelanggaran yang masih dapat di tolerir sehingga karyawan hanya akan mendapat hukuman secara lisan seperti teguran dan hukuman secara tertulis seperti surat pernyataan kurang puas terhadap kinerja karyawan
- 2) Hukuman sedang, hukuman ini di berikan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran sedang, dimana pelanggaran tersebut tidak dapat di sepelekan namun masih bisa di ampuni, hukuman dapat berupa penundaan pemberian gaji dari tanggal jatuh tempo atau pengurangan jumlah gaji yang diberikan kepada karyawan
- 3) Hukuman berat, hukuman ini diberikan apabila pelanggaran yang dilakukan karyawan sudah melewati batas dan sulit untuk di tolerir/ diampuni, sehingga dalam hukuman ini pelanggaran dapat menerima sanksi berat seperti penurunan/pencopotan jabatan, atau pemberhentian kerja sesuai

dengan keinginan karyawan dan yang paling buruk adalah pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan

d. Indikator *punishment*

Menurut Purwanto (2006:186) indikator *punishment* adalah sebagai berikut:

1) *Punishment preventif*

Punishment preventif adalah hukuman yang bersifat mencegah. *Punishment* ini mencegah terjadinya hal yang menghambat pekerjaan. Contohnya :

- a) Tata tertib
- b) Anjuran dan perintah
- c) Larangan
- d) Paksaan
- e) disiplin

2) *Punishment represif*

Punishment represif adalah yang di berikan terhadap terjadinya pelanggaran. *Punishment represif* diberikan apabila terjadi tindakan yang melenceng dengan aturan perusahaan. Contohnya :

- a) Pemberitahuan
- b) Teguran
- c) Peringatan
- d) Hukuman

2.2 Penelitian Terdahulu

berikut beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya mengenai *reward*, *punishment*, motivasi dan kinerja karyawan :

Adolfina dan Uhing (2017) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana *reward* dan *punishment* mempengaruhi kinerja karyawan di Sutan Raja Hotel Amurang. Terdapat 30 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai alat analisis, diketahui hasil penelitian menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Persamaan dengan penelitian Adolfina dan Uhing adalah sama-sama menggunakan *reward* dan *punishment* sebagai variabel independen yang

mempengaruhi kinerja sebagai variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian ini adalah alat analisis yang di gunakan Adolfina dan Uhing adalah analisis regresi linear berganda sedangkan dalam penelitian ini menggunakan *path analysis*.

Tamarindang et al. (2017) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan di Bank BNI Cabang Manado. Terdapat 30 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai alat analisis, diketahui hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Persamaan dengan penelitian Tamarindang adalah variabel yang di gunakan sama-sama menggunakan motivasi, namun perbedaannya adalah variabel motivasi dalam penelitian ini berfungsi sebagai variabel mediasi pengaruh antara *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan sedangkan dalam penelitian Tamarindang variabel motivasi sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen

Ainanur & Tirtayasa (2018) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana budaya organisasi, kompetensi dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan di PKS. Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Terdapat 67 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai alat analisis, diketahui hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Persamaan dengan penelitian Ainanur & Tirtayasa adalah variabel yang di gunakan sama-sama menggunakan motivasi, namun perbedaannya adalah variabel motivasi dalam penelitian ini berfungsi sebagai variabel mediasi pengaruh antara *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan sedangkan dalam penelitian Ainanur & Tirtayasa variabel motivasi sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen

Putri Kentjana & Nainggolan (2018), melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana *reward* dan *punishment* mempengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* di Bank Central

Asia(BCA). Terdapat 50 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis SEM-PLS sebagai alat analisis, diketahui hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan. Namun, motivasi tidak memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian Putri Kentjana & Nainggolan variabel yang di gunakan sama-sama menggunakan *reward* dan *punishment* sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan di mediasi oleh motivasi. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian Putri Kentjana & Nainggolan menggunakan SEM-PLS sebagai alat analisis sedangkan penelitian ini menggunakan *path analysis* sebagai alat analisis.

Wirawan & Afani (2018) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana *reward* dan *punishment* mempengaruhi kinerja dan motivasi karyawan di CV. Media Kreasi Bangsa. Terdapat 132 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai alat analisis, diketahui hasil penelitian menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi karyawan.

Persamaan dengan penelitian Wirawan & Afani adalah sama-sama menggunakan variabel *reward* dan *punishment* dan motivasi. Perbedaan dengan penelitian ini adalah alat analisis yang di gunakan dimana Wirawan & Afani menggunakan analisis regresi linear berganda sedangkan dalam penelitian ini menggunakan *path analysis* sebagai alat analisis.

Novarini & Imbayani (2019) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana *reward* mempengaruhi kinerja karyawan di Royal Tunjung Bali Spa Kuta Legian dan Hotel. Terdapat 35 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai alat analisis, diketahui hasil penelitian menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

Persamaan dengan penelitian Novarini & Imbayani adalah sama-sama menggunakan *reward* sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja sebagai variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian ini adalah alat analisis

yang di gunakan Novarini & Imbayani adalah analisis regresi linear berganda sedangkan dalam penelitian ini menggunakan *path analysis*.

Dymastara (2020) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana *reward* dan *punishment* mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Sandabi Indah Lestari, Bengkulu Utara. Terdapat 96 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai alat analisis, diketahui hasil penelitian menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Persamaan dengan penelitian Dymastara adalah sama-sama menggunakan *reward* dan *punishment* sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja sebagai variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian ini adalah alat analisis yang di gunakan Dymastara adalah analisis regresi linear berganda sedangkan dalam penelitian ini menggunakan *path analysis*.

Fatimatuzzahro (2020) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana *reward* dan *punishment* mempengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* di Bank Syariah Mandiri Area Grobogan. Terdapat 41 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai alat analisis, diketahui hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Namun, motivasi tidak memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian Putri Kentjana & Nainggolan variabel yang di gunakan sama-sama menggunakan *reward* dan *punishment* sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan di mediasi oleh motivasi. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian Putri Kentjana & Nainggolan menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai alat analisis sedangkan penelitian ini menggunakan *path analysis* sebagai alat analisis.

Munawaroh et al. (2020) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana motivasi dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui disiplin kerja di PT. Teknik Bambu Tirta. Terdapat 64 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan *path analysis* sebagai alat

analisis, diketahui hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Persamaan dengan penelitian Munawaroh adalah terdapat motivasi yang di gunakan sebagai variabel dalam penelitian dan sama-sama menggunakan *path analysis* sebagai alat analisis dalam penelitian. Perbedaan dengan penelitian ini adalah Munawaroh menggunakan motivasi sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen sedangkan dalam penelitian ini motivasi di gunakan sebagai variabel yang memediasi pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan

Nur Aulia Safitri (2020) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana *reward*, *punishment*, dan lingkungan kerja mempengaruhi motivasi karyawan di CV. Preanger Prima Rasa di Jember. Terdapat 33 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai alat analisis, diketahui hasil penelitian menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan sedangkan *punishment* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi karyawan

Persamaan dengan penelitian Nur Aulia Safitri adalah sama-sama menggunakan *reward*, *punishment* dan motivasi sebagai variabel penelitian. Perbedaan dengan penelitian ini adalah alat analisis yang di gunakan Nur Aulia Safitri adalah analisis regresi linear berganda sedangkan dalam penelitian ini menggunakan *path analysis*.

Putri & Nasution (2021) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana *reward*, *punishment*, dan komunikasi interpersonal mempengaruhi motivasi karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia(BRI) Tbk. Unit Setia Budi Medan. Terdapat 30 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai alat analisis, diketahui hasil penelitian menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi karyawan

Persamaan dengan penelitian Putri & Nasution adalah sama-sama menggunakan *reward*, *punishment* dan motivasi sebagai variabel penelitian. Perbedaan dengan penelitian ini adalah alat analisis yang di gunakan Putri &

Nasution adalah analisis regresi linear berganda sedangkan dalam penelitian ini menggunakan *path analysis*.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Adolfina dan Uhing (2017)	<i>Reward</i> , <i>Punishment</i> , Kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
2	Tamarindang et al. (2017)	Gaya kepemimpinan, Motivasi, Disiplin kerja, Kinerja karyawan	Regresi Linear Berganda	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Ainanur dan Tirtayasa (2018)	Budaya organisasi, Kompetensi, Motivasi, Kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi, kompetensi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
4	Putri Kentjana dan Nainggolan (2018)	<i>Reward</i> , <i>Punishment</i> , Motivasi, Kinerja karyawan	<i>SEM-PLS</i>	<i>Reward</i> memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Reward</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap motivasi,

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
5	Wirawan dan Afani (2018)	<i>Reward, Punishment, Kinerja karyawan, Motivasi karyawan</i>	Regresi Linear Berganda	<i>Reward dan punishment</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi karyawan,
6	Novarini & Imbayani (2019)	<i>Reward, Punishment, Kinerja karyawan</i>	Regresi Linier Berganda	<i>Reward dan punishment</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
7	Dymastara (2020)	<i>Reward, Punishment, Kinerja karyawan</i>	Regresi Linear Berganda	<i>Reward dan punishment</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Fatimatuzzahro (2020)	<i>Reward, Punishment, Motivasi, Kinerja karyawan</i>	SEM-PLS	<i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Punishment</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Reward dan Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap motivasi, Motivasi mampu memediasi <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan, Motivasi tidak memediasi <i>Punishment</i> terhadap kinerja karyawan

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

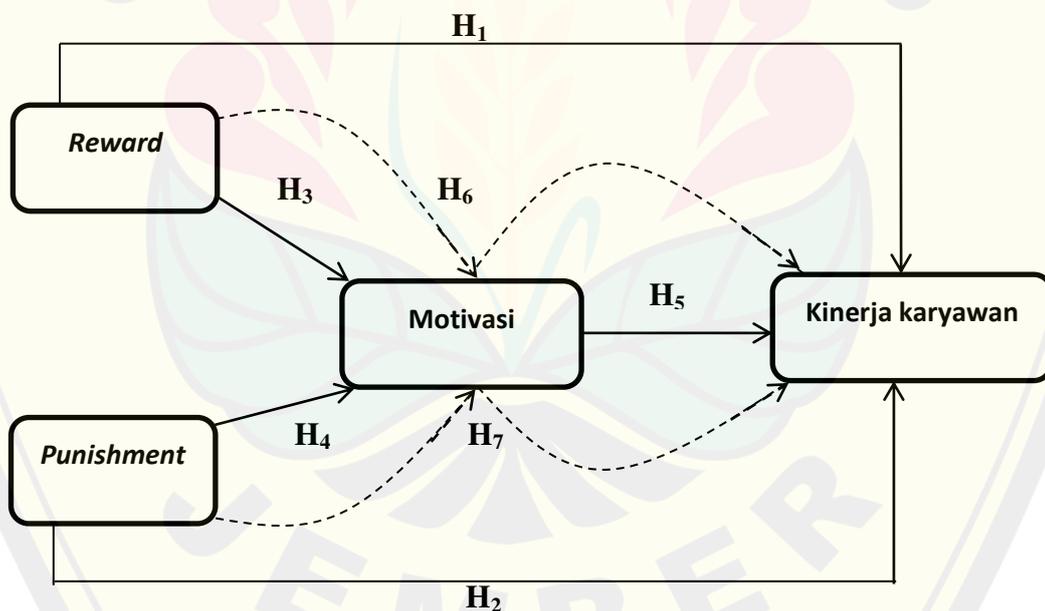
No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
9	Munawaroh et al. (2020)	Motivasi, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan, Disiplin kerja	<i>Path Analysis</i>	Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Disiplin kerja tidak memediasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja
10	Nur Aulia Safitri (2020)	Reward, Punishment, Lingkungan kerja, Motivasi kerja	Regresi Linier Berganda	Reward berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Punishment dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja
11	Putri dan Nasution (2021)	Komunikasi interpersonal, <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> , Motivasi	Regresi Linier Berganda	Komunikasi Interpersonal berpengaruh signifikan terhadap motivasi <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi

Sumber: Adolfini dan Uhing (2017), Tamarindang et al. (2017), Ainanur & Tirtayasa (2018), Putri Kentjana & Nainggolan (2018), Wirawan & Afani (2018), Novarini & Imbayani (2019), Dymastara (2020), Fatimatuzzahro (2020), Munawaroh et al. (2020), Nur Aulia Safitri (2020), Putri & Nasution (2021)

2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini mempunyai dua variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *reward* dan *punishment*, dengan motivasi sebagai variabel yang memediasi pengaruh antara variabel independen dan dependen. Berdasarkan penelitian terdahulu di atas dapat dibuat kesimpulan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dymastara (2020). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri Kentjana & Nainggolan (2018) dan Putri & Nasution (2021) *Reward* dan *punishment* juga memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi. Selain itu, terdapat pengaruh tidak langsung antara *reward* dan *punishment* yang di mediasi oleh keberadaan motivasi dalam perusahaan, hal ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh Putri Kentjana & Nainggolan (2018).

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian



Keterangan:

—————> : Pengaruh langsung

- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

□ : Variabel laten

H₁ : Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

- H₂** : Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan
- H₃** : Pengaruh *reward* terhadap motivasi
- H₄** : Pengaruh *punishment* terhadap motivasi
- H₅** : Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
- H₆** : Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi
- H₇** : Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, menjelaskan tentang pengaruh variabel independen terhadap variabel independen dengan adanya variabel yang memediasi pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Gambar 2.1 menjelaskan tentang H1 yang menunjukkan adanya pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja karyawan, H2 menunjukkan adanya pengaruh langsung *punishment* terhadap kinerja karyawan, H3 menunjukkan adanya pengaruh langsung *reward* terhadap motivasi, H4 menunjukkan adanya pengaruh langsung *reward* terhadap motivasi, H5 menunjukkan adanya pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan, H6 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kinerja karyawan dengan di mediasi oleh motivasi, H7 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kinerja karyawan dengan di mediasi oleh motivasi.

a. Variabel independen

Dalam penelitian ini terdapat variabel independen yaitu *reward* (X_1) dengan empat indikator, yaitu ($X_{1,1}$) gaji, ($X_{1,2}$) tunjangan, ($X_{1,3}$) bonus, ($X_{1,4}$) jaminan sosial. Selanjutnya *punishment* (X_2) dengan 5 indikator yaitu ($X_{2,1}$) disiplin, ($X_{2,2}$) tata tertib, ($X_{2,3}$) teguran, ($X_{2,4}$) pemberhentian bonus, ($X_{2,5}$) pemutusan hubungan kerja

b. Variabel dependen

Dalam penelitian ini terdapat variabel dependen yaitu kinerja (Y) dengan empat indikator, yaitu (Y_1) *Quality*, (Y_2) *Quantity*, (Y_3) *Timelines*, (Y_4) *Interpersonal impact*.

c. Variabel mediasi

Dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi yaitu motivasi (Z) dengan lima indikator, yaitu (Z_1) penghargaan, (Z_2) tantangan, (Z_3) tanggungjawab, (Z_4) pengembangan, (Z_5) keterlibatan

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, tunjauan pustaka, penelitian terdahulu dan kerangka konseptual dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

2.4.1 Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

Nugroho (2006:5) yang menyatakan bahwa *reward* merupakan hadiah, ganjaran, imbalan atau penghargaan yang bertujuan meningkatkan usaha seseorang memperbaiki kinerja yang telah di capai. Selanjutnya, menurut Mahmudi (2013:187) *reward* adalah penilaian perusahaan yang bersifat positif terhadap kinerja karyawannya, dimana kinerja yang baik akan mendapatkan ganjaran berupa penghargaan (*reward*). Dari kedua pendapat tersebut dapat di ketahui bahwa *reward* mampu mempengaruhi seseorang dalam meningkatkan kinerjanya guna memperoleh ganjaran baik dari perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Nur Aulia Safitri (2020) yang menyatakan *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Dymastara (2020) yang mendapatkan hasil bahwa *reward* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Dari uraian dan penelitian terdahulu dapat di ambil hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini :

H_1 : *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso

2.4.2 Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:130) *punishment* adalah hukuman yang diberikan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberi pengajaran terhadap pelanggar. Dari

pendapat tersebut dapat diketahui bahwa *punishment* dapat mempengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkan karyawan, karena karyawan yang sadar terhadap keberadaan *punishment* akan berupaya memberikan kinerja terbaiknya dan menghindari melakukan pelanggaran untuk menghindari terkena sanksi (*punishment*). Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Novarini dan Imbayani (2019) dan Dymastara (2020) , menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian dan penelitian terdahulu dapat di ambil hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini :

H₂ : *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso

2.4.3 Pengaruh *reward* terhadap motivasi

Menurut Tohardi (2002:317) penghargaan (*reward*) adalah ganjaran yang perusahaan berikan sebagai motivasi untuk para karyawan dalam meningkatkan produktifitas kinerjanya. Sehingga dari pendapat tersebut, *reward* dapat menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan dalam upaya pemenuhan kebutuhan dan dapat menjadi dorongan yang memotivasi para karyawan untuk lebih giat dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur Aulia Safitri (2020) dan Fatimatuzzahro (2020) yang menyatakan *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Dari uraian dan penelitian terdahulu dapat di ambil hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini :

H₃ : *reward* berpengaruh terhadap motivasi karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso

2.4.4 Pengaruh *punishment* terhadap motivasi

Menurut Elliot (2008:8) dalam H. HARRAS et al. (2020) "*Motivation may be defined as the energization of behavior by, or the direction of behavior toward, positive stimuli (objects, events, possibilities), whereas avoidance motivation may be defined as the energization of behavior by, or the direction of behavior away from, negative stimuli (objects, events, possibilities)*". Dari pendapat Elliot, motivasi tidak selamanya positif. Namun terdapat juga hal negatif yang memotivasi karyawan yaitu *punishment*. Sadirman (2011:94) menyatakan

punishment (hukuman) merupakan salah satu bentuk upaya negatif yang dapat memotivasi seseorang jika diberikan secara bijak dan tepat sejalan dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman. Dengan adanya *punishment* karyawan dapat termotivasi untuk menghindari pelanggaran dan mengoptimalkan kinerjanya agar terhindar dari hukuman. Sehingga *punishment* memiliki pengaruh dalam memotivasi seseorang untuk tetap disiplin. Hal ini diperkuat oleh penelitian Wirawan dan Afani (2018) yang menyatakan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Dari uraian dan penelitian terdahulu dapat di ambil hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini :

H₄ : *punishment* berpengaruh terhadap motivasi karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso

2.4.5 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Priyono Marnis (2008:265) Seorang karyawan perlu dorongan yang menjadi penggerak dalam melakukan pekerjaan agar tercipta rasa semangat untuk mencapai tujuan karyawan dan organisasi. Semakin baik dorongan yang di berikan terhadap karyawan, maka semakin tinggi pula rasa semangat karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dorongan yang menggerakkan jiwa dan jasmani seseorang untuk melakukan sesuatu dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan disebut motivasi. L. Sinambela & S. Sinambela (2018:578) juga berpendapat bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bersemangat dan berupaya menyelesaikan semua pekerjaan, sebaliknya tanpa motivasi kerja karyawan dapat bermalasan dalam bekerja. Dari kedua pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa keberadaan motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, akan berupaya untuk memberikan kinerja terbaiknya agar dapat memperoleh sesuatu yang menjadi tujuan seorang karyawan melakukan pekerjaan tersebut. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Munawaroh et al. (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian dan penelitian terdahulu dapat di ambil hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini :

H₅ : motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso

2.4.6 Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Mulyadi dan Setyawan (2001:227) menyatakan bahwa sistem penghargaan (*reward*) adalah salah satu alat penting yang digunakan perusahaan untuk mengendalikan dan memotivasi karyawannya agar tercapai tujuan perusahaan dengan karyawan memberikan perilaku kerja sesuai dengan yang di harapkan perusahaan. Sehingga *reward* dapat meningkatkan kinerja karyawan akibat adanya motivasi positif keberadaan *reward*. Hal ini diperkuat oleh penelitian Fatimatuszahro (2020) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Dari uraian dan penelitian terdahulu dapat di ambil hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini :

H₆ : *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso

2.4.7 Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Hariandja (2005) menyatakan bahwa aktifitas karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, keberadaan sanksi (*punishment*) dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan serta tidak mengulangi kesalahan yang sama dalam bekerja. Dengan kesadaran akan keberadaan *punishment*, karyawan dapat berupaya meningkatkan kinerjanya dan menghindari melakukan pelanggaran agar tidak terkena hukuman. sehingga *punishment* dapat membuat karyawan termotivasi untuk menjaga kinerjanya agar tidak menurun. Pendapat lain yang memperkuat penelitian ini adalah pendapat Putri Kentjana & Nainggolan (2018), yang menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan. Dari uraian dan penelitian terdahulu dapat di ambil hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini :

H₇ : *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Dimiyati (2019:174) mengatakan bahwa rancangan penelitian (*research design*) adalah struktur penelitian yang disusun sebagai upaya pemecahan masalah dan rencana kegiatan penelitian dengan tujuan untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan dalam sebuah penelitian. Penelitian yang dilakukan ini merupakan bentuk penelitian eksplanatori (*explanatory research*) merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan CV. Karunia Jaya Bondowoso sebagai objek penelitian. Metode yang di gunakan sebagai alat analisis dalam penelitian ini adalah *path analysis* (analisis jalur).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek dan objek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang di tetapkan dan di pelajari oleh peneliti untuk ditarik sebuah kesimpulan (Sugiono, 2018:131). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso yang berjumlah sebanyak 86 orang.

