

# Pengaruh Reward dan Punishment dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT XYZ

Olivia Rachelline Harlyanto<sup>1)</sup>, Ignatius Ario Sumbogo<sup>2)</sup>

Manajemen, Fakultas Bisnis, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis  
Jalan Pulomas Selatan Kav. 22, Jakarta 13210

<sup>1)</sup> E-mail: 2015102153@student.kalbis.ac.id

<sup>2)</sup> E-mail: ignatius.sumbogo@kalbis.ac.id

**Abstract:** This study aims to find out the direct and indirect effects that arise from reward and punishment on work motivation and the partial impact on employee performance. Two exogenous variables with one endogenous variable and one intervening variable were discussed using quantitative research with survey methods to 40 respondents at PT. XYZ with path analysis techniques. The results of the processed data show that reward and punishment variables directly have a significant effect on employee motivation. The reward variable does not directly affect employee performance, but punishment and work motivation variables directly have a significant effect on employee performance. As well as the reward variable indirectly affects the work motivation variable on performance, but the punishment variable does not affect indirectly through the work motivation variable on employee performance.

**Keywords:** reward, punishment, work motivation, performance

**Abstrak :** Penelitian ini bertujuan mencari tahu pengaruh secara langsung dan tidak langsung yang timbul dari reward dan punishment terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan masing-masing secara parsial. Dua variabel eksogen dengan satu variabel endogen dan satu variabel intervening dibahas menggunakan penelitian kuantitatif dengan metode survei kepada 40 orang responden pada PT. XYZ dengan teknik analisis jalur. Pada hasil data yang diolah menunjukkan bahwa variabel reward dan punishment secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Variabel reward secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun variabel punishment dan motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta variabel reward berpengaruh secara tidak langsung melalui variabel motivasi kerja terhadap kinerja, namun variabel punishment tidak berpengaruh secara tidak langsung melalui variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** reward, punishment, motivasi kerja, kinerja karyawan

## I. PENDAHULUAN

Dalam suatu sistem operasi perusahaan, potensi Sumber Daya Manusia merupakan salah satu modal yang memegang peran paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan,

keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan (Sutrisno, 2016:3). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu komponen penting didalam perusahaan. Karena pada dasarnya Sumber Daya Manusia merupakan alat

yang digunakan sebagai penggerak poros perusahaan. Dalam kondisi normal pengelolaan sumber daya manusia sendiri masih menjadi permasalahan yang cukup sering timbul didalam perusahaan.

Pada awal tahun 2020 dunia dikejutkan dengan adanya kasus penyebaran virus corona (Covid-19) secara global diseluruh dunia. Virus corona jenis baru ini disebut sebagai 2019 Novel Coronavirus (2019-nCoV) dalam istilah kedokteran. Jenis virus ini pertama kali terdeteksi muncul di Kota Wuhan, Tiongkok dan diidentifikasi sebagai penyebab penyakit pada saluran pernapasan. Penyebaran virus corona jenis baru ini berkembang secara luas ke seluruh dunia secara tak terduga sehingga WHO (World Health Organization) menyatakan penyebaran virus ini merupakan sebuah pandemi. Dengan adanya pandemi ini Presiden mengimbau agar dapat meminimalisasi penyebaran virus corona dengan meminta masyarakat untuk belajar, bekerja, dan beribadah dari rumah.

Work from home adalah suatu istilah bekerja dari jarak jauh, lebih tepatnya bekerja dari rumah. Jadi pekerja tidak perlu datang ke kantor tatap muka dengan para pekerja lainnya (Dewayani:2020). Work from home atau bekerja dari rumah merupakan sistem yang dipilih pemerintah untuk mengurangi penyebaran virus corona penyebab Covid-19. Tujuannya adalah untuk menjaga jarak fisik, mengurangi kerumunan dan mengurangi mobilitas orang.

