

SKRIPSI

**PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. HADJI KALLA
TOYOTA DI MAKASSAR**

**M. AQSHA AFILLA
A021191147**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

**PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. HADJI
KALLA TOYOTA DI MAKASSAR**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**M. AQSHA AFILLA
A021191147**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

SKRIPSI

PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. HADJI KALLA TOYOTA DI MAKASSAR

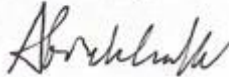
disusun dan diajukan oleh

M. AQSHA AFILLA
A021191147

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Januari 2024

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Abdul Rakman Laba, SE.,MBA,
NIP. 19630125 198910 1 001


Pembimbing II



Isnawati Osman, SE.,M.Buss.
NIP. 19700628 199903 2 007

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin




Dr. Andi Aswan, SE., MBA, M.Phil.
NIP. 19770510 200604 1 003

SKRIPSI

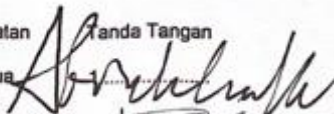
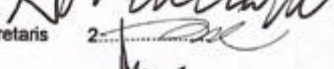
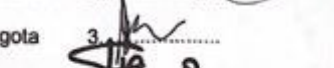
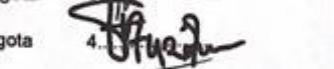
PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. HADJI KALLA TOYOTA DI MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

M. AQSHA AFILLA
A021191147

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal Oktober 2023 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. H. Abdul Rakhman Laba, S.E., MBA	Ketua	
2.	Isnawati Osman, S.E., M.bus	Sekretaris	
3.	Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr	Anggota	
4.	Dr. Fauziah Umar, S.E., MS	Anggota	



PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : M. AQSHA AFILLA
NIM : A021191147
Jurusan/program studi : Manajemen/S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

**PENGARUH REWARD, PUNISHMENT DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. HADJI KALLA TOYOTA
DI MAKASSAR**

adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Januari 2024

Yang membuat pernyataan


M. Aqsha Afilla

PRAKATA

ABSTRAK

Pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar

**M. Aqsha Afilla
Abdul Rakman Laba
Isnawati Osman**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh parsial dan simultan antara penerapan *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar. Adapun yang menjadi sampel penelitian adalah karyawan PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar yang berjumlah sebanyak 58 orang responden. Untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan maka teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, dengan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Temuan dari penelitian ini adalah sistem *reward* memberikan pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Makassar. *Punishment* memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Makassar. Motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Makassar. Berdasarkan hasil penelitian menggunakan uji F menunjukkan bahwa *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Kata kunci : reward, punishment, motivasi kerja dan kinerja karyawan

ABSTRACT

The Influence of Rewards, Punishments, and Work Motivation on Employee Performance at PT. Hadji Kalla Toyota in Makassar

**M. Aqsha Afilla
Abdul Rakman Laba
Isnawati Osman**

The aim of this research is to determine the partial and simultaneous effects of the implementation of rewards, punishment, and work motivation on employee performance at PT. Hadji Kalla Toyota in Makassar. The research sample consists of 58 employees of PT. Hadji Kalla Toyota in Makassar who served as respondents. To obtain the necessary data, data collection was conducted through the distribution of questionnaires, and the data analysis technique used was multiple linear regression analysis. The findings of this research indicate that the reward system has a positive and significant influence on improving employee performance at PT. Hadji Kalla Toyota Branch in Makassar. Punishment has a negative and significant influence on employee performance at PT. Hadji Kalla Toyota Branch in Makassar. Work motivation has a positive and significant influence on employee performance at PT. Hadji Kalla Toyota Branch in Makassar. Based on the research results using the F test, it is shown that rewards, punishment, and work motivation simultaneously have a significant influence on employee performance.