3.2.2. Sampel

Menurut Sugiono (2018:131), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang ada dalam populasi. Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto (2013:174) sampel adalah wakil dari populasi yang di teliti. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Non-Probability Sampling* dengan menggunakan metode pengambilan sampel *purposive sampling* untuk mengetahui jumlah sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang memenuhi syarat untuk menerima *reward* sebagai karyawan berprestasi serta karyawan tetap dalam perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan diperoleh jumlah sampel sebanyak 80 orang dari jumlah populasi sebanyak 86 orang yang memenuhi syarat untuk dijadikan responden.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang di kuantitatifkan. Dengan sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama, yang mana untuk memperoleh data tersebut dilakukan wawancara secara langsung atau memberikan kuisioner dan bukti lainnya yang diperoleh dari orang pertama. Sedangkan data sekunder adalah data dari sumber lain yang perlu diolah untuk memperoleh tambahan informasi. Data sekunder dalam penelitian ini berasal dari buku, situs web resmi, literatur dan studi pustaka

Selanjutnya yaitu metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuisioner dan studi pustaka. Dimana kuisioner yang diberikan melalui aplikasi *google form* yang berisi beberapa pertanyaan untuk diisi oleh responden. Kemudian studi pustaka digunakan untuk menambah ilmu pengetahuan dalam penelitian yang diperoleh dari buku, literatur, artikel dan jurnal.

3.4 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang ditetapkan dan dipelajari oleh peneliti untuk memperoleh suatu informasi sehingga dapat ditarik kesimpulan Penelitian ini terdiri dari 3 variabel, yaitu :

a. Variabel independen (X)

Variabel independen merupakan variabel yang bisa mempengaruhi variabel dependen (terikat), variabel independen juga disebut variabel bebas karena dapat mempengaruhi variabel yang lain (Endra, 2017). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2)

b. Variabel dependen (Y)

Menurut Endra (2017), variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas sehingga variabel dependen terikat dengan variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)

c. Variabel *intervening*/mediasi(Z)

Menurut sugiyono (2018:39) variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis memiliki pengaruh hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel *intervening* yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi (Z)

3.5 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

3.5.1 Definisi operasional variabel

Berdasarkan identifikasi variabel, definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. *Reward* (X₁)

Reward adalah penghargaan yang menjadi dorongan semangat bagi karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja di CV. Karunia Jaya Bondowoso. Indikator *reward* menurut Mahmudi (2013:187) yang telah disesuaikan dalam penelitian:

1) Gaji

Artinya balas jasa yang diterima karyawan sesuai dengan kinerja yang mereka kerjakan, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Gaji yang saya terima sesuai dengan kinerja yang telah saya kerjakan”

2) Bonus

Artinya karyawan memperoleh tambahan imbalan atas prestasi kerja yang mereka capai, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya memperoleh tambahan bonus atas prestasi kerja yang saya capai”

3) Tunjangan

Artinya karyawan memperoleh tunjangan untuk mendukung kinerjanya, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya menerima tunjangan yang dapat mendukung aktifitas saya dalam bekerja”

4) Jaminan sosial

Artinya karyawan memperoleh jaminan sosial yang dapat menunjang kinerjanya dalam perusahaan, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya memperoleh jaminan sosial yang dapat mendukung kinerja saya dalam perusahaan”

b. *Punishment* (X_2)

Punishment adalah ketetapan hukuman yang dibuat perusahaan untuk meminimalisir pelanggaran karyawan dalam bekerja di CV. Karunia Jaya Bondowoso. Indikator *punishment* menurut Purwanto (2006:186) yang telah disesuaikan dalam penelitian :

1) Pendisiplinan

Artinya ketetapan perusahaan yang menertibkan karyawan untuk bekerja dengan baik, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Pendisiplinan perusahaan membuat saya menerapkan sikap disiplin dalam bekerja”

2) Teguran

Artinya karyawan menerima teguran perusahaan agar meningkatkan sikap disiplin, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya menerima teguran dari perusahaan agar meningkatkan sikap disiplin”

3) Pemberhentian bonus

Artinya karyawan mengalami pemberhentian bonus ketika melakukan sebuah pelanggaran, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Bonus yang saya terima akan dihentikan oleh perusahaan ketika saya melakukan pelanggaran berulang kali”

4) Pemutusan hubungan kerja

Artinya melakukan pemutusan hubungan kerja pada karyawan ketika karyawan melakukan sebuah pelanggaran berat, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Perusahaan melakukan PHK ketika saya melakukan pelanggaran berat”

c. Kinerja karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah distribusi nyata akan kuantitas dan kualitas kerja yang dilakukan karyawan dengan penuh tanggungjawab sebagai realisasi perannya dalam sebuah CV. Karunia Jaya Bondowoso. Indikator kinerja karyawan menurut Siahaan (2007) dalam Marbawi Adamy (2016:97) yang telah disesuaikan dalam penelitian:

1) *Quality*

Artinya karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan aturan kerja yang ditetapkan perusahaan, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan indikator keberhasilan yang di tetapkan perusahaan”

2) *Quantity*

Artinya karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai target kerja perusahaan, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kerja yang ditetapkan perusahaan”

3) *Timelines*

Artinya karyawan menyelesaikan tugas kerja tepat waktu sebelum *deadline* pekerjaan, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu“

4) *Interpersonal impact*

Artinya karyawan menumbuhkan sikap bekerja sama antar sesama karyawan dan atasan, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya bekerja sama dalam tim dalam menyelesaikan pekerjaan”

d. Motivasi (Z)

Motivasi adalah dorongan yang menjadi penggerak karyawan dalam bekerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan CV. Karunia Jaya Bondowoso. Indikator motivasi menurut Sagir dalam Siswanto (2005:122-124) yang telah disesuaikan dalam penelitian:

1) Pencapaian kerja

Artinya karyawan termotivasi bekerja karena hasil kerja yang telah di sediakan perusahaan, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya semangat bekerja karena saya mendapatkan gaji sebagai hasil kerja”

2) Penghargaan

Artinya pengakuan atas kinerja yang telah karyawan berikan memberikan rasa puas pada diri karyawan, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya puas apabila hasil kerja keras saya dalam bekerja di akui oleh atasan”

3) Tanggung jawab

Artinya karyawan memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya semangat bekerja karena memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut”

4) Pengembangan

Artinya karyawan termotivasi untuk menjadikan pengalaman kerja sebagai upaya untuk berkembang, hal ini dipersepsikan dengan pernyataan “Saya giat dalam bekerja karena setiap pengalaman kerja yang saya peroleh dapat membuat keterampilan saya berkembang”

3.5.2 Skala pengukuran variabel

Menurut Sugiono (2018) skala pengukuran adalah kesepakatan yang dipakai untuk dasar menentukan panjang pendeknya interval yang ada pada alat ukur, sehingga setelah alat ukur tersebut digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran variabel yang digunakan atas data yang diperoleh dari kuisioner yang diisi responden adalah menggunakan skala likert. Sugiono (2018) berpendapat skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang terhadap suatu fenomena sosial. Kriteria pengukuran skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Skor 1 : sangat tidak setuju
- b. Skor 2 : tidak setuju
- c. Skor 3 : cukup setuju
- d. Skor 4 : setuju
- e. Skor 5 : sangat setuju

3.6 Metode Analisis Data

Berdasarkan data dan variabel di atas, maka penelitian ini menggunakan metode pengujian sebagai berikut :

3.6.1 Uji Instrument

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan persamaan data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang diperoleh langsung dan terjadi pada objek penelitian (Sugiyono, 2018:267). Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah/valid tidaknya suatu kuisioner. Apabila alat ukur mampu menjalankan fungsi ukurnya atau memberi hasil yang sesuai dengan tujuan dilakukan pengukuran maka alat ukur tersebut mempunyai tingkat validitas yang tinggi. Sebaliknya alat ukur mempunyai tingkat validitas yang rendah apabila alat ukur tersebut menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan dilakukannya pengukuran. Sehingga diharapkan data yang dihasilkan dalam penelitian memiliki tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi.

Penelitian ini menggunakan *Pearson correlation* yang dijalankan dengan SPSS. Dengan mengkorelasikan butir-butir pertanyaan dengan skor total lalu hasil korelasi (t_{hitung}) di bandingkan dengan taraf signifikansi 5% (t_{tabel}). Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka data tersebut valid dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis. Sebaliknya, Apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka data tersebut tidak valid sehingga perlu di *drop-out* untuk tidak di ikut sertakan dalam penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2018:268) uji reliabilitas adalah derajat konsistensi suatu data, yang apabila data tidak reliable maka data tersebut tidak dapat digunakan untuk proses lebih lanjut karena akan memperoleh hasil kesimpulan yang bias.

Dalam penelitian ini proses pengolahan data menggunakan SPSS, dimana koefisien reliabilitas ditetapkan sebagai berikut :

- 1) Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,60$ maka instrument dinyatakan reliable dan layak digunakan dalam penelitian.

- 2) Jika nilai *cronbach alpha* $< 0,60$ maka instrument dinyatakan tidak reliable sehingga jika ditemukan data yang tidak layak dalam penelitian maka item kuisioner yang tidak reliabel tersebut dihapus

3.6.2 Uji normalitas data

Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui dan mengukur data dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Untuk dapat melanjutkan sebuah data digunakan dalam penelitian, maka data harus berdistribusi normal. Data berdistribusi normal apabila membentuk kurva berbentuk lonceng yang menyebar tak terhingga di kedua arah positif maupun negatif. Uji Normalitas data pada penelitian ini menggunakan *Test Kolmogorov-Smirnov*. Dalam uji normalitas, terdapat nilai signifikansi (0,05) sebagai indikator pengukuran, untuk menentukan apakah data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dari dua indikator berikut :

- 1) Jika angka dalam kolom *Kolmogorov-Smirnov* $\geq 0,05$ maka data berdistribusi normal
- 2) Jika angka dalam kolom *Kolmogorov-Smirnov* $\leq 0,05$ maka data berdistribusi normal

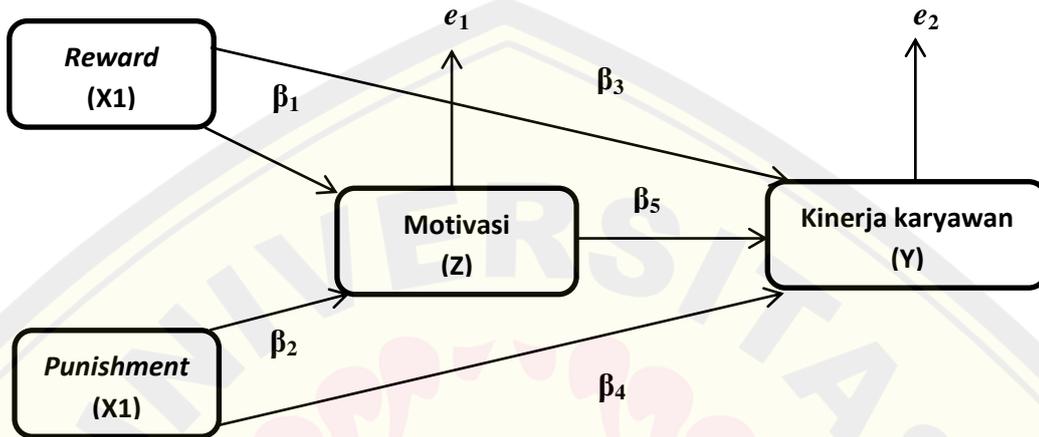
3.6.3 Analisis jalur

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) menggunakan *software* SPSS. Analisis jalur adalah bentuk perluasan dari analisis regresi linear berganda yang digunakan untuk menaksir hubungan sebab-akibat antar variabel yang telah ditetapkan berdasarkan teori. Analisis jalur dapat menentukan pola hubungan antar tiga variabel atau lebih serta bisa digunakan dalam mengonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Ghozali, 2016:273). Analisis jalur digunakan untuk mengetahui keberadaan pengaruh tidak langsung dari variabel independen (*reward* dan *punishment*) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) melalui variabel mediasi (motivasi).

Pengaruh langsung *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2) pada kinerja karyawan (Y) ditunjukkan oleh koefisien jalur β_3 dan β_4 , Pengaruh langsung *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2) pada motivasi (Z) ditunjukkan oleh koefisien jalur β_1 dan β_2 ,

dan pengaruh motivasi (Z) pada kinerja karyawan (Y) ditunjukkan oleh koefisien jalur β_5 . Pengaruh tidak langsung *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2) pada kinerja karyawan (Y) diperoleh dengan mengalikan koefisien jalur β_1 dengan β_5 dan β_2 dengan β_5 .

Gambar 3.1 Diagram jalur



keterangan :

- X_1 : *Reward*
- X_2 : *Punishment*
- Y : Kinerja Karyawan
- Z : Motivasi
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$: koefisien beta (β)
- e_1, e_2 : nilai kekeliruan taksiran standart (standart error)

koefisien jalur dihitung menggunakan dua persamaan structural yakni persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Berikut dua persamaan tersebut :

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

keterangan :

- β_1 : koefisien jalur dari *Reward* terhadap motivasi
- β_2 : koefisien jalur dari *Punishment* terhadap motivasi
- X_1 : *Reward*
- X_2 : *Punishment*
- Z : Motivasi

e_1 : nilai kekeliruan taksiran standart (standart error)

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

keterangan :

Y : kinerja karyawan
Z : motivasi
 β_3 : koefisien jalur dari *Reward* terhadap kinerja
 β_4 : koefisien jalur dari *Punishment* terhadap kinerja
 β_5 : koefisien jalur dari motivasi terhadap kinerja
 X_1 : *Reward*
 X_2 : *Punishment*
 e_2 : nilai kekeliruan taksiran standart (standart error)

3.6.4 Uji asumsi klasik

a. Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan bentuk uji asumsi klasik yang digunakan untuk menguji keberadaan korelasi diantara variabel bebas (independen) dalam model regresi, karena model regresi yang baik tidak terdapat korelasi diantara variabel bebas (independen) (Ghozali, 2016). Untuk mengetahui keberadaan multikolinearitas pada sebuah model regresi dapat ditentukan dengan melihat nilai korelasi antar variabel bebas (independen) $< 0,90$ maka tidak terjadi multikolinearitas. Kemudian jika nilai tolerance $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 maka sama seperti kesimpulan sebelumnya bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada sebuah model regresi.

b. Uji heteroskedastisitas

Gozhali 2016 menyatakan, uji heteroskedastisitas merupakan bentuk uji asumsi klasik yang digunakan untuk menguji sebuah model regresi apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual yang satu dengan residual lainnya, dimana model regresi yang baik memiliki varian yang sama atau tetap dari setiap residual atau biasa disebut homoskedastisitas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat ditentukan dengan melihat grafik *scatterplots*, dimana jika titik-titik pada grafik menyebar secara acak maka kesimpulannya adalah dalam model regresi tersebut tidak terdapat heteroskedastisitas. Juga dapat

menggunakan uji *glejser* dengan syarat apabila nilai signifikan setiap variabel independen $> 0,05$ maka tidak terdapat heteroskedastisitas

3.6.5 Uji hipotesis / uji parsial (uji t)

Uji hipotesis berfungsi untuk menjawab pertanyaan dan pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis data dari hipotesis yang diambil dalam sebuah penelitian. Uji hipotesis dalam penelitian ini adalah uji parsial (uji t). Menurut Ghozali (2016) uji parsial (uji t) adalah suatu cara yang digunakan untuk menguji sebuah hipotesis apakah terdapat pengaruh atau tidak antara variabel bebas dan variabel terikat. Berikut tahapan uji t yang digunakan dalam penelitian ini :

a. Menentukan hipotesis yang di uji

1) Untuk H1

H₀ : *reward* (X₁) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

H_a : *reward* (X₁) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

2) Untuk H2

H₀ : *punishment* (X₂) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

H_a : *punishment* (X₂) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

3) Untuk H3

H₀ : *reward* (X₁) tidak berpengaruh terhadap motivasi (Z)

H_a : *reward* (X₁) berpengaruh terhadap motivasi (Z)

4) Untuk H4

H₀ : *punishment* (X₂) tidak berpengaruh terhadap motivasi (Z)

H_a : *punishment* (X₂) berpengaruh terhadap motivasi (Z)

5) Untuk H0

H₀ : motivasi (Z) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

H_a : motivasi (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

6) Untuk H6

H₀ : *reward* (X₁) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

H_a : *reward* (X₁) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

7) Untuk H7

H₀ : *punishment* (X₂) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

H_a : *punishment* (X₂) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

b. Menentukan derajat kepercayaan (α)

Tingkat kepercayaan sebesar 95% sehingga derajat kepercayaan (α) yang digunakan sebesar 5% (0,05)

c. Kriteria pengujian

Variabel bebas dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat apabila memiliki nilai signifikan $\leq 0,05$ sehingga apabila pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat memiliki nilai signifikan $> 0,05$ maka variabel tersebut dinyatakan tidak signifikan (Ghozali, 2016).

d. Dasar pengambilan keputusan

- 1) jika nilai signifikan $\leq 0,05$ maka H_a di terima. Yang artinya parsial variabel bebas mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat
- 2) Sebaliknya, jika nilai signifikan $> 0,05$ maka H₀ di tolak. Yang artinya parsial variabel bebas tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat

3.6.6 Perhitungan jalur

Perhitungan jalur pada penelitian ini menjelaskan mengenai pengaruh *reward* (X₁) dan *punishment* (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z). berikut pedoman menghitung jalur menggunakan SPSS sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung dapat diketahui dengan mengkuadratkan B Standardized dan dikalikan 100% jika ingin diketahui presentase dari pengaruh langsung
- b. Pengaruh tidak langsung diketahui dengan mengalikan B Standardized variabel eksogen pertama dengan korelasi antar variabel eksogen lalu dikalikan dengan B Standardized variabel eksogen kedua

- c. Pengaruh total variabel terhadap variabel endogen diketahui dengan menjumlahkan total pengaruh langsung dan tidak langsung yang diperoleh.

3.6.7 Uji model

- a. Uji nilai R^2 (koefisien determinasi)

Menurut Sani dan Maharani (2013:147) koefisien nilai determinasi adalah $0 \leq R \leq 1$, apabila model regresi di estimasikan dengan baik yang mana semakin tinggi nilai R^2 maka semakin besar pula kekuatan dari persamaan regresi. Dari analisis uji nilai R^2 dapat diketahui presentase (%) pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

- b. Uji secara serempak (Uji F)

Menurut Ghozali (2016:98) uji F merupakan uji statistic yang dilakukan untuk menunjukkan semua variabel bebas dalam sebuah model yang memiliki pengaruh secara bersama terhadap variabel terikat. Kriteria penilaian menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ artinya model penelitian layak digunakan. Kriteria penilaian yang kedua yaitu apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak H_1 diterima.