Untuk memacu dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan, pemberian reward dan punishment sangatlah penting. Reward dan punishment yang diberikan akan memacu karyawan untuk lebih bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kemnaker per 7 April 2020, berikut jumlah perusahaan dan tenaga kerja yang dirumahkan atau di PHK pada sektor formal dan sektor informal dampak dari pandemic Covid-19 :

Tabel 1.1 Data Perusahaan dan Tenaga Kerja yang Dirumahkan/Di PHK

Sektor	Jumlah Perusahaan	%	Jumlah Tenaga Kerja	%
Sektor Formal :				
Dirumahkan	17.224	23,10%	873.090	72,70%
Di PHK	22.753	30,60%	137.489	11,50%
Sektor Informal	34.453	46,30%	189.452	15,80%
<b>Total</b>	<b>74.430</b>		<b>1.200.031</b>	

Sumber : Diolah

Untuk menghindari PHK akibat Covid-19 berbagai langkah alternatif telah dibuat oleh perusahaan mengikuti anjuran dan saran dari Menteri Ketenagakerjaan (Menaker) Ida Fauziyah. Langkah yang diambil oleh perusahaan diantaranya yakni dengan mengurangi upah dan fasilitas pekerja tingkat atas (contohnya seperti Manajer dan Direktur); mengurangi jam kerja; mengurangi shift kerja; membatasi atau menghapuskan kerja lembur; mengurangi hari kerja; dan meliburkan atau merumahkan pekerja/buruh secara bergilir untuk sementara waktu. Langkah-langkah tersebut berdampak pada banyak tenaga kerja yang kehilangan sebagian maupun seluruh penghasilan yang biasa diperoleh. Pada sektor formal jumlah perusahaan yang dirumahkan dan di PHK sebanyak 39.977 Perusahaan dan jumlah tenaga kerja sebanyak 1.010.579 orang. Sektor formal menjadi sektor yang paling terdampak terhadap perusahaan

maupun tenaga kerja. Fenomena tersebut yang menjadi dasar penelitian ini terkait variabel reward, peneliti ingin mengetahui apakah fenomena tersebut juga terjadi dan berdampak pada karyawan PT XYZ.

Untuk penerapan punishment pada PT. XYZ sudah cukup baik. Namun dari hasil survei terkait pernyataan “Saya mengetahui dan mengerti tentang kebijakan PHK pada perusahaan” sebanyak 21 responden atau sekitar 52,5% responden menjawab “Tidak”. Hal ini perlu diperhatikan dan disosialisasikan kembali oleh perusahaan kepada karyawannya karena pada pernyataan “Kebijakan PHK yang ada dalam perusahaan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik lagi” sebanyak 38 responden atau sekitar 95% responden menjawab “Iya”. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan PHK perusahaan memiliki pengaruh yang besar terkait motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. XYZ.

Dari hasil survei Tabel 1.3 menunjukkan bahwa motivasi terendah dari karyawan PT. XYZ adalah terkait reward dengan total 15 responden atau sekitar 37,5% responden menjawab “Tidak” pada pernyataan “Saya merasa lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik saat perusahaan memberikan reward bagi karyawannya yang berprestasi”. Hal ini perlu diteliti kembali untuk mengetahui mengapa motivasi terkait reward memiliki nilai presentase yang rendah pada survei pendahuluan ini.

Dari hasil survei Tabel 1.3 menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT. XYZ sudah baik cukup baik dengan ditunjang sarana dan prasarana yang telah disediakan oleh perusahaan. Perusahaan juga telah memiliki SOP yang baik dan telah dilaksanakan dengan baik oleh karyawan PT. XYZ. Namun pencapaian target dalam menyelesaikan pekerja memiliki angka presentase yang kurang memuaskan yaitu hanya 75% dibandingkan dengan pernyataan-pernyataan lainnya. Hal tersebut akan diteliti lebih lanjut oleh peneliti melalui survei dalam penelitian ini. Dengan adanya fenomena pandemi Covid-19, peneliti ingin mengetahui bagaimana variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan saling mempengaruhi satu sama lain dalam masa pandemi ini.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Tinjauan Pustaka

#### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Ganyang (2018:3) menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penempatan, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap individu, kelompok, dan semua pihak yang terkait dengan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

#### 2. Reward

Menurut Matteson dalam Koencoro (Koencoro, 2013:2) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic*

*rewards*) merupakan penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa penghargaan finansial dan penghargaan non finansial. Penghargaan finansial yaitu gaji, tunjangan, bonus/insentif dan penghargaan non finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. Sedangkan penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari Penyelesaian (*completion*), Pencapaian (*achievement*), dan Otonomi.

### 3. Punishment

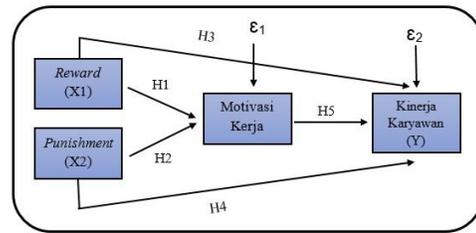
Punishment diartikan sebagai suatu alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Veithzal Rivai, 2016:444)

### 4. Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendukung perilaku seseorang (Sutrisno, 2016:109)

## B. Model Konseptual

Penelitian konseptual merupakan suatu kerangka berpikir yang membantu untuk mempermudah dalam menyusun metode penelitian. Suryani dan Hendryadi (2016:96) menyatakan bahwa model konseptual merupakan sebuah penjelasan logis mengenai hubungan antar variabel. Model konseptual penelitian ini digambarkan dalam tabel 3.1 sebagai berikut :



Gambar 1 Model Konseptual

H1 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel reward terhadap variabel motivasi kerja.

H2 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel punishment terhadap variabel motivasi kerja.

H3 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel reward terhadap variabel kinerja karyawan.

H4 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel punishment terhadap variabel kinerja karyawan.

H5 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

H6 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel reward terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja.

H6 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel punishment terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja.

## C. Unit Analisis

Dalam unit analisis subjek penelitiannya berfokus pada komponen yang diteliti. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT XYZ.

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono dalam Suryani dan Hendryadi (2016:190) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah jumlah karyawan pada PT XYZ yang berjumlah 40 orang.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan (Suryani dan Hendryadi, 2016:192). Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sampling jenuh yang merupakan bagian dari teknik nonprobability sampling. Dalam penelitian ini digunakan metode saturation sampling dimana seluruh karyawan dijadikan sampel karena populasi dalam penelitian ini tidak lebih dari 40 orang karyawan.

**D. Metode Analisis**

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017:125) uji validitas adalah menunjukkan derajat ketepatan yang terjadi antara objek penelitian dengan data yang akan dikumpulkan peneliti. Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

- a. Jika nilai  $T_{hitung} >$  nilai  $T_{tabel}$ , maka angket tersebut dinyatakan valid.
- b. Jika nilai  $T_{hitung} <$  nilai  $T_{tabel}$ , maka angket tersebut dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2016:268) Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas

data atau temuan. Suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam obyek yang sama menghasilkan data yang sama atau peneliti sama dalam waktu berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda. Uji reliabilitas kuesioner dilakukan dengan teknik Cronbach Alpha. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha lebih besar. Menurut Sugiyono (2016:184), mengemukakan bahwa suatu instrument dinyatakan reliabel bila koefisien reliabilitas minimal 0,6 dan jika 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 baik.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2016:154) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah model regresi variabel independen dan variabel dependen memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dikatakan signifikan jika  $> 0,05$  maka variabel distribusi normal dan sebaliknya apabila signifikan  $< 0,05$  maka variabel tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2016:103) mengemukakan bahwa tujuan uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Uji multikolerasi perlu dilakukan apabila jumlah variabel independen (variabel bebas) lebih dari satu. Indikasi adanya

multikolinearitas adalah apabila variabel bebas memiliki kolerasi yang cukup tinggi (lebih besar dari 0,90). Multikolinearitas dapat juga dilihat dari nilai VIF (variance – inflating factor). Jika  $VIF < 10$ , tingkat kolinearitas dapat ditoleransi.

c. Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2016:134) Tujuan dari uji heterokedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2016:134). Metode yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji glejser. Uji glejser dilakukan dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen (Ghozali, 2016:137). Jika nilai probabilitas signifikansi dari variabel independen di atas mencapai tingkat kepercayaan 5%, maka dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

4. Uji Hipotesis

a. Uji Analisis Jalur (Path Analysis)

Menurut Robert D. Rutherford (dalam Manurung & Pardede, 2014:16) analisis jalur merupakan teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel

bebasnya mempengaruhi variabel langsung. Model path analysis digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Riduwan & Kuncoro, 2017:2). Dasar pengambilan dari uji analisis jalur ini adalah:

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas sig atau ( $0.05 < sig$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas sig atau ( $0.05 > sig$ ), maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, artinya signifikan.

b. Uji t

Menurut Ghozali (2013:98) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh satu variabel penjelas / independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Kriteria pengujian tersebut menunjukkan bahwa:

- Jika  $T_{hitung} \leq T_{kritis} = H_0$  diterima, artinya bahwa tidak adanya pengaruh antara variabel yang diuji dengan variabel terikat.
- Jika  $T_{hitung} > T_{kritis} = H_0$  ditolak, artinya

bahwa adanya pengaruh antara variabel yang diuji dengan variabel terikat.