- c. Model trimming (*thrimming theory*)

Sebelum melakukan pengujian mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen, setiap jalur harus di uji signifikansinya terlebih dahulu. Jika terdapat jalur yang tidak signifikan, maka perlu dilakukan model trimming dengan menghitung kembali dan menghapus jalur yang tidak signifikan. Model trimming dilakukan dengan menghitung kembali koefisien jalur tanpa menyertakan variabel independen yang koefisiennya tidak signifikan. Berikut tahapan-tahapan menguji analisis jalur model trimming :

- 1) Merumuskan persamaan structural
- 2) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
- 3) Menghitung koefisien jalur secara keseluruhan
- 4) Menghitung koefisien jalur secara individual
- 5) Menguji kesesuaian antara model analisis jalur
- 6) Merangkum ke dalam tabel
- 7) Memaknai dan menyimpulkan

3.6.8 Sobel test

Sobel test dilakukan dengan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Pengaruh mediasi dapat dilihat dari perkalian dari koefisien signifikan atau tidak. Sobel test memiliki perhitungan sebagai berikut :

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

Keterangan :

S_{ab} : besarnya standar error pengaruh tidak langsung

a : jalur variabel independen (X) dengan variabel mediasi (Z)

b : jalur variabel mediasi (Z) dengan variabel dependen (Y)

sa : standar error koefisien a

sb : standar error koefisien b

Ghozali (2016:236) menjelaskan bahwa sobel test dilakukan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (Z). dengan cara mengalikan a (jalur X ke Y) dengan b (jalur Y ke Z) . dari hasil perkalian tersebut , didapatkan hasil koefisien ab adalah ($c-c'$). dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z dan c' adalah pengaruh X terhadap Y dengan mengontrol Z

Signifikansi pengaruh tidak langsung dapat di uji dengan menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

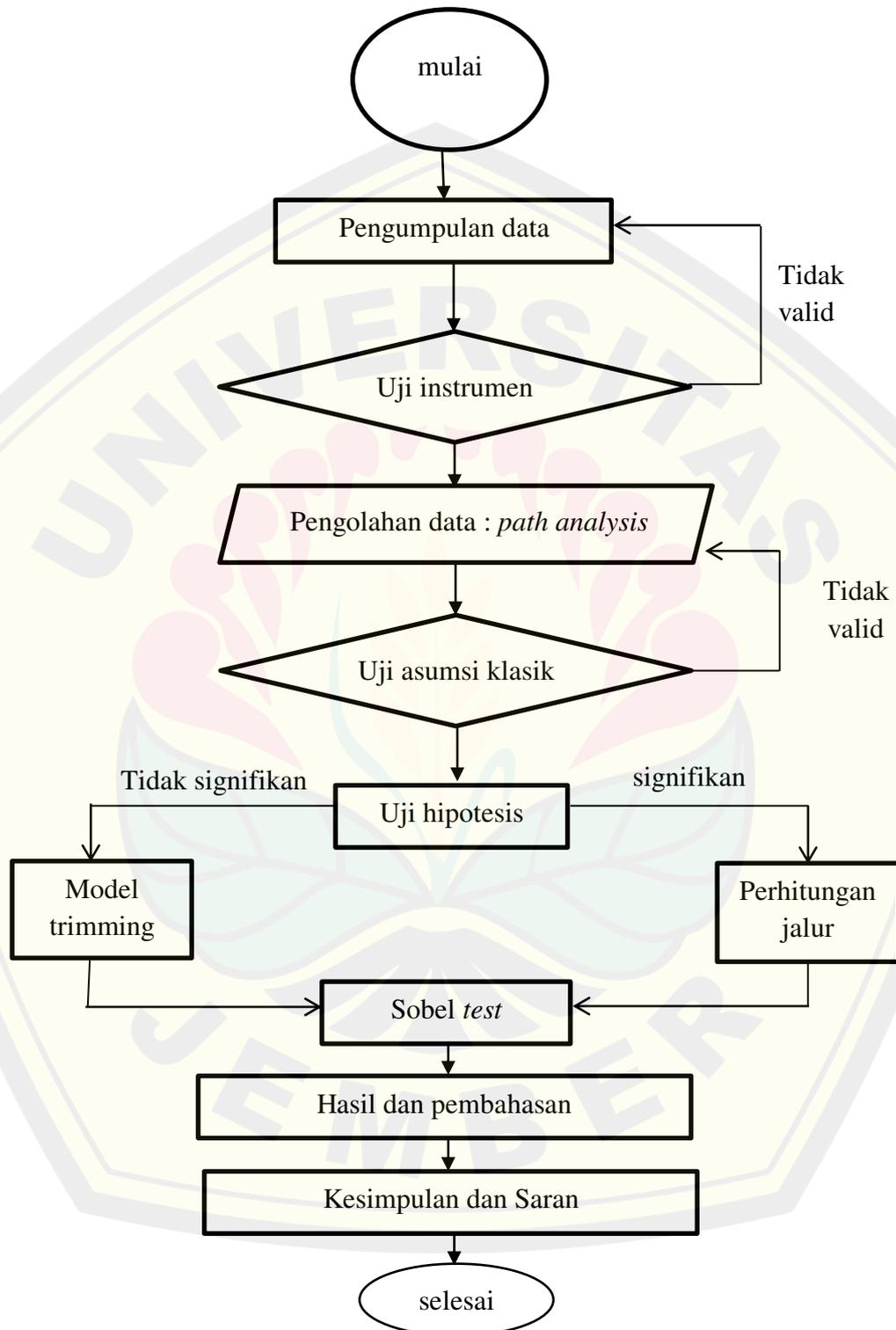
ab : koefisien a dan koefisien b

sab : standar error pengaruh tidak langsung

Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka terjadi pengaruh mediasi

3.7 Kerangka Pemecahan Masalah

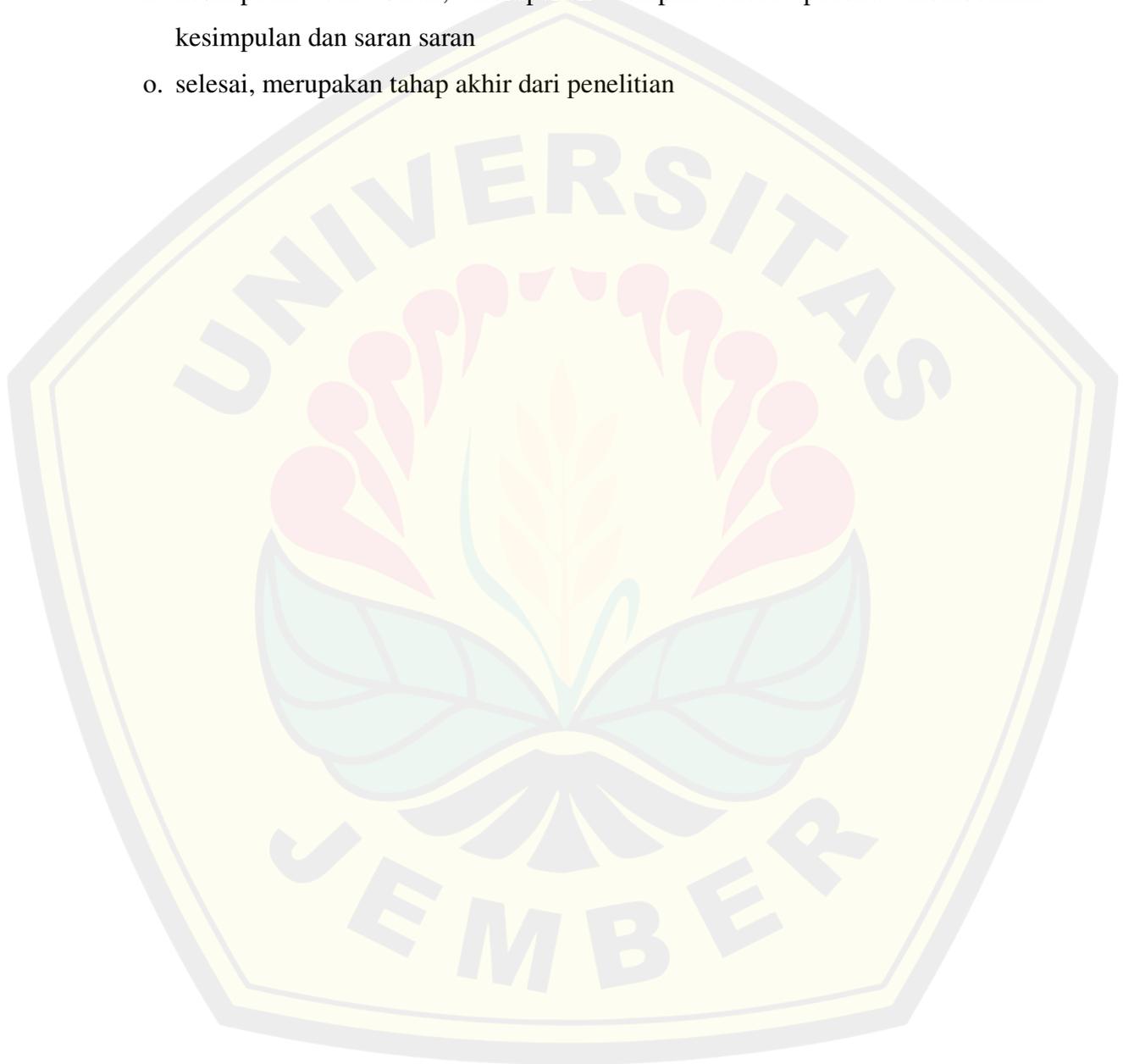
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah



Keterangan :

- a. Mulai, tahap awal melakukan penelitian
- b. Pengumpulan data, yaitu proses mengumpulkan data dengan membagikan kuisisioner kepada responden
- c. Perolehan data primer hasil dari pembagian kuisisioner kepada responden
- d. Menghitung data apakah cukup atau belum, jika perolehan data belum cukup maka kembali ke proses pengumpulan data dengan membagikan kuisisioner kepada responden, jika cukup maka lanjut pada tahap berikutnya
- e. uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah data kuisisioner yang diperoleh telah valid dan reliable untuk di gunakan pada tahapan berikutnya, jika tidak item kuisisioner dapat dihapus atau diperbaiki struktur kalimatnya
- f. uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak, apabila diketahui data tidak berdistribusi normal maka dapat ditangan dengan teorema nilai pusat atau transformasi data menggunakan log
- g. pengolahan data, jika data di rasa sudah cukup maka dilakukan pengolahan data *path analysis* menggunakan SPSS
- h. uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antar variabel independen dan uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat variansi nilai residual antar hasil observasi. Jika ditemukan indikasi multikolinearitas dan heteroskedastisitas maka akan dilakukan tindakan koreksi untuk memperoleh model
- i. uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji t yang berfungsi untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pada setiap variabel yang diukur terhadap variabel dependen
- j. perhitungan jalur, dilakukan untuk menegtahui nilai koefisien jalur dari proses pengolahan data *path analysis* menggunakan SPSS
- k. model trimming digunakan apabila terdapat nilai koefisien jalur yang tidak signifikan

- l. sobel *test*, Sobel test dilakukan dengan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.
- m. hasil dan pembahasan, merupakan tahapan yang menjelaskan perolehan penelitian yang sesuai dengan rumusan hipotesis
- n. kesimpulan dan saran, merupakan tahapan untuk peneliti memberikan kesimpulan dan saran
- o. selesai, merupakan tahap akhir dari penelitian



BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

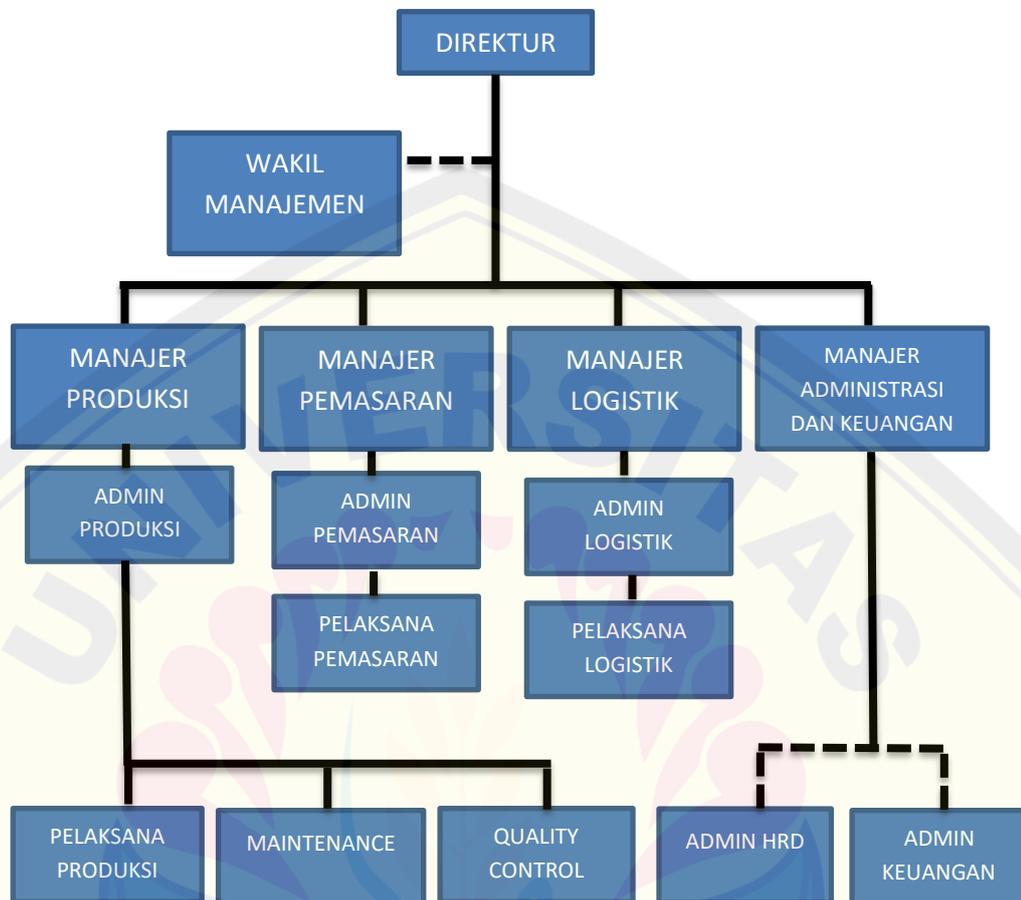
CV. Karunia Jaya adalah salah satu perusahaan air mineral di Indonesia yang telah bergerak di bidang perindustrian dan perdagangan sejak tahun 2003. CV. Karunia Jaya berlokasi di Jl. Letnan Rantam No. 78 Tegalbatu Utara, Bondowoso, Jawa Timur. Perusahaan ini memproduksi dan memperdagangkan Air Minum Dalam Kemasan dengan merek A3 Fresh O₂. Air minum yang di produksi terbagi menjadi 3 macam produk yaitu air kemasan gelas 220 mililiter, botol 600 mililiter dan galon 19 liter. Produk AMDK tersebut di pasarkan di sebagian besar wilayah yang ada di Bondowoso juga beberapa kota terdekat dari bondowoso seperti Jember, Situbondo dan Probolinggo. CV. Karunia Jaya Bondowoso berupaya untuk memproduksi AMDK dengan kualitas terbaik di dukung dengan teknologi yang memadai, perusahaan berharap dengan memproduksi AMDK yang berkualitas dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat Indonesia utamanya masyarakat Bondowoso terhadap AMDK local yang tidak kalah saing dengan AMDK yang biasa tersebar di pasaran.

4.1.1 Visi dan Misi CV. Karunia Jaya Bondowoso

Kesuksesan yang diraih oleh CV. Karunia Jaya Bondowoso hingga saat ini tidak luput dari ketekunan, usaha dan kerjasama tim karyawan dalam mencapai target perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah perusahaan tetapkan dari awal perusahaan didirikan. Visi dan misi CV. Karunia Jaya Bondowoso berbunyi:

- a. Visi : menjadi produsen air mineral yang terpercaya oleh masyarakat Indonesia
- b. Misi : selalu mewujudkan keinginan dan harapan pelanggan serta menjamin kepuasan pelanggan dengan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi

Berikut merupakan struktur organisasi pada CV. Karunia Jaya Bondowoso:

Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Karunia Jaya Bondowoso

Sumber : CV. Karunia Jaya Bondowoso, 2022

penjelasan gambar tiap struktur organisasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso adalah sebagai berikut :

- Nama perusahaan : CV. Karunia Jaya Bondowoso
- Direktur : Pimpinan CV. Karunia Jaya Bondowoso yang mengurus dan mengelola kepentingan perusahaan agar sesuai dengan visi dan misi yang ada di CV. Karunia Jaya Bondowoso
- Wakil manajemen : bertugas mengurus dan mengelola kepentingan perusahaan di bawah perintah dan pengawasan dari direktur perusahaan
- Manajer produksi : manajer yang melakukan perencanaan dan pengorganisasian proses produksi di perusahaan

- e. Manajer pemasaran : manajer yang melakukan perencanaan dan pengorganisasian dalam menciptakan strategi pemasaran
- f. Manajer logistik : manajer yang melakukan perencanaan dan pengelolaan keperluan logistik, gudang, transportasi dan pelayanan pelanggan
- g. Manajer administrasi dan keuangan : manajer yang melakukan pengawasan dan pembukuan terhadap keluar dan masuknya keuangan dalam perusahaan
- h. Admin produksi : admin yang bertanggung jawab atas pengelolaan data produksi yang nantinya akan di laporkan terhadap manajer produksi
- i. Admin pemasaran : admin yang bertanggung jawab atas keperluan administrasi marketing/sales serta mengelola marketing di perusahaan seperti upaya promosi produk melalui platform media digital
- j. Admin logistik : admin yang bertanggung jawab atas administrasi perusahaan di bidang logistic seperti pengadaan, pemeliharaan dan penyimpanan barang
- k. Admin keuangan : admin yang bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi keuangan meliputi perencanaan, pengaturan dan pengawasan yang nantinya akan di laporkan ke manajer administrasi dan keuangan
- l. Admin HRD : admin yang bertanggung jawab membantu tugas utama manajer HRD yang berfokus pada administrasi karyawan dengan perusahaan seperti, cuti, absen karyawan, pinjaman karyawan
- m. Maintenance : karyawan yang bertugas dalam proses produksi sebagai pengelola dan pemeliharaan peralatan produksi agar tetap berfungsi dalam kondisi yang baik
- n. Pelaksana produksi : karyawan yang melaksanakan segala kegiatan produksi dari produk mentah hingga menjadi produk jadi yang siap di pasarkan
- o. Quality control : karyawan bagian produksi yang bertugas mengontrol kualitas produk agar menjadi produk berkualitas baik hingga sampai di tangan konsumen
- p. Pelaksana pemasaran : karyawan yang bertugas dalam pelaksanaan pemasaran produk sesuai dengan arahan yang telah di tetapkan oleh manajer pemasaran
- q. Pelaksana logistic : karyawan yang bertugas dalam pelaksanaan kegiatan logistik sesuai dengan arahan yang telah di tetapkan oleh manajer logistik

4.2 Deskripsi Statistik Data dan Variabel Penelitian

4.2.1 Deskripsi statistik data

Deskripsi statistik data dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan usia, jenis kelamin dan masa kerja.

a. Berdasarkan usia

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
22-28	34	42,50
29-35	25	31,25
36-42	10	12,50
43-50	11	13,75
Total	80	100

Sumber: Lampiran 2 diolah, 2022

Tabel 4.1 menunjukkan pengelompokan karyawan berdasarkan usia, dapat diketahui mayoritas karyawan berusia di bawah 35 tahun dengan presentase sebanyak 73,73 %. Dilihat secara keseluruhan, rentang usia karyawan masih masuk ke dalam kategori usia produktif yang mana pada rentang usia tersebut karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan

b. Berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	42	52,50
Perempuan	38	47,50
Total	53	100

Sumber: Lampiran 2 diolah, 2022

Tabel 4.2 menunjukkan pengelompokan karyawan berdasarkan jenis kelamin, dapat diketahui jumlah karyawan dalam perusahaan di dominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 42 orang, sedangkan total karyawan perempuan adalah 38 orang. Jumlah karyawan laki-laki dan perempuan tidak memiliki selisih yang jauh. Sehingga dengan proporsi gender yang hampir sama, karyawan dapat saling melengkapi dan membantu dalam proses

penyelesaian pekerjaan baik dalam pekerjaan individu maupun pekerjaan dalam kelompok serta dapat mengurangi konflik antar gender dalam perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

c. Berdasarkan masa kerja

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
0-5 tahun	39	48,75
6-10 tahun	31	38,75
Diatas 10 tahun	10	12,50
Total	80	100

Sumber: Lampiran 2 diolah, 2022

tabel 4.3 menunjukkan pengelompokan karyawan berdasarkan masa kerja, dapat diketahui mayoritas karyawan dalam perusahaan memiliki masa kerja dalam rentan 0-5 tahun dengan jumlah karyawan sebesar 39 orang. Dilengkapi dengan karyawan yang telah bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 31 orang dan karyawan yang telah bekerja selama 10 tahun keatas sebanyak 10 orang. Masa kerja dapat menentukan seberapa besar karyawan memperoleh pengalaman kerja serta memahami kompetensi dan budaya organisasi dalam perusahaan sehingga karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya dari waktu ke waktu. Karyawan yang telah bekerja di atas 6 tahun dengan presentase 51,25 % dapat mengayomi dan memberikan masukan kepada karyawan baru sehingga dapat saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan

4.2.2 Deskripsi variabel penelitian

Deskripsi variabel dalam penelitian ini menjelaskan distribusi frekuensi jawaban responden mengenai setiap indikator dalam kuisioner. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel *reward* (X_1), *punishment* (X_2), kinerja (Y) dan motivasi (Z). dari data yang diolah terkait distribusi frekuensi jawaban responden, dapat diketahui seberapa besar nilai satu variabel dengan variabel lainnya. Jawaban responden di interpretasikan dengan cara menambahkan presentase sangat setuju dan setuju. Apabila nilai yang diperoleh $\geq 75\%$ maka penilaian variabel tersebut baik. Apabila nilai yang diperoleh $50\% > X < 75\%$

maka penilaian variabel tersebut cukup. Apabila nilai yang di peroleh < 50% maka penilaian variabel tersebut kurang. Kriteria kedua yaitu apabila nilai rata-rata yang diperoleh 4-5 maka penilaian variabel tersebut baik. Apabila nilai rata-rata yang di peroleh 3 maka penilaian variabel tersebut cukup. Apabila nilai rata-rata yang diperoleh < 3 maka penilaian variabel tersebut kurang Berikut data hasil jawaban responden terhadap tiap-tiap pertanyaan dalam masing-masing variabel :

a. Deskripsi Variabel *Reward* (X_1)

Penilaian responden terhadap variabel *reward* (X_1) dapat di jelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel *Reward* (X_1)

Indi Kator	Frekuensi Jawaban Responden										Mean	% (S+SS)	
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%			jml
X _{1.1}	18	22,5	31	38,8	22	27,5	9	11,3	0	0	80	3,73	61,3
X _{1.2}	8	10	38	47,5	30	37,5	4	5	0	0	80	3,63	57,5
X _{1.3}	15	18,8	36	45	26	32,5	3	3,8	0	0	80	3,79	63,8
X _{1.4}	22	27,5	31	38,8	23	28,7	4	5	0	0	80	3,89	66,3
Rata ²	15,7	19,7	34	42,5	25	31,5	5	6	0	0	80	3,76	62,2

Sumber: Lampiran 3 diolah, 2022

Keterangan jawaban : 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = cukup, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh data distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel *reward*, dengan interpretasi masing-masing indikator sebagai berikut :

Indikator X_{1.1} yaitu gaji, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 61,3% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,73. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju apabila gaji yang mereka terima sesuai dengan kinerja yang telah mereka kerjakan. Karena dengan diberikannya gaji sesuai dengan ekspektasi karyawan, maka dapat memicu semangat kerja karyawan dalam perusahaan

Indikator X_{1.2} yaitu bonus, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 57,5% dengan mean skor untuk indikator ini

sebesar 3,63. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju apabila mereka menerima bonus sebagai *reward* atas prestasi kerja yang mereka capai. Dengan adanya bonus, karyawan merasa prestasi kerjanya sangat di apresiasi oleh perusahaan sehingga karyawan akan berusaha meningkatkan kinerjanya agar mencapai prestasi kerja dan memperoleh bonus dari perusahaan.