- c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )  
Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:97).

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Hasil Uji Validitas

- a. Hasil uji validitas variable *reward* (X1) menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung lebih besar dari pada  $r$  tabel, yaitu untuk  $N = 40$  dengan tarif signifikan 0,05 atau 5% sama dengan 0,3120. Pernyataan indikator X1.12 dinyatakan tidak valid karena nilai  $r$  hitung  $< 0,3120$ , sementara indikator-indikator lainnya dinyatakan valid.
- b. Hasil uji validitas variable *punishment* (X2) menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r$  hitung lebih besar dari pada  $r$  tabel, yaitu untuk  $N = 40$  dengan tarif signifikan 0,05 atau 5% sama dengan 0,3120. Pernyataan indikator punishment (X2) secara keseluruhan dapat dinyatakan valid.

- c. Hasil uji validitas variable motivasi kerja (Z) menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r$  hitung lebih besar dari pada  $r$  tabel, yaitu untuk  $N = 40$  dengan tarif signifikan 0,05 atau 5% sama dengan 0,3120. Pernyataan indikator motivasi kerja (Z) secara keseluruhan dapat dinyatakan valid.
- d. Hasil uji validitas variable kinerja karyawan (Y) menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r$  hitung lebih besar dari pada  $r$  tabel, yaitu untuk  $N = 40$  dengan tarif signifikan 0,05 atau 5% sama dengan 0,3120. Pernyataan indikator motivasi kerja (Z) secara keseluruhan dapat dinyatakan valid.

#### 2. Hasil Uji Reliabilitas

- a. Nilai reliabilitas untuk variabel X1 adalah 0,792 yang berarti lebih besar dari 0,60 ( $0,792 > 0,60$ ), maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur reward adalah reliabel.
- b. Nilai reliabilitas untuk variabel X2 adalah 0,846 yang berarti lebih besar dari 0,60 ( $0,846 > 0,60$ ), maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur punishment adalah reliabel.
- c. Nilai reliabilitas untuk variabel Z adalah 0,844 yang berarti lebih besar dari 0,60 ( $0,844 > 0,60$ ), maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur motivasi kerja adalah reliabel.
- d. Nilai reliabilitas untuk variabel Y adalah 0,934 yang berarti lebih besar dari 0,60 ( $0,934 > 0,60$ ), maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur kinerja karyawan adalah reliabel.

#### 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

- a. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov nilai absolutnya adalah sebesar 0,082 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai pada tabel Kolmogorov-Smirnov yaitu sebesar 0,210. Agar data dapat dinyatakan terdistribusi normal nilai probabilitas harus  $> 0,05$  pada uji normalitas Kolmogorov-Smirnov. Nilai probabilitas pada uji normalitas Kolmogorov-Smirnov ini adalah 0,200, maka dapat dinyatakan data dengan 40 responden adalah normal.

- b. Uji Multikolinearitas  
Berdasarkan hasil uji multikolonieritas pada tabel 4.7 diketahui bahwa:
- Nilai tolerance variabel independen X1 dan X2 lebih besar dari 0,10.
  - Nilai tolerance variabel intervening Z lebih besar dari 0,10.
  - Nilai VIF variabel independen dan variabel intervening lebih kecil dari 10,00.
  - Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas.
- c. Uji Heterokedastisitas  
Berdasarkan uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser diperoleh nilai signifikansi sebesar  $X1 = 0,296 > 0,05$ ,  $X2 = 0,507 > 0,05$ , dan  $Z = 0,931 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada data.

#### 4. Hasil Uji Hipotesis

- a. Uji Analisis Jalur

Tabel 4.11 Rangkuman Hasil Uji Analisis Jalur

Hipotesis	Variabel Endogen	Variabel Eksogen	Beta	Sig.	Keterangan	R square (R <sup>2</sup> )
H1	Reward	Motivasi Kerja	.472	.003	Signifikan	.504
H2	Punishment	Motivasi Kerja	.311	.043	Signifikan	.504
H3	Reward	Kinerja Karyawan	-.033	.783	Tidak Signifikan	.761
H4	Punishment	Kinerja Karyawan	.241	.036	Signifikan	.761
H5	Motivasi Karyawan	Kinerja Karyawan	.729	.000	Signifikan	.761

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS24

Dari hasil uji analisis jalur pada tabel 4.11 diperoleh data sebagai berikut :

1. Analisis pengaruh reward terhadap motivasi kerja memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X1 terhadap Z.
2. Analisis pengaruh punishment terhadap motivasi kerja memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,043 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X2 terhadap Z.
3. Analisis pengaruh reward terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,783 > 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh signifikan X1 terhadap Y.
4. Analisis pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,036 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X2 terhadap Y.
5. Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai

signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Z terhadap Y.

6. Analisis Pengaruh X1 melalui Z terhadap Y: diketahui pengaruh langsung yang diberikan X1 terhadap Y sebesar  $-0,033$ . Sedangkan pengaruh tidak langsung X1 melalui Z terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X1 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu :  $0,472 \times 0,729 = 0,344$ . Maka pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $-0,033 + 0,344 = 0,311$ . Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar  $-0,033$  dan pengaruh tidak langsung sebesar  $0,344$  yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X1 melalui Z mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y.
7. Analisis Pengaruh X2 melalui Z terhadap Y: diketahui pengaruh langsung yang diberikan X2 terhadap Y sebesar  $0,241$ . Sedangkan pengaruh tidak langsung X2 melalui Z terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X2 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu :  $0,311 \times 0,729 = 0,227$ . Maka pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan

pengaruh tidak langsung yaitu :  $0,241 + 0,227 = 0,468$ . Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar  $0,241$  dan pengaruh tidak langsung sebesar  $0,227$  yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dari pada nilai pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X2 melalui Z tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Z.

b. Uji t

1. Pengujian Hipotesis Pertama (H1) Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X1 terhadap Z adalah sebesar  $0,003 < 0,05$  dan nilai t hitung  $3,182 > 2,02809$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti terdapat pengaruh X1 terhadap Z.
2. Pengujian Hipotesis Kedua (H2) Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X2 terhadap Z adalah sebesar  $0,043 < 0,05$  dan nilai t hitung  $2,098 > 2,02809$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang berarti terdapat pengaruh X2 terhadap Z.
3. Pengujian Hipotesis Ketiga (H3) Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X1 terhadap Y adalah sebesar  $0,783 > 0,05$  dan nilai t hitung  $-0,278 < 2,02809$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh X1 terhadap Y.
4. Pengujian Hipotesis Keempat (H4) Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X2 terhadap Y adalah sebesar  $0,036 < 0,05$  dan nilai t hitung  $2,179 > 2,02809$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H4

diterima yang berarti terdapat pengaruh X2 terhadap Y.

5. Pengujian Hipotesis Kelima (H5)  
Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh Z terhadap Y adalah sebesar  $0,000 > 0,05$  dan nilai t hitung  $6,308 > 2,02809$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 diterima yang berarti terdapat pengaruh Z terhadap Y.
- c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )  
Dari hasil uji koefisien determinasi terlihat koefisien korelasi (R) sebesar 0,873 ini artinya ada hubungan sebesar 0,873 antara variabel endogen (kinerja karyawan) dengan variabel eksogen (reward dan punishment) serta variabel intervening (motivasi kerja). Sehingga dapat disimpulkan korelasi antara reward, punishment, dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang kuat. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,761 ini berarti kontribusi variabel independen (reward, punishment, dan motivasi kerja) mempengaruhi variabel dependen (kinerja karyawan) sebesar 76,1%.

#### IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Variabel reward berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja.
2. Variabel punishment berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja.

3. Variabel reward tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ. Sebesar apapun reward yang diterima oleh para karyawan tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Variabel punishment berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. XYZ. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa punishment mempengaruhi kinerja karyawan.
5. Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. XYZ. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan.
6. Variabel reward berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan reward yang tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
7. Variabel punishment tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan variabel punishment hanya berpengaruh signifikan secara langsung pada variabel kinerja karyawan.