Indikator $X_{1.3}$ yaitu tunjangan, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 63,8% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,79. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju apabila tunjangan yang mereka peroleh dapat mendukung aktifitas mereka dalam bekerja. Karena tunjangan kerja dapat memenuhi kebutuhan karyawan dalam bekerja yang artinya apabila kebutuhan terpenuhi maka kinerja pun akan meningkat

Indikator $X_{1.4}$ yaitu jaminan sosial, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 66,3% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,89. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju apabila mereka memperoleh jaminan sosial yang dapat penunjang karyawan dalam bekerja di perusahaan. Jaminan sosial dapat membuat karyawan merasa aman dan terjamin dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan karena merasa aman dan terjamin dengan bekerja di perusahaan

Berdasarkan hasil penilaian semua indikator pada variabel *reward* memperoleh mean presentase sangat setuju dan setuju sebanyak 62,2 dan mean skor sebesar 3,76. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa *reward* yang di sediakan perusahaan kepada karyawan dinilai responden cukup baik dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

b. Deskripsi Variabel *Punishment* (X_2)

Penilaian responden terhadap variabel *punishment* (X_2) dapat di jelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel *Punishment* (X_2)

Indi Kator	Frekuensi Jawaban Responden										Mean (S+SS)	%	
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%			Jml
$X_{2,1}$	22	27,5	26	32,5	28	35	3	3,8	1	1,3	80	3,81	60
$X_{2,2}$	11	13,8	28	35	35	43,8	6	7,5	0	0	80	3,55	48,8
$X_{2,3}$	12	15	38	47,5	21	26,3	6	7,5	3	3,8	80	3,63	62,5
$X_{2,4}$	22	27,5	32	40	21	26,3	5	6,3	0	0	80	3,89	67,5
Rata²	16,7	21	31	38,7	37	38	5	6	1	1	80	3,72	58,4

Sumber: Lampiran 3 diolah, 2022

Keterangan jawaban : 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = cukup, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju

Indikator $X_{2,1}$ yaitu disiplin, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 60% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,81. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju apabila dalam bekerja mereka mampu menerapkan sikap disiplin. Sehingga dengan kedisiplinan dapat membantu karyawan bekerja sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam perusahaan dan memudahkan dalam upaya peningkatan kinerja

Indikator $X_{2,2}$ yaitu teguran, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 48,8% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,55. Hal ini menunjukkan bahwa responden kurang setuju apabila dalam bekerja jika melakukan kesalahan karyawan memperoleh teguran dari atasan. Teguran sangat berperan dalam proses kesadaran seseorang atas kesalahan yang telah diperbuat. Sehingga dengan adanya teguran karyawan dapat introspeksi diri menjadi lebih baik dan berusaha meningkatkan kinerjanya agar lebih baik

Indikator $X_{2,3}$ yaitu penghentian bonus, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 62,5% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,63. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju apabila melakukan pelanggaran berulang kali maka bonus yang mereka terima

akan dihentikan oleh perusahaan. Hukuman yang memberikan efek jera salah satunya adalah penghentian bonus perlu diberikan agar karyawan dapat meminimalisir kesalahan dalam bekerja sehingga selalu berupaya memberikan kinerja terbaiknya

Indikator $X_{2,4}$ yaitu pemutusan hubungan kerja, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 67,5% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,89. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju apabila melakukan pelanggaran berat maka perusahaan akan melakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan tersebut. PHK merupakan efek jera yang paling dihindari oleh karyawan. Sehingga agar terhindar dari hukuman tersebut karyawan berupaya untuk selalu mengoptimalkan kinerjanya dan meminimalisir melakukan kesalahan

Berdasarkan hasil penilaian semua indikator pada variabel *punishment* memperoleh mean presentase sangat setuju dan setuju sebanyak 58,4 dan mean skor sebesar 3,72. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa *punishment* yang diberikan perusahaan kepada karyawan dinilai responden cukup baik dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

c. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Penilaian responden terhadap variabel kinerja (Y) dapat di jelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indi Kator	Frekuensi Jawaban Responden										Mean	%	
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%			jml
Y ₁	19	23,8	39	48,8	20	25	2	2,5	0	0	80	3,94	72,6
Y ₂	20	25	34	42,5	23	28,7	3	3,8	0	0	80	3,89	67,5
Y ₃	22	27,5	32	40	24	30	2	2,5	0	0	80	3,93	67,5
Y ₄	24	30	37	46,3	16	20	3	3,8	0	0	80	4,03	76,3
Rata ²	21	26	35	44	20,7	28	2	3	0	0	80	3,94	70,9

Sumber: Lampiran 3 diolah, 2022

Keterangan jawaban : 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = cukup, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju

Indikator Y_1 yaitu *quality*, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 72,6% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,96. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan indikator keberhasilan yang ditetapkan perusahaan. Seseorang yang memiliki kualitas dalam bekerja, mampu menciptakan kinerja yang baik karena mereka bekerja dengan menerapkan indikator keberhasilan yang telah ditetapkan perusahaan.

Indikator Y_2 yaitu *quantity*, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 67,5% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,89. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kerja yang ditetapkan perusahaan. Indikator ini menjelaskan bahwa karyawan akan berupaya untuk bekerja dengan baik dan tepat sasaran guna mencapai target kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Indikator Y_3 yaitu *timelines*, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 67,5% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,93. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Bekerja dengan baik secara kualitas dan kuantitas akan memudahkan karyawan menyelesaikan pekerjaannya sesuai tenggat waktu yang diberikan perusahaan.

Indikator Y_4 yaitu *interpersonal impact*, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 76,3% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 4,03. Hal ini menunjukkan bahwa responden memberi nilai baik/setuju bahwa mereka mampu bekerja sama dalam tim dalam menyelesaikan pekerjaan. Bekerja dalam tim dapat membantu karyawan dalam meringankan pekerjaan dan saling bertukar pikiran sesama karyawan guna menciptakan kondisi kerja yang rukun dan kondusif.

Berdasarkan hasil penilaian semua indikator pada variabel kinerja memperoleh mean presentase sangat setuju dan setuju sebanyak 70,9 dan mean skor sebesar 3,94. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan sudah cukup baik dalam memberikan kinerja mereka sesuai dengan goals perusahaan.

d. Deskripsi Variabel Motivasi (Z)

Penilaian responden terhadap variabel motivasi (Z) dapat di jelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Motivasi (Z)

Indi Kator	Frekuensi Jawaban Responden										Mean	% (S+SS)	
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%			Jml
Z ₁	21	26,3	34	42,5	20	25	4	5	1	1,3	80	3,88	68,8
Z ₂	14	17,5	32	40	30	37,5	3	3,8	1	1,3	80	3,69	57,5
Z ₃	22	27,5	33	41,3	20	25	5	6,3	0	0	80	3,90	68,8
Z ₄	21	26,3	35	43,8	22	27,5	2	2,5	0	0	80	3,94	70,1
Rata ²	19	24	33	42	24	28,7	3	4	0,5	0,6	80	3,85	66,3

Sumber: Lampiran 3 diolah, 2022

Keterangan jawaban : 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = cukup, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju

Indikator Z₁ yaitu pencapaian kerja, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 68,8% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju apabila mendapatkan gaji sebagai hasil kerja akan memotivasi semangat kerja dalam diri karyawan. Harapan karyawan dalam bekerja yang paling utama adalah hasil. Dengan memperoleh hasil kerja sesuai harapan mereka, akan memotivasi semangat kerja dalam diri karyawan tersebut

Indikator Z₂ yaitu penghargaan, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 57,5% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,69. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju apabila hasil kerja keras saya dalam bekerja di akui oleh atasan akan memunculkan rasa puas dalam diri karyawan. Penghargaan hal yang memotivasi karyawan dalam bekerja karena penghargaan adalah salah satu goals yang diharapkan karyawan apabila mereka telah memperoleh prestasi kerja

Indikator Z₃ yaitu tanggung jawab, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 68,8% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,90. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju

apabila dalam diri karyawan tertanam rasa tanggungjawab dalam bekerja maka akan memicu rasa semangat dalam menjalankan pekerjaan. Karyawan yang bertanggungjawab akan bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya agar dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan indikator keberhasilan yang ditetapkan perusahaan

Indikator Z_4 yaitu pengembangan, dari penjumlahan presentase sangat setuju dan setuju (% S + SS), diperoleh hasil 70,1% dengan mean skor untuk indikator ini sebesar 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju apabila dengan giat dalam bekerja mereka akan memperoleh pengalaman kerja yang dapat membuat keterampilan mereka berkembang. Setiap hal yang karyawan lalui dalam bekerja akan memberikan pengetahuan-pengetahuan baru yang dapat membuat keterampilan yang karyawan miliki berkembang sehingga karyawan merasa semangat dalam bekerja untuk memperoleh pengalaman yang membangun.

Berdasarkan hasil penilaian semua indikator pada variabel *punishment* memperoleh mean presentase sangat setuju dan setuju sebanyak 58,4 dan mean skor sebesar 3,72. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa motivasi kerja dari luar dan dalam diri karyawan dinilai responden cukup baik dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

4.3 Hasil Analisis Data

4.3.1 Hasil Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini salah satunya adalah uji validitas dengan menggunakan metode *Pearson Correlation*, dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap pertanyaan dengan skor total, lalu membandingkan hasil korelasi tersebut dengan taraf signifikansi α sebesar 5%. Hasil uji validitas dalam penelitian ini adalah :

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas

Variabel Penelitian	Indikator	Pearson Correlation	Sig.	Hasil Uji
<i>Reward (X₁)</i>	X _{1.1}	0,804	0,000	Valid
	X _{1.2}	0,650	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,696	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,709	0,000	Valid
<i>Punishment (X₂)</i>	X _{2.1}	0,739	0,000	Valid
	X _{2.2}	0,694	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,756	0,000	Valid
	X _{2.4}	0,741	0,000	Valid
Motivasi (Z)	Z ₁	0,780	0,000	Valid
	Z ₂	0,606	0,000	Valid
	Z ₃	0,748	0,000	Valid
	Z ₄	0,563	0,000	Valid
Kinerja (Y)	Y ₁	0,722	0,000	Valid
	Y ₂	0,672	0,000	Valid
	Y ₃	0,652	0,000	Valid
	Y ₄	0,751	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 5 diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.8, dapat diketahui indikator dalam setiap variabel memiliki nilai *Pearson Correlation* yang bernilai positif dengan nilai signifikansi (Sig.) < 0,05 yang artinya seluruh indikator dari variabel *Reward (X₁)*, *Punishment (X₂)*, Motivasi (Z), Kinerja (Y) adalah valid dan indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

b. Uji Reliabilitas

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini salah satunya adalah uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah :

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Cronbach Alpha</i>	Standar Reliabilitas	Hasil Uji
<i>Reward</i>	0,684	0,60	Reliabel
<i>Punishment</i>	0,712	0,60	Reliabel
Motivasi	0,607	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,649	0,60	Reliabel

Sumber: Lampiran 5 diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.9, dapat diketahui indikator dalam setiap variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 yang artinya seluruh data yang diperoleh dari jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuisisioner yang digunakan untuk mengukur setiap variabel-variabel penelitian adalah konsisten dan dapat dipercaya (*reliable*).

4.3.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui dan mengukur data dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Untuk dapat melanjutkan sebuah data digunakan dalam penelitian, maka data harus berdistribusi normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov Test*. Dikatakan normal apabila nilai signifikansi (Sig.) *Kolmogorov-Smirnov Test* \geq 0,05. Hasil uji normalitas dalam penelitian ini adalah :

Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Data

Asymp. Sig. (2-Tailed)	Sig. (α)	Hasil Uji
0,077	0,05	Berdisitribusi Normal

Sumber: Lampiran 6 diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.10, dapat diketahui hasil uji normalitas data dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan nilai Asymp. Sig. sebesar

0,077 > (Sig.) 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai residual dari data yang telah diperoleh berdistribusi normal.

4.3.3 Analisis Jalur

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah bentuk perluasan dari analisis regresi linear berganda yang digunakan untuk menaksir hubungan sebab-akibat antar variabel yang telah ditetapkan berdasarkan teori (Ghozali, 2016:273). Hasil analisis jalur dalam penelitian ini adalah :

Tabel 4.11 Analisis Jalur

Jalur	Standardized	sig.	A	Keterangan
	Beta			
$X_1 \rightarrow Z$	0,319	0,004	0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,475	0,000	0,05	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,258	0,040	0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	-0,002	0,988	0,05	Tidak signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,483	0,000	0,05	Signifikan

Sumber: Lampiran 7 diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.11 hasil analisis jalur pertama yaitu *reward* (X_1) terhadap motivasi (Z) memiliki nilai signifikansi $0,004 < 0,05$ yang artinya berpengaruh positif dan signifikan. Jalur kedua yaitu *punishment* (X_2) terhadap motivasi (Z) memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ yang artinya berpengaruh positif dan signifikan. Jalur ketiga yaitu *reward* (X_1) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai signifikansi $0,040 < 0,05$ yang artinya berpengaruh positif dan signifikan. Jalur kedua yaitu *punishment* (X_2) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai signifikansi $0,988 > 0,05$ yang artinya tidak berpengaruh signifikan. Jalur kedua yaitu motivasi (Z) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ yang artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan tabel 4.11 model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan dalam bentuk persamaan structural sebagai berikut :

$$Z : 0,319 X_1Z + 0,475 X_2Z + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y : 0,258 X_1Y + -0,002 X_2Y + 0,483 ZY + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{(persamaan 2)}$$

Keterangan :

X_1 : *reward*

X_2 : *punishment*

Z : motivasi

Y : kinerja karyawan

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$: residual variabel / error

4.3.4 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas merupakan bentuk uji asumsi klasik yang digunakan untuk menguji keberadaan korelasi diantara variabel bebas (independen) dalam model regresi, karena model regresi yang baik tidak terdapat korelasi diantara variabel bebas (independen) (Ghozali, 2016). Untuk mengetahui keberadaan multikolinieritas pada sebuah model regresi dapat ditentukan dengan melihat nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas pada sebuah model regresi. Hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini adalah :

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Penelitian	Collinearity Statistic		Hasil Uji
	Tolerance	VIF	
$X_1 \rightarrow Z$	0,523	1,914	Tidak terjadi Multikolinieritas
$X_2 \rightarrow Z$	0,523	1,914	Tidak terjadi Multikolinieritas
$X_1 \rightarrow Y$	0,469	2,133	Tidak terjadi Multikolinieritas
$X_2 \rightarrow Y$	0,417	2,400	Tidak terjadi Multikolinieritas
$Z \rightarrow Y$	0,464	2,157	Tidak terjadi Multikolinieritas

Sumber: Lampiran 8 diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.12 diketahui nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < dari 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas pada seluruh variabel.

b. Uji Heteroskedastisitas

Gozhali 2016 menyatakan, uji heteroskedastisitas merupakan bentuk uji asumsi klasik yang digunakan untuk menguji sebuah model regresi apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual yang satu dengan residual lainnya, dimana model regresi yang baik memiliki varian yang sama atau tetap dari setiap residual atau biasa disebut homoskedastisitas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat ditentukan dengan menggunakan uji *glejser* dengan syarat apabila nilai signifikan setiap variabel independen $> 0,05$ maka tidak terdapat heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah :

1) Jalur Satu ($X \rightarrow Z$)

Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas Jalur Satu

Variabel Penelitian	Sig.	Hasil Uji
X_1	0,071	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
X_2	0,421	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 8 diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.13, diketahui nilai signifikansi $> 0,05$ untuk semua variabel independen. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yaitu *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2) tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, sehingga model regresi tidak melanggar asumsi heteroskedastisitas.

2) Jalur Dua ($X, Z \rightarrow Y$)

Tabel 4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas Jalur Dua

Variabel Penelitian	Sig.	Hasil Uji
X_1	0,752	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
X_2	0,116	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Z	0,324	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 8 diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.14, diketahui nilai signifikansi $> 0,05$ untuk semua variabel independen. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yaitu *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2) serta motivasi (Z) tidak terjadi gejala

heteroskedastisitas, sehingga model regresi tidak melanggar asumsi heteroskedastisitas.

4.3.5 Uji Hipotesis/ Uji Parsial (Uji t)

Uji hipotesis dalam penelitian ini adalah uji parsial (uji t). uji t adalah suatu cara yang digunakan untuk menguji sebuah hipotesis apakah terdapat pengaruh atau tidak antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat apabila memiliki nilai signifikan $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis

Variabel Penelitian	Sig.	Hasil Uji
$X_1 \rightarrow Z$	0,004	H_1 diterima
$X_2 \rightarrow Z$	0,000	H_2 diterima
$X_1 \rightarrow Y$	0,040	H_3 diterima
$X_1 \rightarrow Y$	0,988	H_4 ditolak
$Z \rightarrow Y$	0,000	H_5 diterima

Sumber: Lampiran 8 diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.15 berikut hasil uji hipotesis dalam penelitian ini :

a. Pengaruh *reward* terhadap motivasi

Berdasarkan tabel 4.15 diketahui nilai signifikansi dari pengujian *reward* terhadap motivasi sebesar $0,004 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi di CV. Karunia Jaya Bondowoso

b. Pengaruh *punishment* terhadap motivasi

Berdasarkan tabel 4.15 diketahui nilai signifikansi dari pengujian *punishment* terhadap motivasi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima. Artinya *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso

c. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 4.15 diketahui nilai signifikansi dari pengujian *reward* terhadap kinerja karyawan sebesar $0,040 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_3 diterima. Artinya *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso

d. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 4.15 diketahui nilai signifikansi dari pengujian *punishment* terhadap kinerja karyawan sebesar $0,988 > 0,05$ sehingga H_0 diterima dan H_4 ditolak. Artinya *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso

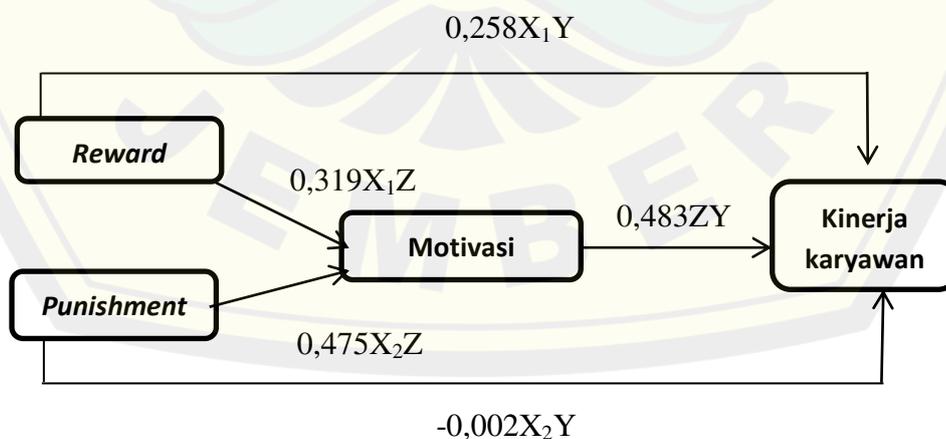
e. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 4.15 diketahui nilai signifikansi dari pengujian *reward* terhadap kinerja karyawan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_5 diterima. Artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Jaya Bondowoso

4.3.6 Perhitungan Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh *reward* dan *punishment* secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Berdasarkan hasil analisis jalur pada tabel 4.11, hasil perhitungan koefisien jalur adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur



Sumber : tabel 4.11

Keterangan :

β_{X_1Z} : koefisien jalur pengaruh *reward* (X_1) terhadap motivasi (Z)

β_{X_2Z} : koefisien jalur pengaruh *punishment* (X_2) terhadap motivasi (Z)

β_{X_1Y} : koefisien jalur pengaruh *reward* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

β_{X_2Y} : koefisien jalur pengaruh *punishment* (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

β_{ZY} : koefisien jalur pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

berikut disajikan proses perhitungan :

a. Pengaruh langsung (*Dirrect Effect* atau DE)

- 1) Pengaruh langsung *reward* terhadap motivasi yaitu 31,9%
- 2) Pengaruh langsung *punishment* terhadap motivasi yaitu 47,5%
- 3) Pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja karyawan yaitu 25,8%
- 4) Pengaruh langsung *punishment* terhadap kinerja karyawan yaitu -0,2%
- 5) Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan yaitu 48,3%

b. Pengaruh tidak langsung (*Indirrect Effect* atau IE)

- 1) Pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yaitu $0,319 \times 0,483 = 0,154$ atau 15,4%
- 2) Pengaruh tidak langsung *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yaitu $0,475 \times 0,483 = 0,230$ atau 23%

c. Menghitung pengaruh total

Total Effect: $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,258 + 0,154 = 0,412$ atay 14,2 %

Total Effect: $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = -0,002 + 0,230 = 0,228$ atay 23,2 %

Berdasarkan perhitungan jalur secara langsung, tidak langsung dan pengaruh total, maka berikut adalah penjelasan hasilnya :

1) Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Berdasarkan hasil perhitungan jalur, diketahui nilai pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja karyawan sebesar 25,8 % > nilai pengaruh tidak langsung sebesar 15,4% yang mana jika nilai pengaruh langsung < nilai pengaruh tidak langsung artinya secara tidak langsung *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. namun karena dalam perhitungan ini nilai koefisien jalur pengaruh langsung > pengaruh tidak langsung maka dapat disimpulkan

reward memiliki kemungkinan yang lebih besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung di bandingkan harus melalui atau di mediasi oleh motivasi

2) Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Berdasarkan hasil perhitungan jalur, diketahui nilai pengaruh langsung *punishment* terhadap kinerja karyawan sebesar $-0,02\% < \text{nilai pengaruh tidak langsung sebesar } 23,2\%$ yang mana jika nilai pengaruh langsung $< \text{nilai pengaruh tidak langsung}$, artinya secara tidak langsung *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

4.3.7 Uji Model

a. Uji Nilai R^2 (koefisien determinasi)

Menurut Sani dan Maharani (2013:147) koefisien nilai determinasi adalah $0 \leq R \leq 1$, apabila model regresi di estimasikan dengan baik yang mana semakin tinggi nilai R^2 maka semakin besar pula kekuatan dari persamaan regresi. Dari analisis uji nilai R^2 dapat diketahui presentase (%) pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji nilai R^2 dalam penelitian ini adalah :

4) Jalur Satu ($X \rightarrow Z$)

Tabel 4.16 Uji Koefisien Determinasi Jalur Satu

No	Model	R	R square	Adjusted R Square
1	KD _{jalur1}	0,732	0,536	0,524

Sumber : Lampiran 7 diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.16, dapat diketahui bahwa *Adjusted R²* menghasilkan nilai sebesar 0,524 atau 52,4%, yang artinya variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel *reward* dan *punishment* sebesar 52,4% sedangkan sebesar 47,6% yang menjadi sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

5) Jalur Dua ($X,Z \rightarrow Y$)

Tabel 4.17 Uji Koefisien Determinasi Jalur Dua

No	Model	R	R square	Adjusted R Square
2	KD _{jalur2}	0,677	0,458	0,437

Sumber : Lampiran 7 diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.17, dapat diketahui bahwa *Adjusted R²* menghasilkan nilai sebesar 0,437 atau 43,7%, yang artinya variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *reward*, *punishment* dan motivasi sebesar 43,7% sedangkan sebesar 56,3% yang menjadi sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

b. Koefisien Determinasi Total (R^2_m)

Total keragaman data yang bisa dijelaskan dalam model yang dapat diukur dengan rumus : $R^2_m = 1 - (P_{e1}) (P_{e2})$

$$P_{e1} = (1 - R^2_1)$$

$$R^2_m = \text{Koefisien Determinasi } R^2$$

Interpretasi terhadap R^2_m sama dengan interpretasi koefisien determinasi R^2 dalam analisis regresi, dengan demikian perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (P_{e1}) (P_{e2}) \\ &= 1 - (1 - 0,524) (1 - 0,437) \\ &= 1 - (0,476) (0,563) \\ &= 1 - 0,268 \\ &= 0,732 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan koefisien determinasi total diatas, memperoleh hasil 0,732 atau 73,2%, sedangkan sebesar 26,8% yang menjadi sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini, yang artinya dapat dikatakan bahwa model dalam penelitian ini cukup baik

c. Uji secara serempak (Uji F)

Menurut Ghozali (2016:98) uji F merupakan uji statistic yang dilakukan untuk menunjukkan semua variabel bebas dalam sebuah model yang memiliki pengaruh secara bersama terhadap variabel terikat. Kriteria penilaian menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai signifikansi < 0,05 artinya model penelitian layak digunakan. Kriteria penilaian yang kedua yaitu apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak H_1 diterima.

1) Jalur satu ($X \rightarrow Z$)**Tabel 4.18 Hasil Uji F Jalur Satu**

Variabel Penelitian	Sig.	F
$X \rightarrow Z$	0,000	44,550

Sumber: Lampiran 7 diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.18, diketahui nilai signifikansi $< 0,05$ untuk semua variabel independen dan nilai $F_{hitung} 44,5 > F_{tabel} 3,12$. Maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan seluruh variabel independen yaitu *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2) mempengaruhi variabel dependen yaitu motivasi (Z) dengan positif dan signifikan.

2) Jalur dua ($X, Z \rightarrow Y$)**Tabel 4.19 Hasil Uji F Jalur Dua**

Variabel Penelitian	Sig.	F
$X, Z \rightarrow Y$	0,000	21,445

Sumber: Lampiran 7 diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.19, diketahui nilai signifikansi $< 0,05$ untuk semua variabel independen dan nilai $F_{hitung} 21,4 > F_{tabel} 3,12$. Maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan seluruh variabel independen yaitu *reward* (X_1), *punishment* (X_2) dan motivasi (Z) mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan (Y) dengan positif dan signifikan.

3) Model *Trimming* (*Thrimming Theory*)

Sebelum melakukan pengujian mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen, setiap jalur harus di uji signifikansinya terlebih dahulu. Jika terdapat jalur yang tidak signifikan, maka perlu dilakukan model trimming dengan menghitung kembali dan menghapus jalur yang tidak signifikan. Model trimming dilakukan dengan menghitung kembali koefisien jalur tanpa menyertakan variabel independen yang koefisiennya tidak signifikan. Dari perhitungan jalur diketahui bahwa pada jalur dua terdapat hipotesis yang nilai signifikansinya diatas $0,05$, yang artinya perlu dilakukan perbaikan jalur dengan *thrimming theory*. Berdasarkan perhitungan pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi memiliki hasil

nilai koefisien yang lebih kecil dari koefisien pengaruh langsungnya. Dalam perhitungan tidak langsung pada model *trimming*, apabila pengaruh langsung > pengaruh tidak langsung maka akan diabaikan atau di anggap 0. Hasil model *trimming* berdasarkan analisis jalur dalam penelitian ini adalah :

Tabel 4.20 Analisis Jalur Model *Trimming*

Jalur	Standardized	sig.	A	Keterangan
	Beta			
$X_1 \rightarrow Z$	0,319	0,004	0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,475	0,000	0,05	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,257	0,022	0,05	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,482	0,000	0,05	Signifikan

Sumber: Lampiran 9 diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.20 diketahui hasil analisis jalur pertama yaitu *reward* (X_1) terhadap motivasi (Z) memiliki nilai signifikansi $0,004 < 0,05$ yang artinya berpengaruh positif dan signifikan. Jalur kedua yaitu *punishment* (X_2) terhadap motivasi (Z) memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ yang artinya berpengaruh positif dan signifikan. Jalur ketiga yaitu *reward* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai signifikansi $0,022 < 0,05$ yang artinya berpengaruh positif dan signifikan. Jalur keempat yaitu motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ yang artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan tabel 4.20 model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan dalam bentuk persamaan structural sebagai berikut :

$$Z : 0,319 X_1Z + 0,475 X_2Z + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y : 0,257 X_1Y + 0,482 ZY + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{(persamaan 2)}$$

Keterangan :

X_1 : *reward*

X_2 : *punishment*

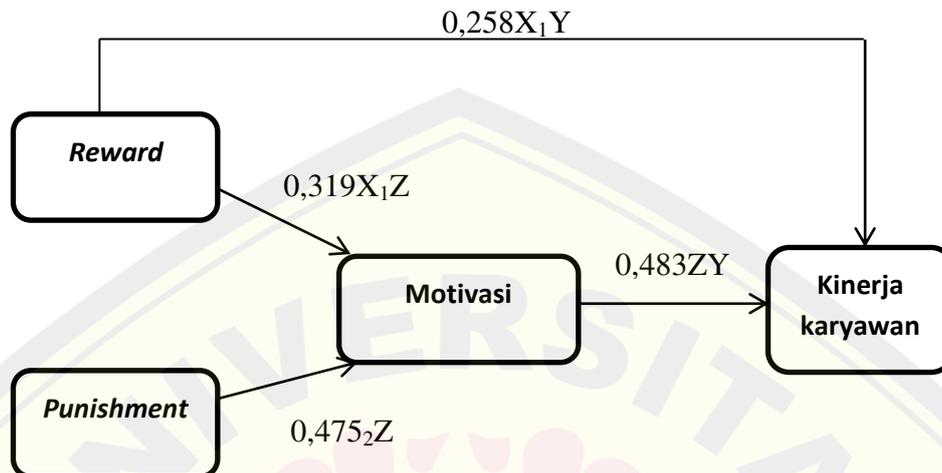
Z : motivasi

Y : kinerja karyawan

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$: residual variabel / error

Berdasarkan hasil uji analisis jalur setelah dilakukan model *trimming* dalam tabel 4.20 dalam penelitian ini, berikut adalah perhitungan koefisien jalurnya :

Gambar 4.3 Hasil Analisis Jalur Setelah Model *Trimming*



Sumber : tabel 4.20

Keterangan :

β_{X_1Z} : koefisien jalur pengaruh *reward* (X_1) terhadap motivasi (Z)

β_{X_2Z} : koefisien jalur pengaruh *punishment* (X_2) terhadap motivasi (Z)

β_{X_1Y} : koefisien jalur pengaruh *reward* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

β_{ZY} : koefisien jalur pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

berikut disajikan proses perhitungan :

a. Pengaruh langsung (*Dirrect Effect* atau DE)

- 1) Pengaruh langsung *reward* terhadap motivasi yaitu 31,9%
- 2) Pengaruh langsung *punishment* terhadap motivasi yaitu 47,5%
- 3) Pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja karyawan yaitu 25,7%
- 4) Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan yaitu 48,2%

b. Pengaruh tidak langsung (*Indirrect Effect* atau IE)

- 1) Pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yaitu $0,319 \times 0,482 = 0,153$ atau 15,3% pada perhitungan tidak langsung dalam variabel model *trimming*, jika pengaruh langsung > pengaruh tidak langsung maka akan di anggap 0
- 2) Pengaruh tidak langsung *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yaitu $0,475 \times 0,482 = 0,228$ atau 22,8%

c. Menghitung pengaruh total

Total effect : $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,257 + 0 = 0,257$ atau 25,7%

Total effect : $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0 + 0,228 = 0,228$ atau 22,8%

Berdasarkan perhitungan jalur secara langsung, tidak langsung dan pengaruh total, maka berikut adalah penjelasan hasilnya :

1) Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Berdasarkan hasil perhitungan model *trimming*, diketahui nilai pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja karyawan sebesar 25,7 % > nilai pengaruh tidak langsungnya setelah dilakukan model *trimming* sebesar 0, yang mana jika nilai pengaruh langsung > nilai pengaruh tidak langsung artinya secara tidak langsung *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

2) Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Berdasarkan hasil perhitungan model *trimming*, diketahui nilai pengaruh langsung *punishment* terhadap kinerja karyawan setelah dilakukan model *trimming* sebesar 0, lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya sebesar 22,8% yang mana jika nilai pengaruh langsung < nilai pengaruh tidak langsung artinya secara tidak langsung *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Uji Model :b) Uji Nilai R^2 (koefisien determinasi)

Menurut Sani dan Maharani (2013:147) koefisien nilai determinasi adalah $0 \leq R \leq 1$, apabila model regresi di estimasikan dengan baik yang mana semakin tinggi nilai R^2 maka semakin besar pula kekuatan dari persamaan regresi. Dari analisis uji nilai R^2 dapat diketahui presentase (%) pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji nilai R^2 dalam penelitian ini adalah :

Tabel 4.21 Uji Koefisien Determinasi (X – Z) Setelah Model *Trimming*

No	Model	R	R square	Adjusted R Square
1	KD _{jalur1}	0,732	0,536	0,524

Sumber : Lampiran 9 diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.21, dapat diketahui bahwa *Adjusted R²* menghasilkan nilai sebesar 0,524 atau 52,4%, yang artinya variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel *reward* dan *punishment* sebesar 52,4% sedangkan sebesar 47,6% yang menjadi sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Tabel 4.22 Uji Koefisien Determinasi (X,Z - Y) Setelah Model *Trimming*

No	Model	R	R square	Adjusted R Square
2	KD _{jalur2}	0,677	0,458	0,444

Sumber : Lampiran 9 diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.22, dapat diketahui bahwa *Adjusted R²* menghasilkan nilai sebesar 0,444 atau 44,4%, yang artinya variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *reward*, *punishment* dan motivasi sebesar 44,4% sedangkan sebesar 55,6% yang menjadi sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Koefisien Determinasi Total (R^2_m)

Total keragaman data yang bisa dijelaskan dalam model yang dapat diukur dengan rumus : $R^2_m = 1 - (P_{e1}) (P_{e2})$

$$P_{e1} = (1 - R^2)$$

$$R^2_m = \text{Koefisien Determinasi } R^2$$

Interpretasi terhadap R^2_m sama dengan interpretasi koefisien determinasi R^2 dalam analisis regresi, dengan demikian perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (P_{e1}) (P_{e2}) \\ &= 1 - (1 - 0,524) (1 - 0,444) \\ &= 1 - (0,476) (0,556) \\ &= 1 - 0,265 \\ &= 0,735 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan koefisien determinasi total diatas, memperoleh hasil 0,735 atau 73,5%, sedangkan sebesar 26,5% yang menjadi sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini, yang artinya dapat dikatakan bahwa model dalam penelitian ini cukup baik

c) Uji F

1) Jalur satu ($X \rightarrow Z$)**Tabel 4.23 Hasil Uji F Jalur Satu Setelah Model *Trimming***

Variabel Penelitian	Sig.	F
$X \rightarrow Z$	0,000	44,550

Sumber: Lampiran 9 diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.23, diketahui nilai signifikansi $< 0,05$ untuk semua variabel independen dan nilai $F_{hitung} 44,5 > F_{tabel} 3,12$. Maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan seluruh variabel independen yaitu *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2) mempengaruhi variabel dependen yaitu motivasi (Z) dengan positif dan signifikan.

2. Jalur dua ($X, Z \rightarrow Y$)**Tabel 4.24 Hasil Uji F Jalur Dua Setelah Model *Trimming***

Variabel Penelitian	Sig.	F
$X, Z \rightarrow Y$	0,000	32,590

Sumber: Lampiran 9 diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.24, diketahui nilai signifikansi $< 0,05$ untuk semua variabel independen dan nilai $F_{hitung} 32,6 > F_{tabel} 3,12$. Maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan seluruh variabel independen yaitu *reward* (X_1), *punishment* (X_2) dan motivasi (Z) mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan (Y) dengan positif dan signifikan.

4.3.8 Sobel *Test*

Sobel *test* dilakukan dengan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Sobel *test* dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel *intervening* motivasi pada jalur 1 dan jalur 2 yang telah dilakukan model *trimming* dengan cara menguji pengaruh secara langsung dan tidak langsung variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Berikut proses perhitungan sobel *test* :

a. Jalur satu ($X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$)

- $$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa1^2 + sa1^2sb^2 + sa1^2sb^2}}$$
- $$Z = \frac{0,309 \times 0,466}{\sqrt{0,466^2 \cdot 0,104^2 + 0,309^2 \cdot 0,106^2 + 0,104^2 \cdot 0,106^2}}$$
- $$Z = \frac{0,144}{\sqrt{0,217 \cdot 0,011 + 0,095 \cdot 0,011 + 0,011 \cdot 0,011}}$$
- $$Z = \frac{0,144}{\sqrt{0,002387 + 0,001045 + 0,000121}}$$
- $$Z = \frac{0,144}{\sqrt{0,003553}}$$
- $$Z = \frac{0,144}{0,060} = \mathbf{2,400}$$

Berdasarkan perhitungan uji sobel jalur satu, hasil t hitung yang diperoleh $2,400 > z$ tabel 1,645 dengan tingkat signifikansi 0,05 yang artinya motivasi dapat menjadi mediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

b. Jalur dua ($X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$)

- $$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa1^2 + sa1^2sb^2 + sa1^2sb^2}}$$
- $$Z = \frac{0,419 \times 0,466}{\sqrt{0,466^2 \cdot 0,095^2 + 0,419^2 \cdot 0,106^2 + 0,095^2 \cdot 0,106^2}}$$
- $$Z = \frac{0,195}{\sqrt{0,217 \cdot 0,009 + 0,175 \cdot 0,011 + 0,009 \cdot 0,011}}$$
- $$Z = \frac{0,195}{\sqrt{0,001953 + 0,001925 + 0,000099}}$$
- $$Z = \frac{0,195}{\sqrt{0,003977}}$$
- $$Z = \frac{0,195}{0,063} = \mathbf{3,095}$$

Berdasarkan perhitungan uji sobel jalur satu, hasil t hitung yang diperoleh $3,095 > z$ tabel 1,645 dengan tingkat signifikansi 0,05 yang artinya motivasi dapat menjadi mediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja

Dari hasil *path analysis* dan uji hipotesis pada hipotesis satu (H_1) diketahui *reward* memiliki pengaruh signifikan dengan nilai signifikansi 0,040 sehingga H_0 di tolak dan H_1 diterima yang menyatakan bahwa “*reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso”. Hubungan yang ditunjukkan jalur adalah positif yang artinya *reward* yang diberikan CV. Karunia Jaya Bondowoso akan mendorong kinerja karyawan agar lebih meningkat. *Reward* merupakan penghargaan atas kinerja baik karyawan terhadap perusahaan, dimana penghargaan tersebut adalah hal positif yang menjadi dorongan semangat bagi karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja. Selaras dengan pendapat Nugroho (2006:5) yang menyatakan bahwa *reward* merupakan hadiah, ganjaran, imbalan atau penghargaan yang bertujuan meningkatkan usaha seseorang memperbaiki kinerja yang telah di capai. Karyawan akan berupaya memberikan kinerja terbaiknya untuk memperoleh hak nya yang telah disediakan perusahaan berupa balas jasa yang dapat karyawan gunakan sebagai pemenuhan kehidupannya sehari-hari serta menopang kinerja karyawan agar dapat berjalan secara maksimal. Sehingga CV. Karunia Jaya Bondowoso dapat meningkatkan *reward* yang telah ditetapkan supaya dapat mendorong peningkatan dari kinerja yang diberikan oleh karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel *reward* diketahui indikator jaminan sosial ($X_{1.4}$) memiliki nilai mean yang cukup tinggi dengan nilai mean 3,89 dan nilai presentase sangat setuju dan setuju 66,3% yang artinya jaminan sosial sudah cukup baik ditetapkan oleh perusahaan sebagai komponen yang mampu menciptakan semangat kerja dalam diri karyawan karena keberadaan jaminan sosial menciptakan rasa aman dalam diri karyawan yang dapat meminimalisir rasa khawatir dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Selain itu terdapat indikator dengan mean paling rendah yaitu bonus ($X_{1.2}$) memiliki nilai mean yang rendah dengan nilai mean 3,63 dan nilai presentase sangat setuju dan setuju 57,5%, yang

mana fakta yang terjadi di lapangan bonus dari perusahaan sebagai *reward* atas prestasi kerja karyawan terkadang diberikan melebihi batas waktu yang di janjikan. Hingga pada akhirnya karyawan kurang tertarik terhadap keberadaan bonus sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mempertimbangan *timing* yang tepat dalam pemberian bonus sesuai dengan yang telah di harapkan karyawan. Karena keberadaan bonus dapat menciptakan perasaan senang dalam diri karyawan karena merasa kinerja nya selama ini dihargai oleh perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan agar dapat memperoleh bonus tersebut setiap bulannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Novarini & Imbayani (2019) serta penelitian terdahulu milik Dymastara (2020) yang menyatakan *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan konsistensi dan memperkuat posisi teori tersebut karena terbukti *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.4.2 Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja

Dari hasil *path analysis* dan uji hipotesis pada hipotesis dua (H_2) diketahui *punishment* tidak memiliki pengaruh signifikan dengan nilai signifikansi 0,988 sehingga H_0 diterima dan H_2 ditolak yang menyatakan bahwa “*punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso”. Dari hasil uji t memperoleh nilai t_{hitung} negatif yang artinya penerapan *punishment* pada CV. Karunia Jaya Bondowoso berlawanan arah dengan kinerja karyawan. Seperti yang sering terjadi di lapangan, karyawan masih saja terlambat datang bekerja baik di pagi hari maupun saat jam masuk istirahat. Sistem *punishment* yang diterapkan CV. Karunia Jaya Bondowoso terhadap karyawan yang terlambat adalah dengan memberi teguran. Namun pada kenyataannya teguran saja masih kurang dalam upaya mendisiplinkan karyawan, karena kasus karyawan yang terlambat setiap bulannya masing sering terjadi. Oleh sebab itu perusahaan perlu memikirkan sanksi tegas lainnya yang dapat memberi efek jera terhadap karyawan pelanggar. Seperti pemberhentian bonus terhadap karyawan yang terlambat datang kerja berkali kali. Sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2013:130) yang menyatakan *punishment* adalah hukuman yang diberikan untuk memperbaiki

kinerja karyawan yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberi pengajaran terhadap pelanggar. Maka dari itu keberadaan *punishment* sebaiknya juga memberi pengajaran terhadap pelanggar agar memunculkan efek jera dalam diri karyawan yang melanggar. Sehingga CV. Karunia Jaya Bondowoso perlu mengevaluasi ulang bagaimana ketetapan *punishment* yang tepat agar dapat mendisiplinkan karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel *punishment* diketahui indikator Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) ($X_{2.4}$) memiliki nilai mean yang cukup tinggi dengan nilai mean 3,89 dan nilai presentase sangat setuju dan setuju 67,5% yang artinya PHK yang ditetapkan perusahaan sebagai bentuk *punishment* terhadap kesalahan-kesalahan yang dilakukan karyawan mampu mendisiplinkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan prosedur kerja pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Rasa takut terhadap keberadaan PHK membuat karyawan berusaha meminimalisir kesalahan dalam bekerja yang dapat meningkatkan value kinerja karyawan tersebut. Selanjutnya terdapat indikator teguran ($X_{2.2}$) yang memiliki nilai mean paling rendah yaitu 3,55 dan nilai presentase sangat setuju dan setuju 48,8%. Hal ini menunjukkan kurangnya penerapan teguran sebagai bentuk peringatan dari perusahaan terhadap karyawan yang melanggar. Oleh sebab itu perusahaan perlu meningkatkan kembali eksistensi pengawasan serta pemberian teguran sebagai upaya dalam mendisiplinkan karyawan agar tidak melakukan pelanggaran seperti terlambat masuk kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Adolfini dan Uhing (2017) serta penelitian milik Fatimatuzzahro (2020) yang menyatakan *punishment* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan konsistensi dan memperkuat posisi teori tersebut karena terbukti *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.4.3 Pengaruh *Reward* terhadap motivasi

Dari hasil *path analysis* dan uji hipotesis pada hipotesis tiga (H_3) diketahui *reward* memiliki pengaruh signifikan dengan nilai signifikansi 0,004 sehingga H_0 di tolak dan H_3 diterima yang menyatakan bahwa “*reward* berpengaruh terhadap motivasi pada CV. Karunia Jaya Bondowoso”. Hubungan yang ditunjukkan jalur

adalah positif yang artinya *reward* yang diberikan CV. Karunia Jaya Bondowoso akan mendorong motivasi kerja agar lebih meningkat. Sejalan dengan pendapat Mulyadi dan Setyawan (2001:227) yang menyatakan (*reward*) adalah salah satu alat penting yang digunakan perusahaan untuk mengendalikan dan memotivasi karyawannya agar tercapai tujuan perusahaan dengan karyawan memberikan perilaku kerja sesuai dengan yang di harapkan perusahaan. Sehingga CV. Karunia Jaya Bondowoso dapat meningkatkan *reward* yang telah ditetapkan sebagai upaya untuk memunculkan motivasi kerja yang di miliki karyawan agar dalam proses kerjanya karyawan termotivasi untuk bekerja sesuai harapan perusahaan yang pada akhirnya mendorong tercapainya tujuan perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel *reward* diketahui indikator jaminan sosial ($X_{1.4}$) memiliki nilai mean yang cukup tinggi dengan nilai mean 3,89 dan nilai presentase sangat setuju dan setuju 66,3% yang artinya jaminan sosial sudah cukup baik ditetapkan oleh perusahaan sebagai komponen yang mampu memunculkan motivasi kerja dalam diri karyawan karena keberadaan jaminan sosial menciptakan rasa aman bagi karyawan yang dapat meminimalisir rasa khawatir dalam bekerja sehingga dapat memotivasi semangat kerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Selain itu terdapat indikator dengan mean paling rendah yaitu bonus ($X_{1.2}$) memiliki nilai mean yang rendah dengan nilai mean 3,63 dan nilai presentase sangat setuju dan setuju 57,5%, yang mana fakta yang terjadi di lapangan bonus dari perusahaan sebagai *reward* atas prestasi kerja karyawan terkadang diberikan melebihi batas waktu yang di janjikan. Hingga pada akhirnya karyawan kurang tertarik terhadap keberadaan bonus yang seharusnya dapat memotivasi semangat kerja dalam diri karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mempertimbangan *timing* yang tepat dalam pemberian bonus sesuai dengan yang telah di harapkan karyawan. Karena keberadaan bonus dapat menciptakan perasaan senang dalam diri karyawan karena merasa kinerjanya selama ini dihargai oleh perusahaan sehingga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi agar dapat memperoleh bonus tersebut setiap bulannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Wirawan dan Afani (2019) serta penelitian milik Nur Aulia Safitri (2020) yang menyatakan *reward*

berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan konsistensi dan memperkuat posisi teori tersebut karena terbukti *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi.

4.4.4 Pengaruh *Punishment* terhadap motivasi

Dari hasil *path analysis* dan uji hipotesis pada hipotesis empat (H_4) diketahui *reward* memiliki pengaruh signifikan dengan nilai signifikansi 0,000 sehingga H_0 di tolak dan H_4 diterima yang menyatakan bahwa “*punishment* berpengaruh terhadap motivasi pada CV. Karunia Jaya Bondowoso”. Hubungan yang ditunjukkan jalur adalah positif yang artinya *punishment* yang diberikan CV. Karunia Jaya Bondowoso akan mendorong motivasi kerja agar lebih meningkat. Sejalan dengan pendapat Sadirman (2011:94) menyatakan *punishment* (hukuman) merupakan salah satu bentuk upaya negatif yang dapat memotivasi seseorang jika diberikan secara bijak dan tepat sejalan dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman. *Punishment* dapat memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan ketetapan dari perusahaan dan menghindari tindakan yang melanggar agar tidak terkena hukuman dari keberadaan *punishment*, dengan kata lain keberadaan *punishment* dapat mendisiplinkan karyawan agar lebih berhati-hati dalam bertindak karena segala sesuatu yang mereka lakukan akan mendapat konsekuensi dari tindakan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel *punishment* diketahui indikator Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) ($X_{2.4}$) memiliki nilai mean yang cukup tinggi dengan nilai mean 3,89 dan nilai presentase sangat setuju dan setuju 67,5% yang artinya PHK yang ditetapkan perusahaan sebagai bentuk *punishment* terhadap kesalahan-kesalahan yang dilakukan karyawan mampu mendisiplinkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan prosedur kerja pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Rasa takut terhadap keberadaan PHK memotivasi karyawan berusaha meminimalisir kesalahan dalam bekerja yang dapat meningkatkan value kinerja karyawan tersebut. Selanjutnya terdapat indikator teguran ($X_{2.2}$) yang memiliki nilai mean paling rendah yaitu 3,55 dan nilai presentase sangat setuju dan setuju 48,8%. Hal ini menunjukkan kurangnya peran teguran sebagai bentuk peringatan dari perusahaan terhadap karyawan yang melanggar. Oleh sebab itu perusahaan

perlu meningkatkan kembali eksistensi pengawasan serta pemberian teguran sebagai upaya dalam mendisiplinkan karyawan agar tidak melakukan pelanggaran seperti terlambat masuk kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Wirawan dan Afani (2018) serta penelitian milik Putri Kentjana & Nainggolan (2018) yang menyatakan *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan konsistensi dan memperkuat posisi teori tersebut karena terbukti *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi.

4.4.5 Pengaruh motivasi terhadap Kinerja

Dari hasil *path analysis* dan uji hipotesis pada hipotesis lima (H_5) diketahui motivasi memiliki pengaruh signifikan dengan nilai signifikansi 0,000 sehingga H_0 di tolak dan H_1 diterima yang menyatakan bahwa “motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso”. Hubungan yang ditunjukkan jalur adalah positif yang artinya motivasi yang diberikan CV. Karunia Jaya Bondowoso akan mendorong kinerja karyawan agar lebih meningkat. L. Sinambela & S. Sinambela (2018:578) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bersemangat dan berupaya menyelesaikan semua pekerjaan, sebaliknya tanpa motivasi kerja karyawan dapat bermalas-malasan dalam bekerja. Dari pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa keberadaan motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, akan berupaya untuk memberikan kinerja terbaiknya agar dapat memperoleh sesuatu yang menjadi tujuan seorang karyawan melakukan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel motivasi diketahui indikator Pemutusan pengembangan (Z_4) memiliki nilai mean yang cukup tinggi dengan nilai mean 3,94 dan nilai presentase sangat setuju dan setuju 70,1% yang artinya indikator pengembangan mampu memicu motivasi kerja karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Karena karyawan yang merasa memperoleh perkembangan positif selama masa kerja akan termotivasi lebih semangat dalam menjalani pekerjaannya karena dengan bekerja mereka menganggap dapat berkembang baik secara pengetahuan maupun

pegalaman. Selanjutnya terdapat indikator penghargaan (Z_2) yang memiliki nilai mean paling rendah yaitu 3,69 dan nilai presentase sangat setuju dan setuju 57,5%. Hal ini menunjukkan penilaian responden terhadap penghargaan sebagai upaya menciptakan motivasi kerja di rasa cukup. Cukup disini dalam artian perlu ditingkatkannya penghargaan atas kinerja karyawan. Karena dalam lapangan sendiri, penghargaan terhadap karyawan teladan masih kurang memuaskan bagi diri karyawan. Yang mana bonus yang di berikan terhadap karyawan teladan terkadang diberikan melebihi tenggat waktu yang telah di tentukan. Oleh sebab itu perlunya pendekatan antara perusahaan dan karyawan agar ditemukan titik tengah atas pengargaan yang memicu motivasi kerja karyawan sesuai yang diharapkan karyawan itu sendiri. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Ainanur dan Tirtayasa (2018) serta penelitian milik Munawaroh et. al (2020) yang menyatakan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan konsistensi dan memperkuat posisi teori tersebut karena terbukti motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

4.4.6 Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Dari hasil rangkaian pengujian data, diketahui total pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi adalah sebesar 0,257 atau 25,7%, Dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0,257 dan pengaruh tidak langsungnya adalah 0. Sehingga diketahui bahwa nilai pengaruh langsung > pengaruh tidak langsungnya yang artinya secara tidak langsung *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Hasil perhitungan uji sobel jalur satu diketahui $t_{hitung} 2,400 > t_{tabel} 1,665$ dengan tingkat signifikansi 0,05 yang artinya motivasi dapat menjadi mediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Sehingga H_0 di tolak dan H_6 diterima. Sistem pemberian *reward* pada CV. Karunia Jaya Bondowoso sudah cukup baik, yang mana *reward* tersebut dapat memunculkan perasaan positif dalam diri karyawan yang akhirnya memicu motivasi kerja dalam diri karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Tohardi (2002:317) yang menyatakan

penghargaan (*reward*) adalah ganjaran yang perusahaan berikan sebagai motivasi untuk para karyawan dalam meningkatkan produktifitas kinerjanya. Oleh sebab itu CV. Karunia Jaya Bondowoso perlu mempertimbangkan kebijakan pemberian *reward* pada prestasi kerja karyawan, apakah ketetapan tersebut sudah merata dan konsisten di lakukan setiap bulannya. Karena semakin baik perusahaan menetapkan kebijakan *reward* maka akan memunculkan motivasi dalam diri karyawan untuk dapat memberikan kinerja terbaiknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Fatimatuzzahro (2020) yang menyatakan motivasi mampu memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan konsistensi dan memperkuat posisi teori tersebut karena terbukti motivasi mampu memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.

4.4.7 Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Dari hasil rangkaian pengujian data, diketahui total pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi adalah sebesar 0,228 atau 22,8%, Dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0 dan pengaruh tidak langsungnya adalah 0,228. Sehingga diketahui bahwa nilai pengaruh langsung < pengaruh tidak langsungnya yang artinya secara tidak langsung *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Hasil perhitungan uji sobel jalur satu diketahui $t_{hitung} 3,095 > t_{tabel} 1,665$ dengan tingkat signifikansi 0,05 yang artinya motivasi dapat menjadi mediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Sehingga H_0 di tolak dan H_1 diterima. *punishment* adalah ketetapan hukuman yang dibuat perusahaan agar dapat mengontrol dan meminimalisir terjadinya tindakan pelanggaran karyawan dalam bekerja, dengan kata lain keberadaan *punishment* dapat mendisiplinkan karyawan agar lebih berhati-hati dalam bertindak karena segala sesuatu yang mereka lakukan akan mendapat konsekuensi dari tindakan tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Sadirman (2011:94) yang menyatakan *punishment* (hukuman) merupakan salah satu bentuk upaya negatif yang dapat memotivasi seseorang jika diberikan secara bijak dan tepat sejalan dengan prinsip-prinsip pemberian

hukuman. Oleh sebab itu CV. Karunia Jaya Bondowoso perlu meningkatkan ketetapan pemberian *punishment* serta melakukan evaluasi bagaimana perkembangan *punishment* dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Karena jika *punishment* dapat di terapkan dengan baik dalam sebuah perusahaan, maka *punishment* dapat memotivasi karyawan dalam upaya meningkatkan produktifitas kerjanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Kentjana dan Nainggolan (2018) yang menyatakan motivasi mampu memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan konsistensi dan memperkuat posisi teori tersebut karena terbukti motivasi mampu memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.

4.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam proses pengumpulan data yang mana akibat keberadaan wabah Covid-19 yang berdampak pada pengurangan kegiatan tatap muka, sehingga proses menyebarkan kuisisioner dilakukan secara online, hal ini mengakibatkan kurangnya pengawasan yang memastikan apakah responden serius dalam mengisi kuisisioner. Juga responden tidak serentak mengisi kuisisioner secara bersamaan sehingga memakan waktu yang cukup lama dalam proses pengumpulan data.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dalam bab 4, di peroleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Hal ini menunjukkan semakin baik penetapan *reward* dalam perusahaan maka semakin baik pula kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso.
- b. *Punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Hal ini menunjukkan *punishment* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso.
- c. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Hal ini menunjukkan semakin baik penetapan *reward* dalam perusahaan maka semakin baik pula motivasi kerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso.
- d. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Hal ini menunjukkan semakin baik penetapan *punishment* dalam perusahaan maka semakin baik pula motivasi kerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso.
- e. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Hal ini menunjukkan semakin baik motivasi kerja karyawan dalam perusahaan maka semakin baik pula kinerja karyawan pada CV. Karunia Jaya Bondowoso.
- f. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Hal ini menunjukkan semakin baik *reward* yang diterapkan oleh perusahaan akan memotivasi karyawan secara signifikan untuk meningkatkan kinerjanya.
- g. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada CV. Karunia Jaya Bondowoso. Hal ini menunjukkan

semakin baik *punishment* yang diterapkan oleh perusahaan akan memotivasi karyawan secara signifikan untuk meningkatkan kinerjanya.

5.2 Saran

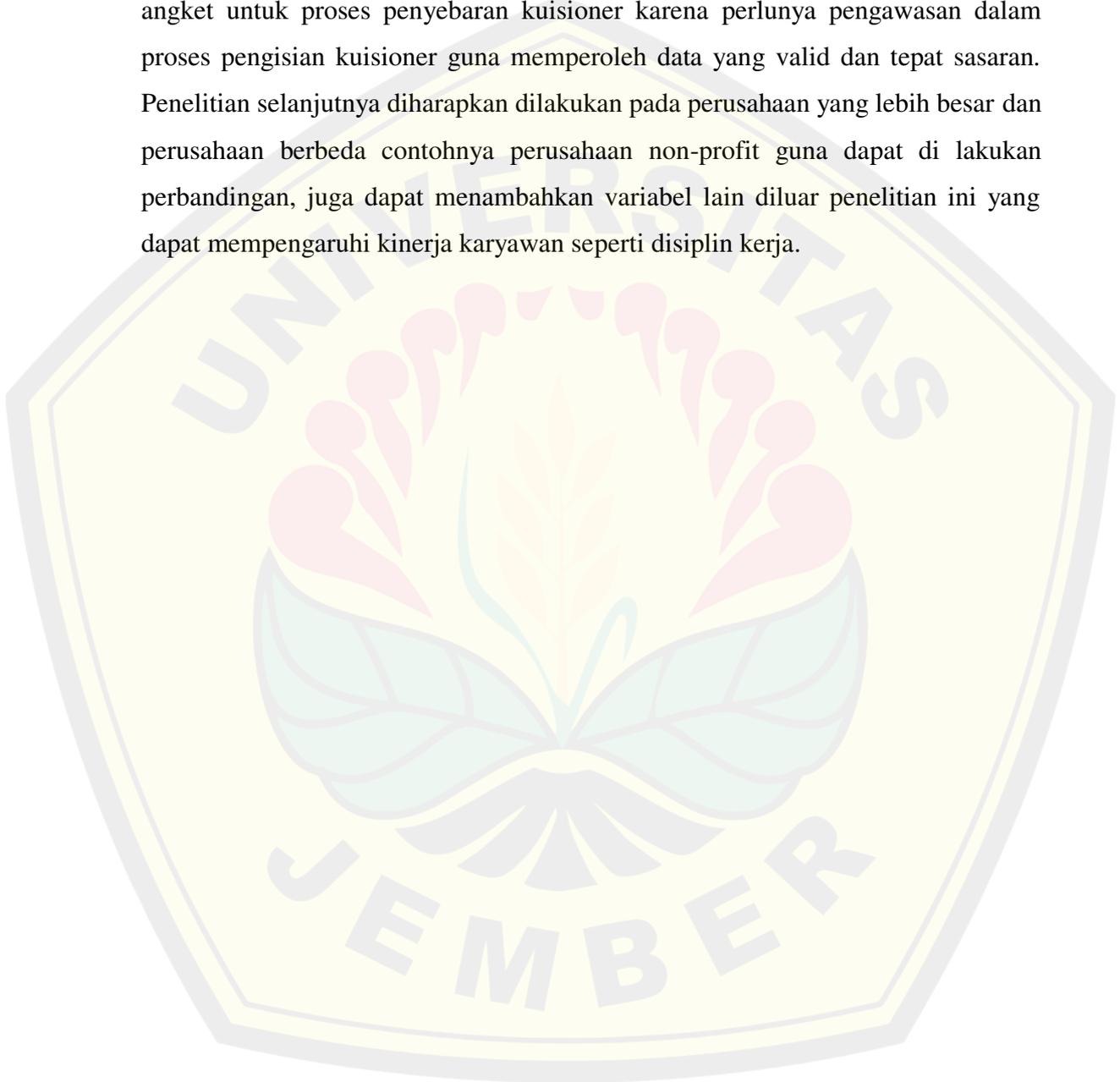
Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan sebelumnya, terdapat beberapa saran sebagai berikut :