#### SARAN

- a. Bagi Karyawan PT. XYZ

1. Karyawan diharapkan mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja, terutama dalam ketepatan waktu dalam menyelesaikan target.
2. Dengan diberikan reward seperti bonus atau insentif, karyawan diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerja untuk lebih berprestasi lagi.
3. Karyawan diharapkan dapat memiliki hubungan yang lebih kuat saat komunikasi antar karyawan dengan pimpinan mulai dijalin.

b. Bagi Pimpinan dan Pihak PT. XYZ

1. Pimpinan dan organisasi diharapkan dapat menciptakan program yang mampu untuk memotivasi karyawan untuk terus menunjukkan kemampuan terbaiknya dan menunjukkan prestasi yang kemudian harus di apresiasi oleh perusahaan.
2. Pimpinan dan organisasi diharapkan dapat memberikan contoh bagaimana membentuk tim dalam organisasi yang solid melalui komunikasi antara atasan dengan bawahan secara langsung maupun karyawan dengan pimpinan perusahaan.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjelaskan lebih dalam mengenai pengaruh reward dan punishment dan dapat menjelaskan faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja yang tidak terdapat pada penelitian ini.
2. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya menambah variabel seperti karakteristik pengembangan karir, loyalitas

karyawan, dan kepuasan kerja untuk menjelaskan faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh.

3. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode lain dalam meneliti misalnya melalui wawancara mendalam terhadap responden sehingga informasi yang diperoleh dapat lebih bervariasi dan bukan hanya berpaku pada hasil kuisioner.

## DAFTAR RUJUKAN

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Remaja Rosda karya: Bandung
- Biro Humas Kemnaker, Menaker Ida Fauziyah Minta Pengusaha Jadikan PHK Sebagai Langkah Terakhir. 2020. [Diakses Online pada 6 Juni 2020] di : <https://kemnaker.go.id/news/detail/menaker-ida-fauziyah-minta-pengusaha-jadikan-phk-sebagai-langkah-terakhir>
- Dymastara, Eko Septian. 2020. *Pengaruh Reward and Punishment Pada Kinerja Karyawan*. Proposal Penelitian Prodi Manajemen. Universitas Muhammadiyah Bengkulu
- Edy, Sutrisno, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Ganyang, Machmed Tun. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Penerbit IN MEDIA
- Ghozali. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Griffin, Ricky W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hanafi, Bayu Dwilaksono. 2017. Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. BNI Lifeinsurance. *Jurnal. Universitas Negeri Jakarta*.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen kompensasi*. Jakarta: Rajawali pers
- Koencoro, Galih Dwi. 2013. *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja*. Skripsi. Universitas Brawijaya.
- Fadli, Rachmat. 2019. *Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan BPKP (Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan)*. Skripsi. Kalbis Institute.
- Lisdayanti, Yuliana. 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pada PT. Rohul sawit Industri Desa Sukadamai Kecamatan Ujung Batu Kabupaten Rokan Hulu*. Skripsi, Thesis. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Mangkunegara. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Pahlevi, Resa Nur. 2014. *Jurnal Pengaruh Metode Reward dan Punishment pegawai Negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Diklat kota Cilegon*. Universitas Sultan Agung Tertayas Serang Banten.
- Pardede, Manurung. (2014). *Analisis Jalur (Path Analisis) Teori dan Aplikasi Dalam Riset Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Purwanto, Ngalim. (2013). *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Putri, Natasya Michelle., Nainggolan, Piter. 2018. *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia Tbk*. *Jurnal. Universitas Bunda Mulia*.
- Riduwan, Kuncoro. 2017. *Cara menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jaur)*. Bandung: Alfabeta
- Riadi, Muchlisin. *Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2016. [Diakses Online pada 18 Juni 2020] di : <https://www.kajianpustaka.com/2016/02/pengertian-dan-fungsi-manajemen-sumber-daya-manusia.html>
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Depok : PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Rosyidah, Biatur. 2018. *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan di Bank BRI Syariah Cabang Ponorogo*. Skripsi. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama
- Sidharta, Hendry. 2017. *Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. XYZ di Kabupaten Bekasi*. Skripsi. Kalbis Institute.
- Suak, R., Adolfina, A., & Uhing, Y. (2017). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang*. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2).
- Sudaryono, 2016. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sugihen, Paul Dinovant. 2017. *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Pancaran Subur Makmur Distributor Produk Nestle Medan*. Skripsi.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kombinasi (mixed methods)*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

- Suryani, Hendriyadi. 2016. Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi Pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam. Jakarta: Kencana.
- Suwatno, Priansa, Donni Juni. 2016. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Wibowo, 2016. Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, PT. Rajagrafindo Persada Jakarta - 14240.
- Widyaningsih. 2017. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Persero Daop V Purwokerto Stasiun Kutoarjo. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Purworejo.
- Wirawan, Adhitomo., Afani, Ismi Nur. 2018. Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada CV. Media Kreasi Bangsa. Jurnal. Politeknik Negeri Batam.