a. Bagi pihak CV. Karunia Jaya Bondowoso

- 1) Sebaiknya perusahaan mampu mengevaluasi dan menerapkan sistem *reward* dengan jangka waktu konsisten, karena keberadaan *reward* yang sesuai dengan yang di harapkan karyawan, maka dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktifitas kerjanya. utamanya dalam pemberian bonus yang biasanya tidak tepat waktu, maka perlu diperbaiki kembali kurun waktu dalam pemberian bonus untuk karyawan berprestasi guna mendorong semangat kerja karyawan yang dapat membantu perusahaan meraih tujuannya
- 2) Sebaiknya perusahaan perlu memperbaiki kembali sistem *punishment* yang mereka terapkan, agar mampu memberi efek jera terhadap karyawan pelanggar, yang mana pelanggaran yang sering terjadi adalah terlambat datang kerja dengan *punishment* berupa teguran, sistem *punishment* dapat diperbaiki lagi dengan pelanggaran pertama diberi teguran/peringatan, pelanggaran kedua diberikan surat peringatan dengan syarat-syarat yang perlu dipatuhi karyawan, pelanggaran ketiga diberi surat peringatan dengan syarat-syarat yang lebih berat seperti diturunkan dari jabatan atau sebagainya, hingga pada puncak di mana pelanggaran tidak dapat di tolerir dengan *punishment* Penghentian Hubungan Kerja (PHK)
- 3) Hendaknya perusahaan mempertegas kembali bagaimana motivasi kerja mampu menciptakan kinerja baik dari karyawannya. Perusahaan dapat meningkatkan bentuk motivasi yang diberikan kepada karyawan dengan lebih variatif. Seperti pemberian tiket liburan sekeluarga terhadap karyawan berprestasi, penghargaan atas hasil kerja seperti naik jabatan, dan lain sebagainya

b. Bagi peneliti selanjutnya

Dalam melakukan penelitian selanjutnya perlu perbanyak referensi guna memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai objek dan variabel penelitian. Karena dalam penelitian ini digunakan *google form* dalam proses penyebaran kuisisioner, sebaiknya dalam penelitian selanjutnya menggunakan angket untuk proses penyebaran kuisisioner karena perlunya pengawasan dalam proses pengisian kuisisioner guna memperoleh data yang valid dan tepat sasaran. Penelitian selanjutnya diharapkan dilakukan pada perusahaan yang lebih besar dan perusahaan berbeda contohnya perusahaan non-profit guna dapat di lakukan perbandingan, juga dapat menambahkan variabel lain diluar penelitian ini yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti disiplin kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Adamy M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Praktik dan Penelitian)*. Aceh: Universitas Malikussaleh
- Adolfina, R. S., & Uhing, Y. 2017. The Effect of Reward and Punishment on Employees Performance of Sutanraja Hotel Amurang. *Emba*, 5(2), 1050–1059.
- Ainanur, A., & Tirtayasa S. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14
- A.M. Sardiman. (2011). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Press.
- Andrew J. Elliot, 2008. *Approach and Avoidance Motivation*. London : Routledge
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Dimiyati, Mohamad. 2019. *Metodologi Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi Struktural Equation Modeling (SEM): Kajian Empiris Berdasarkan Riset Pemasaran Bank*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Dymastara, E. S. (2020). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara*. 1(2), 160–167. <https://doi.org/10.31219/osf.io/beesu>
- Endra F. 2017. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Sidoarjo: Zifatama Jawara
- Enny M. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press
- Fatimatuzzahro, Suci. 2020. "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap kinerja karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening". *Skripsi*. Salatiga: IAIN Salatiga
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F, Black, Jr. W.C, Babin, B.J, Anderson, R.E. 2014. *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*: Pearson New International Edition
- Harianjda M.T. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo

- Harras H., Sugiarti E. & Wahyudi. 2020. *Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: UPAM PRESS
- Harsoni. 2019. "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Perumnas Regional I Medan". 71. *Skripsi*. Medan: Universitas Medan Area
- Hasibuan Malayu S.P., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Bumi Aksara
- Ivancevich, Konopaske dan Matteso. 2006. *Perilaku Manajemen dan Organisasi, alih bahasa gina gania*. Jakarta: Erlangga
- Mahmudi, 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP. YKPN
- Marnis P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher
- Masram & Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Surabaya: Zifatama Publisher
- Mentang, S. 2021. PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP TERHADAP KINERJA. *JUIMA : Jurnal Ilmu Manajemen*. 11(1), 1–14.
- Mulyadi dan Setyawan, Johny (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Munawaroh, M., Suharto, S., & Subagja, D. I. K. (2020). Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance Through Working Discipline At Pt. Bamboo Tirta Engineering. *International Journal of Business and Social Science Research*, 28–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n1p4>
- Novarini, N. N. A., & Imbayani, I. G. A. (2019). The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legian. *International Journal of Applied Business and International Management*, 4(3), 33–44. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v4i3.681>
- Nugroho, Bambang. (2006). *Reward dan Punishment*. Jakarta Selatan: Buletin Cipta Karya
- Pradnyani, Rahmawati, & Dkk. 2020. Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 21–30.
- Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2019). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. *Jurnal AdministrasiBisnis*,9(1),57. <https://doi.org/10.35797/jab.9.1.2019.23557.57-63>

- Pratheepkanth, P. (2011). *Capital Structure And Financial Performance: Evidence From Selected Business Companies In Colombo Stock Exchange Sri Lanka*. Journal.
- Purwanto, M. Ngalim. 2006. *Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Putri Kentjana, N. M., & Nainggolan, P. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia Tbk.). *National Conference of Creative Industry, September, 5–6*. <https://doi.org/10.30813/ncci.v0i0.1310>
- Putri, N. F., & Nasution, M. A. (2021). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Reward, Dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan. *Network Media, 4(1)*, 35–43. <https://doi.org/10.46576/jnm.v4i1.1146>
- Rosyid, Syaiful M. (2018). *Prestasi belajar*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi
- Sani, Achmad dan Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Penerbit UIN-Maliki Press
- Safitri, Nur Aulia. 2020. "Pengaruh Program Reward, Program Punishment, dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan CV. Preanger Prima Rasa di Jember." *Skripsi*. Jember: Universitas Jember
- Sinambela, Lijan Poltak & Sinambela, Sarton (2018). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Siswanto, M.Si (2005). *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Tamarindang, B., Mananeke, L., & Pandowo, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Bni Cabang Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 5(2)*, 1599–1606. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i2.16229>
- Tohardi, Ahmad. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Baru
- Wirawan, A., & Afani, I. N. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada Cv Media Kreasi Bangsa. *Journal of Applied Business Administration, 2(2)*, 242–257. <https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124>

Veithzal, Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.
Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada





LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN
TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Kalimantan No. 37 – Kampus Bumi Tegal Boto
Kotak Pos 125 – Telp. (0331) 337990 – Fax. (0331) 332150

Kepada :
Yth. Karyawan CV. Karunia Jaya Bondowoso
Di tempat

Dengan hormat,
Dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada CV. Karunia Jaya Bondowoso”, maka saya :

Nama : Karisma Mahardhika
NIM : 180810201078
Universitas : Universitas Jember
Fakultas/Jurusan : Ekonomi Dan Bisnis/ S1 Manajemen

Dengan kerendahaan hati memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner yang terlampir. Jawaban Bapak/Ibu akan sangat membantu dalam keberhasilan penelitian ini. Hasil jawaban dari kuisisioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian. Saya akan sangat menghargai jawaban yang Bapak/Ibu berikan dan akan tetap menjaga kerahasiaan dari informasi yang Bapak/Ibu berikan. demikian surat permohonan ini saya buat, atas kesediaan dan partisipasinya saya ucapkan terimakasih

Hormat saya,

Karisma Mahardhika

Lembar Kuisioner

I. Petunjuk pengisian :

- a. Isilah identitas anda. Identitas Responden dijamin kerahasiaannya oleh peneliti

Identitas Responden :

Jenis Kelamin :
Usia :
Masa Kerja :

- b. Pernyataan-pernyataan berikut mohon diisi dengan sejujur-jujurnya dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang terjadi, agar penelitian ini mendapatkan data yang valid

- c. Berikan jawaban anda pada salah satu kolom setiap pernyataan sesuai dengan yang anda alami dan anda rasakan. Terdapat kategori dari pilihan jawaban yaitu :

Skor 1 : sangat tidak setuju
Skor 2 : tidak setuju
Skor 3 : cukup setuju
Skor 4 : setuju
Skor 5 : sangat setuju

II. Daftar Pernyataan

VARIABEL REWARD

Reward adalah penghargaan yang menjadi dorongan semangat bagi karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja di CV. Karunia Jaya Bondowoso.

No	Pernyataan	Score				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Gaji yang saya terima sesuai dengan kinerja yang telah saya kerjakan					
2.	Saya memperoleh tambahan bonus atas prestasi kerja yang saya capai					

Dilanjutkan

Lanjutan tabel kuisisioner

No	Pernyataan	Score				
		STS	TS	CS	S	SS
3.	Saya menerima tunjangan yang dapat mendukung aktifitas saya dalam bekerja					
4.	Saya memperoleh jaminan sosial yang dapat mendukung kinerja saya dalam perusahaan					

VARIABEL PUNISHMENT

Punishment adalah ketetapan hukuman yang dibuat perusahaan untuk meminimalisir pelanggaran karyawan dalam bekerja di CV. Karunia Jaya Bondowoso.

No	Pernyataan	Score				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Pendisiplinan perusahaan membuat saya menerapkan sikap disiplin dalam bekerja					
2.	Saya menerima teguran dari perusahaan agar meningkatkan sikap disiplin					
3.	Bonus yang saya terima akan dihentikan oleh perusahaan ketika saya melakukan pelanggaran berulang kali					
4.	perusahaan melakukan PHK ketika saya melakukan pelanggaran berat					

VARIABEL MOTIVASI

Motivasi adalah dorongan yang menjadi penggerak karyawan dalam bekerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan CV. Karunia Jaya Bondowoso

No	Pernyataan	Score				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya semangat bekerja karena saya mendapatkan gaji sebagai hasil kerja					
2.	Saya puas apabila hasil kerja keras saya dalam bekerja di akui oleh atasan					
3.	Saya semangat bekerja karena memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut					
4.	Saya giat dalam bekerja karena setiap pengalaman kerja yang saya peroleh dapat membuat keterampilan saya berkembang					

VARIABEL KINERJA KARYAWAN

Kinerja karyawan adalah distribusi nyata akan kuantitas dan kualitas kerja yang dilakukan karyawan dengan penuh tanggungjawab sebagai realisasi perannya dalam sebuah CV. Karunia Jaya Bondowoso

No	Pernyataan	Score				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan indikator keberhasilan yang di tetapkan perusahaan					

Dilanjutkan

Lanjutan tabel kuisioner

No	Pernyataan	Score				
		STS	TS	CS	S	SS
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kerja yang ditetapkan perusahaan					
3.	Saya menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu					
4.	Saya bekerja sama dalam tim dalam menyelesaikan pekerjaan					



Lampiran 2. Karakteristik Responden

a. Berdasarkan Usia

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	1	1.3	1.3	1.3
	23	3	3.8	3.8	5.0
	24	3	3.8	3.8	8.8
	25	11	13.8	13.8	22.5
	26	7	8.8	8.8	31.3
	27	8	10.0	10.0	41.3
	28	1	1.3	1.3	42.5
	29	4	5.0	5.0	47.5
	30	4	5.0	5.0	52.5
	31	1	1.3	1.3	53.8
	33	6	7.5	7.5	61.3
	34	6	7.5	7.5	68.8
	35	4	5.0	5.0	73.8
	36	2	2.5	2.5	76.3
	37	1	1.3	1.3	77.5
	38	1	1.3	1.3	78.8
	39	3	3.8	3.8	82.5
	40	1	1.3	1.3	83.8
	42	2	2.5	2.5	86.3
	43	2	2.5	2.5	88.8
	44	2	2.5	2.5	91.3
	45	1	1.3	1.3	92.5
	46	2	2.5	2.5	95.0
	47	1	1.3	1.3	96.3
	48	1	1.3	1.3	97.5
	49	1	1.3	1.3	98.8
	50	1	1.3	1.3	100.0
Total		80	100.0	100.0	

b. Berdasarkan Jenis Kelamin

jenis kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid perempuan	38	47.5	47.5	47.5
laki laki	42	52.5	52.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

c. Berdasarkan Masa Kerja

masa kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < setahun	10	12.5	12.5	12.5
1 tahun	2	2.5	2.5	15.0
2 tahun	7	8.8	8.8	23.8
3 tahun	9	11.3	11.3	35.0
4 tahun	6	7.5	7.5	42.5
5 tahun	5	6.3	6.3	48.8
6 tahun	6	7.5	7.5	56.3
7 tahun	9	11.3	11.3	67.5
8 tahun	8	10.0	10.0	77.5
9 tahun	5	6.3	6.3	83.8
10 tahun	3	3.8	3.8	87.5
11 tahun	4	5.0	5.0	92.5
12 tahun	3	3.8	3.8	96.3
13 tahun	1	1.3	1.3	97.5
14 tahun	1	1.3	1.3	98.8
15 tahun	1	1.3	1.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Lampiran 3. Variabel Penelitian

a. *Reward (X₁)*

Statistics

X1.1

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.73
Median		4.00

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	11.3	11.3	11.3
	3	22	27.5	27.5	38.8
	4	31	38.8	38.8	77.5
	5	18	22.5	22.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Statistics

X1.2

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.63
Median		4.00

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.0	5.0	5.0
	3	30	37.5	37.5	42.5
	4	38	47.5	47.5	90.0
	5	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Statistics

X1.3

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.79
Median		4.00

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.8	3.8	3.8
	3	26	32.5	32.5	36.3
	4	36	45.0	45.0	81.3
	5	15	18.8	18.8	100.0
Total		80	100.0	100.0	

Statistics

X1.4

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.89
Median		4.00

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.0	5.0	5.0
	3	23	28.7	28.7	33.8
	4	31	38.8	38.8	72.5
	5	22	27.5	27.5	100.0
Total		80	100.0	100.0	

b. *Punishment* (X_2)

Statistics

X2.1

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.81
Median		4.00

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	3	3.8	3.8	5.0
3	28	35.0	35.0	40.0
4	26	32.5	32.5	72.5
5	22	27.5	27.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Statistics

X2.2

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.55
Median		3.00

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	7.5	7.5	7.5
3	35	43.8	43.8	51.2
4	28	35.0	35.0	86.3
5	11	13.8	13.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Statistics

X2.3

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.63
Median		4.00

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.8	3.8	3.8
	2	6	7.5	7.5	11.3
	3	21	26.3	26.3	37.5
	4	38	47.5	47.5	85.0
	5	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Statistics

X2.4

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.89
Median		4.00

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.3	6.3	6.3
	3	21	26.3	26.3	32.5
	4	32	40.0	40.0	72.5
	5	22	27.5	27.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

c. Motivasi (Z)

Statistics

Z1

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.88
Median		4.00

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.3	1.3	1.3
	2	4	5.0	5.0	6.3
	3	20	25.0	25.0	31.3
	4	34	42.5	42.5	73.8
	5	21	26.3	26.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Statistics

Z2

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.69
Median		4.00

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.3	1.3	1.3
	2	3	3.8	3.8	5.0
	3	30	37.5	37.5	42.5
	4	32	40.0	40.0	82.5
	5	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Statistics

Z3

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.90
Median		4.00

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.3	6.3	6.3
	3	20	25.0	25.0	31.3
	4	33	41.3	41.3	72.5
	5	22	27.5	27.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Statistics

Z4

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.94
Median		4.00

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.5	2.5	2.5
	3	22	27.5	27.5	30.0
	4	35	43.8	43.8	73.8
	5	21	26.3	26.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

d. Kinerja karyawan (Y)

Statistics

Y1

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.94
Median		4.00

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.5	2.5	2.5
	3	20	25.0	25.0	27.5
	4	39	48.8	48.8	76.3
	5	19	23.8	23.8	100.0
Total		80	100.0	100.0	

Statistics

Y2

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.89
Median		4.00

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.8	3.8	3.8
	3	23	28.7	28.7	32.5
	4	34	42.5	42.5	75.0
	5	20	25.0	25.0	100.0
Total		80	100.0	100.0	

Statistics

Y3

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3.93
Median		4.00

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.5	2.5	2.5
	3	24	30.0	30.0	32.5
	4	32	40.0	40.0	72.5
	5	22	27.5	27.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Statistics

Y4

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		4.03
Median		4.00

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.8	3.8	3.8
	3	16	20.0	20.0	23.8
	4	37	46.3	46.3	70.0
	5	24	30.0	30.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Lampiran 4. Rekapitulasi Jawaban Responden

NO	REWARD (X1)					PUNISHMENT (X2)					MOTIVASI (Z)				KINERJA (Y)					
1	4	3	4	5	16	3	3	4	5	15	5	3	5	4	17	5	5	4	5	19
2	4	3	4	4	15	3	3	4	5	15	5	4	4	5	18	4	4	5	5	18
3	3	4	4	5	16	4	3	4	4	15	4	3	4	5	16	4	4	5	4	17
4	3	3	3	3	12	3	3	3	4	13	4	4	3	3	14	4	3	3	4	14
5	4	3	3	4	14	3	3	4	4	14	4	3	4	5	16	4	3	4	5	16
6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
7	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
8	5	3	4	3	15	3	4	4	3	14	5	3	5	4	17	5	4	3	5	17
9	5	4	4	5	18	5	3	5	4	17	5	3	5	5	18	4	5	3	4	16
10	3	4	4	5	16	3	4	3	3	13	3	4	4	5	16	3	4	3	5	15
11	5	4	5	4	18	4	5	5	4	18	5	4	5	4	18	5	4	5	4	18
12	3	4	5	4	16	3	3	3	5	14	3	4	3	5	15	4	4	4	3	15
13	3	4	3	4	14	3	4	4	4	15	3	4	3	4	14	4	5	4	3	16
14	3	3	4	4	14	4	3	3	4	14	3	4	4	3	14	3	3	5	4	15
15	4	4	5	5	18	4	3	4	3	14	3	4	3	4	14	3	4	4	3	14
16	4	4	4	3	15	3	4	5	5	17	4	3	5	3	15	4	4	4	3	15
17	3	4	3	4	14	3	3	3	3	12	4	3	4	3	14	3	5	4	4	16
18	5	3	4	3	15	4	3	4	3	14	4	4	5	3	16	4	3	3	5	15
19	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
20	4	4	5	3	16	3	3	4	5	15	5	5	4	3	17	5	4	3	4	16
21	4	3	3	4	14	4	3	3	4	14	3	4	3	5	15	3	5	3	4	15
22	3	4	3	5	15	3	4	3	5	15	4	5	4	5	18	4	3	4	4	15
23	4	4	5	3	16	5	3	4	3	15	4	3	3	5	15	4	5	3	4	16
24	3	4	4	3	14	3	4	3	5	15	4	4	5	4	17	4	4	4	5	17
25	4	3	3	5	15	4	3	5	4	16	5	3	3	4	15	3	3	4	3	13
26	3	4	4	3	14	4	3	4	4	15	5	3	4	3	15	5	4	4	4	17
27	2	3	2	4	11	2	2	1	2	7	2	3	2	2	9	3	2	2	3	10
28	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20
29	5	3	4	5	17	5	3	4	4	16	4	5	3	5	17	5	4	4	5	18
30	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
31	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
32	4	3	4	5	16	5	3	3	5	16	3	4	3	4	14	4	3	5	3	15
33	3	2	3	2	10	3	2	2	3	10	3	2	3	2	10	3	3	3	3	12
34	4	3	5	4	16	4	4	4	5	17	3	4	4	5	16	3	4	4	5	16
35	4	3	4	4	15	5	4	4	5	18	1	2	2	4	9	3	3	5	4	15
36	4	4	5	3	16	3	4	5	4	16	3	5	3	4	15	4	3	4	5	16

Dilanjutkan

Lanjutan

NO	REWARD (X1)					PUNISHMENT (X2)					MOTIVASI (Z)				KINERJA (Y)					
37	3	3	4	3	13	5	3	5	4	17	3	4	3	3	13	3	5	5	3	16
38	3	4	4	5	16	3	4	4	4	15	4	3	3	4	14	5	4	4	4	17
39	4	3	5	4	16	4	3	4	3	14	4	3	4	3	14	3	4	5	4	16
40	5	4	3	4	16	4	3	3	5	15	4	5	4	3	16	4	3	4	3	14
41	5	4	3	4	16	4	5	3	5	17	3	4	4	3	14	2	3	2	2	9
42	4	3	4	3	14	3	3	4	4	14	4	4	5	4	17	4	5	5	4	18
43	3	3	2	4	12	4	2	3	2	11	2	4	2	3	11	4	3	3	2	12
44	3	4	3	4	14	3	3	4	3	13	3	5	4	4	16	4	5	3	5	17
45	4	5	3	3	15	4	3	4	3	14	3	4	5	4	16	4	4	5	4	17
46	2	2	3	2	9	3	4	2	3	12	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16
47	5	4	4	4	17	3	4	3	4	14	3	5	4	3	15	4	4	5	5	18
48	4	5	3	4	16	5	3	4	4	16	5	4	4	3	16	4	5	4	3	16
49	3	4	4	5	16	1	2	4	2	9	4	4	2	4	14	5	4	3	4	16
50	4	4	4	3	15	3	4	2	4	13	4	3	3	4	14	4	5	3	4	16
51	3	4	3	3	13	3	5	3	4	15	4	3	4	4	15	5	3	4	3	15
52	5	3	4	4	16	5	4	3	3	15	5	4	5	3	17	4	3	5	5	17
53	5	5	4	5	19	4	5	4	5	18	5	3	5	4	17	5	4	5	4	18
54	4	3	3	4	14	5	4	3	4	16	4	5	5	4	18	4	3	4	3	14
55	4	3	4	3	14	3	3	5	4	15	4	4	4	3	15	3	3	4	4	14
56	2	4	2	4	12	3	3	2	2	10	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16
57	3	4	4	3	14	5	5	4	3	17	5	3	5	4	17	2	2	3	3	10
58	5	5	4	5	19	4	3	4	3	14	4	3	5	4	16	3	5	3	4	15
59	4	4	5	5	18	5	3	5	5	18	3	5	4	5	17	5	4	5	4	18
60	5	4	3	5	17	5	3	4	3	15	5	4	5	4	18	4	5	5	5	19
61	3	4	4	3	14	5	4	5	4	18	4	3	4	5	16	5	4	3	5	17
62	2	2	3	3	10	3	3	2	3	11	3	3	4	3	13	3	4	3	4	14
63	3	4	3	4	14	5	4	4	3	16	5	4	3	5	17	4	3	4	5	16
64	4	3	4	5	16	5	3	4	5	17	5	4	5	3	17	3	5	3	5	16
65	2	3	3	3	11	3	4	2	3	12	4	3	4	5	16	4	4	3	4	15
66	4	4	4	3	15	5	4	3	5	17	5	4	5	4	18	5	4	3	4	16
67	4	3	3	5	15	4	4	4	4	16	5	5	4	3	17	4	3	4	4	15
68	3	5	4	5	17	5	5	4	4	18	5	3	4	5	17	3	5	3	5	16
69	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
70	4	4	5	4	17	5	5	4	4	18	4	5	4	5	18	4	3	5	4	16
71	2	3	3	2	10	3	4	3	4	14	3	3	4	4	14	4	3	4	4	15
72	2	4	3	2	11	4	4	3	4	15	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16
73	5	3	5	4	17	5	3	4	5	17	4	3	5	4	16	5	4	5	5	19

Dilanjutkan

Lanjutan

NO	REWARD (X1)					PUNISHMENT (X2)					MOTIVASI (Z)					KINERJA (Y)				
74	5	4	4	4	17	4	5	4	5	18	4	3	4	5	16	4	4	4	4	16
75	2	3	3	3	11	2	2	1	2	7	2	2	3	3	10	3	3	3	3	12
76	4	3	4	5	16	5	4	3	5	17	4	3	5	4	16	5	4	5	5	19
77	2	2	3	3	10	2	2	1	3	8	2	1	2	3	8	3	2	3	2	10
78	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
79	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
80	5	3	4	4	16	4	3	4	3	14	3	3	4	4	14	4	5	4	4	17



Lampiran 5. Uji Instrument

a. Uji validitas

Reward (X₁)

		Correlations				
		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	totalx1
x1.1	Pearson Correlation	1	.306**	.499**	.425**	.804**
	Sig. (2-tailed)		.006	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80
x1.2	Pearson Correlation	.306**	1	.297**	.348**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.006		.008	.002	.000
	N	80	80	80	80	80
x1.3	Pearson Correlation	.499**	.297**	1	.222*	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008		.048	.000
	N	80	80	80	80	80
x1.4	Pearson Correlation	.425**	.348**	.222*	1	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.048		.000
	N	80	80	80	80	80
totalx1	Pearson Correlation	.804**	.650**	.696**	.709**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80

Punishment (X₂)

		Correlations				
		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	totalx2
x2.1	Pearson Correlation	1	.334**	.460**	.343**	.739**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.002	.000
	N	80	80	80	80	80
x2.2	Pearson Correlation	.334**	1	.312**	.449**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.002		.005	.000	.000
	N	80	80	80	80	80
x2.3	Pearson Correlation	.460**	.312**	1	.396**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005		.000	.000
	N	80	80	80	80	80

Dilanjutkan

Lanjutan

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	totalx2
x2.4	Pearson Correlation	.343**	.449**	.396**	1	.741**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80
totalx2	Pearson Correlation	.739**	.694**	.756**	.741**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80

Motivasi (Z)

Correlations

		z1	z2	z3	z4	totalZ
z1	Pearson Correlation	1	.228*	.604**	.233*	.780**
	Sig. (2-tailed)		.042	.000	.037	.000
	N	80	80	80	80	80
z2	Pearson Correlation	.228*	1	.228*	.194	.606**
	Sig. (2-tailed)	.042		.042	.085	.000
	N	80	80	80	80	80
z3	Pearson Correlation	.604**	.228*	1	.153	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.042		.177	.000
	N	80	80	80	80	80
z4	Pearson Correlation	.233*	.194	.153	1	.563**
	Sig. (2-tailed)	.037	.085	.177		.000
	N	80	80	80	80	80
totalZ	Pearson Correlation	.780**	.606**	.748**	.563**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80

Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		y1	y2	y3	y4	totalY
y1	Pearson Correlation	1	.288**	.352**	.409**	.722**
	Sig. (2-tailed)		.010	.001	.000	.000
	N	80	80	80	80	80
y2	Pearson Correlation	.288**	1	.173	.401**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.010		.124	.000	.000
	N	80	80	80	80	80
y3	Pearson Correlation	.352**	.173	1	.287**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.001	.124		.010	.000
	N	80	80	80	80	80
y4	Pearson Correlation	.409**	.401**	.287**	1	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010		.000
	N	80	80	80	80	80
totally	Pearson Correlation	.722**	.672**	.652**	.751**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80

b. Uji reliabilitas

Reward (X_1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.684	4

*Punishment (X₂)***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.712	4

*Motivasi (Z)***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.607	4

Kinerja Karyawan (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

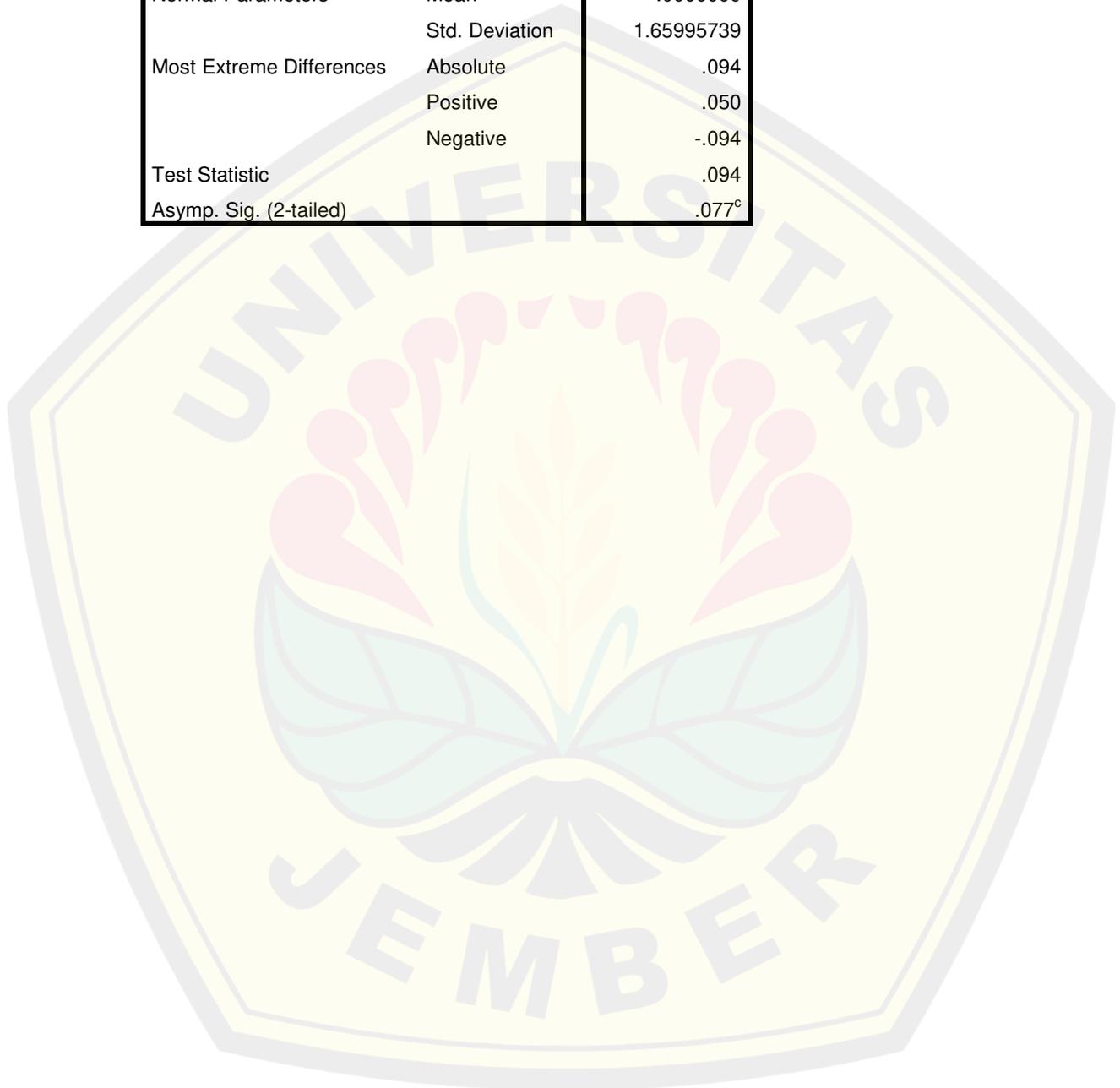
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.649	4

Lampiran 6. Uji Normalitas Data**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.65995739
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.050
	Negative	-.094
Test Statistic		.094
Asymp. Sig. (2-tailed)		.077 ^c



Lampiran 7. Analisis Jalur

X→Z

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PUNISHMENT, REWARD ^b		Enter

a. Dependent Variable: MOTIVASI

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.524	1.60748

a. Predictors: (Constant), PUNISHMENT, REWARD

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	230.232	2	115.116	44.550	.000 ^b
	Residual	198.968	77	2.584		
	Total	429.200	79			

a. Dependent Variable: MOTIVASI

b. Predictors: (Constant), PUNISHMENT, REWARD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.516	1.191		3.791	.000
	REWARD	.309	.104	.319	2.970	.004
	PUNISHMENT	.419	.095	.475	4.424	.000

a. Dependent Variable: MOTIVASI

X,Z → Y

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MOTIVASI, REWARD, PUNISHMENT ^b		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 ^a	.458	.437	1.69240

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, REWARD, PUNISHMENT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	184.269	3	61.423	21.445	.000 ^b
	Residual	217.681	76	2.864		
	Total	401.950	79			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), MOTIVASI, REWARD, PUNISHMENT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.970	1.366		3.637	.000
	REWARD	.242	.116	.258	2.091	.040
	PUNISHMENT	-.002	.112	-.002	-.016	.988
	MOTIVASI	.467	.120	.483	3.894	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Lampiran 8. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

 $X \rightarrow Z$

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
.523	1.914
.523	1.914

 $X, Z \rightarrow Y$

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
.469	2.133
.417	2.400
.464	2.157

b. Uji Heteroskedastisitas

 $X \rightarrow Z$ **Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.052	.902		1.166	.247
	totalx1	-.024	.076	-.052	-.317	.752
	totalx2	.117	.074	.278	1.591	.116
	totalZ	-.079	.079	-.164	-.993	.324

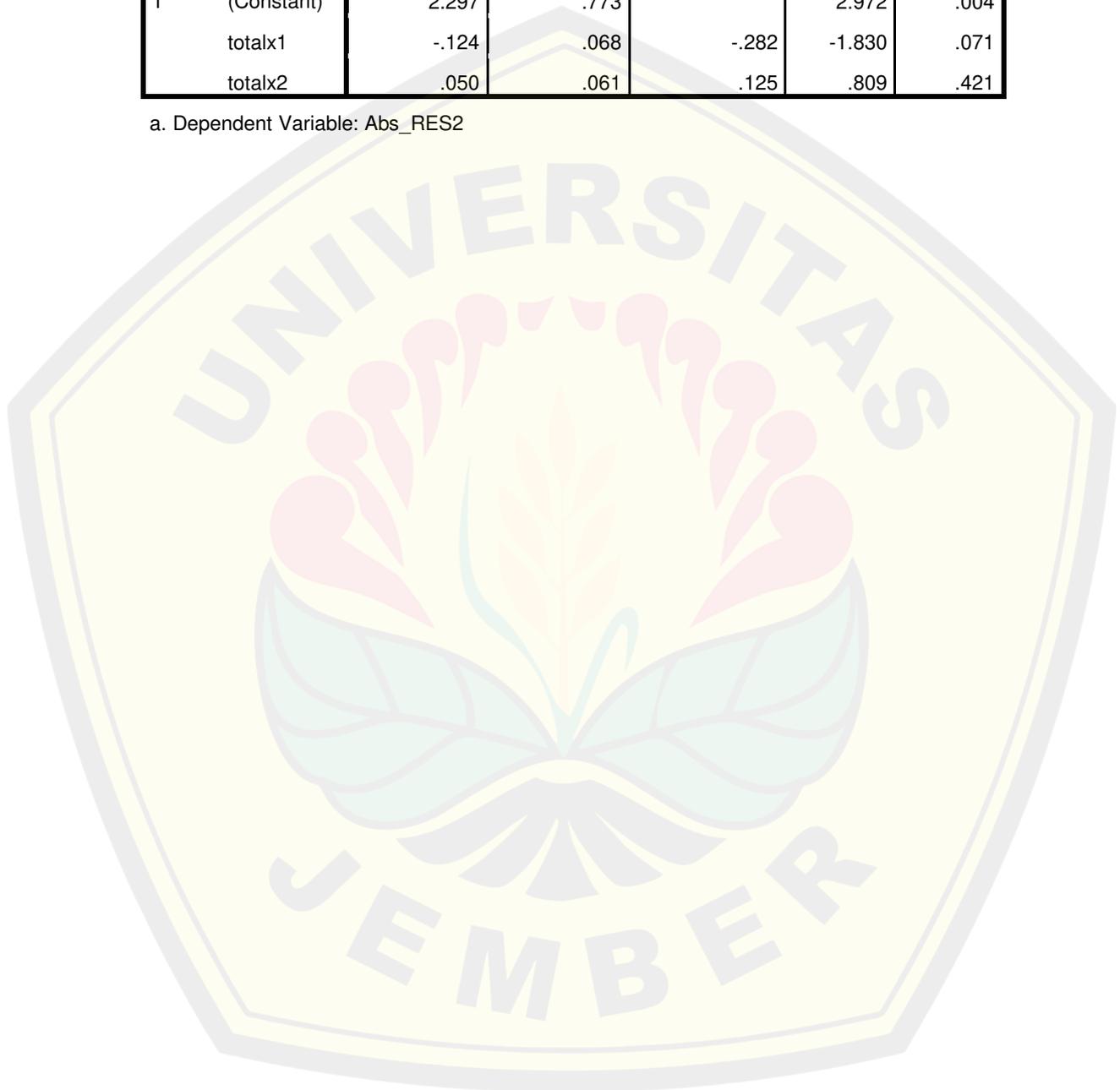
a. Dependent Variable: Abs_RES1

X,Z → Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.297	.773		2.972	.004
	totalx1	-.124	.068	-.282	-1.830	.071
	totalx2	.050	.061	.125	.809	.421

a. Dependent Variable: Abs_RES2



Lampiran 9. Model Trimming

$X \rightarrow Z$

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PUNISHMENT, REWARD ^b		Enter

a. Dependent Variable: MOTIVASI

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.524	1.607

a. Predictors: (Constant), PUNISHMENT, REWARD

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	230.232	2	115.116	44.550	.000 ^b
	Residual	198.968	77	2.584		
	Total	429.200	79			

a. Dependent Variable: MOTIVASI

b. Predictors: (Constant), PUNISHMENT, REWARD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.516	1.191		3.791	.000
	REWARD	.309	.104	.319	2.970	.004
	PUNISHMENT	.419	.095	.475	4.424	.000

a. Dependent Variable: MOTIVASI

X,Z → Y

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MOTIVASI, REWARD ^b		Enter

- a. Dependent Variable: KINERJA
- b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 ^a	.458	.444	1.681

- a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, REWARD

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	184.268	2	92.134	32.590	.000 ^b
	Residual	217.682	77	2.827		
	Total	401.950	79			

- a. Dependent Variable: KINERJA
- b. Predictors: (Constant), MOTIVASI, REWARD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.969	1.356		3.664	.000
	REWARD	.241	.103	.257	2.336	.022
	MOTIVASI	.466	.106	.482	4.382	.000

- a. Dependent Variable: KINERJA

Lampiran 10. F tabel (df= 46-90)

N2	titik presentase distribusi F untuk probabilitas 0,05			
	df untuk pembilang (N1)			
	1	2	3	4
46	4.05	3.20	2.81	2.57
47	4.05	3.20	2.80	2.57
48	4.04	3.19	2.80	2.57
49	4.04	3.19	2.79	2.56
50	4.03	3.18	2.79	2.56
51	4.03	3.18	2.79	2.55
52	4.03	3.18	2.78	2.55
53	4.02	3.17	2.78	2.55
54	4.02	3.17	2.78	2.54
55	4.02	3.16	2.77	2.54
56	4.01	3.16	2.77	2.54
57	4.01	3.16	2.77	2.53
58	4.01	3.16	2.76	2.53
59	4.00	3.15	2.76	2.53
60	4.00	3.15	2.76	2.53
61	4.00	3.15	2.76	2.52
62	4.00	3.15	2.75	2.52
63	3.99	3.14	2.75	2.52
64	3.99	3.14	2.75	2.52
65	3.99	3.14	2.75	2.51
66	3.99	3.14	2.74	2.51
67	3.98	3.13	2.74	2.51
68	3.98	3.13	2.74	2.51
69	3.98	3.13	2.74	2.50
70	3.98	3.13	2.74	2.50
71	3.98	3.13	2.73	2.50
72	3.97	3.12	2.73	2.50
73	3.97	3.12	2.73	2.50
74	3.97	3.12	2.73	2.50
75	3.97	3.12	2.73	2.49
76	3.97	3.12	2.72	2.49
77	3.97	3.12	2.72	2.49
78	3.96	3.11	2.72	2.49
79	3.96	3.11	2.72	2.49

Dilanjutkan

Lanjutan

N2	titik presentase distribusi F untuk probabilitas 0,05			
	df untuk pembilang (N1)			
	1	2	3	4
80	3.96	3.11	2.72	2.49
81	3.96	3.11	2.72	2.48
82	3.96	3.11	2.72	2.48
83	3.96	3.11	2.71	2.48
84	3.95	3.11	2.71	2.48
85	3.95	3.10	2.71	2.48
86	3.95	3.10	2.71	2.48
87	3.95	3.10	2.71	2.48
88	3.95	3.10	2.71	2.48
89	3.95	3.10	2.71	2.47
90	3.95	3.10	2.71	2.47

Lampiran 11. z tabel

z	0	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0	0,5	0,496	0,492	0,488	0,484	0,4801	0,4761	0,4721	0,4681	0,4641
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,591	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,648	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,67	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,695	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,719	0,7224
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,758	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,791	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,834	0,8365	0,8389
1	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,877	0,879	0,881	0,883
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,898	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,937	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,975	0,9756	0,9761	0,9767
2	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,983	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,985	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,989
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,992	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,994	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,996	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,997	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,998	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986
3	0,9987	0,9987	0,9987	0,9988	0,9988	0,9989	0,9989	0,9989	0,999	0,999
3,1	0,999	0,9991	0,9991	0,9991	0,9992	0,9992	0,9992	0,9992	0,9993	0,9993
3,2	0,9993	0,9993	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9995	0,9995	0,9995
3,3	0,9995	0,9995	0,9995	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9997
3,4	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9998
3,5	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998

Rumus :

$$1-\alpha = 1-0,05 = 0,95$$

Nilai dalam tabel z yang paling mendekati 0,9495. Ditarik ke arah kiri ditemukan nilai 1,6. Ditarik ke arah atas ditemukan angka 0,04. Sehingga di peroleh nilai z untuk 0,9495 adalah 1,64

Nilai dalam tabel z dengan signifikansi 0,05 yang sejajar dengan 0,9495 adalah 0,9505. Ditarik ke arah kiri ditemukan nilai 1,6. Ditarik ke arah atas ditemukan angka 0,05. Sehingga di peroleh nilai z untuk 0,9505 adalah 1,65

$$\text{Sehingga nilai } Z_{0,05} = (1,64 + 1,65)/2 = 1,645$$