Keywords: reward, punishment, work motivation, and employee performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Tinjauan Teoritis dan Konsep	9
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.2 <i>Reward</i>	13
2.1.3 <i>Punishment</i>	20
2.1.4 Motivasi Kerja	24
2.1.5 Kinerja Karyawan	28
2.1.6 Hubungan antar Variabel Penelitian	33
2.2. Penelitian Terdahulu	36
2.3. Kerangka Pemikiran Penelitian	41
2.4. Hipotesis Penelitian	41
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1. Rancangan Penelitian.....	43
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	43
3.3. Populasi dan Sampel	43
3.3.1 Populasi.....	43

3.3.2 Sampel	44
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	45
3.4.1 Jenis Data.....	45
3.4.2 Sumber Data.....	46
3.5. Teknik Pengumpulan Data	46
3.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	47
3.6.1 Variabel Penelitian.....	47
3.6.2 Definisi Operasional.....	48
3.7. Instrumen Penelitian	49
3.7.1 Uji Validitas.....	50
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	50
3.8. Uji Asumsi Klasik	50
3.8.1 Uji Normalitas	50
3.8.2 Uji Multikolinieritas	51
3.8.3 Uji Heteroskedastisitas.....	51
3.9. Metode Analisis	51
3.9.1 Statistik Deskriptif	51
3.9.2 Analisis Regresi Linier Berganda	52
3.9.3 Pengujian Hipotesis Penelitian.....	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	55
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	55
4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya PT. Hadji Kalla	55
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	56
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Hadji Kalla	56
4.1.4 Uraian Tugas.....	59
4.2. Karakteristik Responden	61
4.2.1 Berdasarkan Tingkat Umur	61
4.2.2 Berdasarkan Jenis Kelamin	62
4.2.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan	62
4.2.4 Berdasarkan Masa Kerja.....	63
4.3. Analisis Deskriptif.....	64
4.3.1 Penentuan Range.....	64
4.3.2 Deskripsi Variabel <i>Reward</i> (X1)	64
4.3.3 Deskripsi Variabel <i>Punishment</i> (X2).....	66
4.3.4 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X3)	68
4.3.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	69

4.4. Uji Instrumen Penelitian	71
4.4.1 Uji Validitas.....	71
4.4.2 Uji Reliabilitas.....	72
4.5. Uji Asumsi Klasik	73
4.5.1 Uji Normalitas	73
4.5.2 Uji Multikolonieritas.....	74
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas	74
4.6. Uji Analisis Regresi Linier Berganda	75
4.7. Pengujian Hipotesis	77
4.7.1 Hasil Uji t (Uji Parsial)	77
4.7.2 Hasil Uji F (Serempak).....	78
4.7.3 Analisis Koefisien Determinasi (R Square).....	78
4.8. Pembahasan	79
4.8.1 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	79
4.8.2 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan	80
4.8.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	81
4.8.4 Pengaruh <i>Reward, Punishment</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	83
BAB V PENUTUP.....	84
5.1. Kesimpulan.....	84
5.2. Saran-Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Persentasi Kehadiran Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar Tahun 2022	4
1.2. Target dan Realisasi Penjualan Pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar Periode Tahun 2022.....	5
2.1. Daftar Penelitian Terdahulu	37
3.1. Data Karyawan Cabang Cokroaminoto dan Urip Sumoharjo Cabang Makassar tahun 2023	44
3.2. Hasil Perhitungan Jumlah Sampel untuk Setiap Cabang.....	45
3.3. Definisi Operasional.....	48
3.4. Instrumen Penelitian	49
4.1. Klasifikasi Tingkat Umur Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar.....	61
4.2. Karakteristik Jenis Kelamin Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar.....	62
4.3. Klasifikasi Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar.....	63
4.4. Klasifikasi Masa Kerja Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar	63
4.5. Tanggapan Responden tentang Variabel <i>Reward</i>	65
4.6. Tanggapan Responden tentang Variabel <i>Punishment</i>	67
4.7. Tanggapan Responden tentang Variabel Motivasi Kerja	68
4.8. Tanggapan Responden tentang Variabel Kinerja Karyawan.....	70
4.9. Hasil Uji Validitas	71
4.10. Hasil Uji Reliabilitas	72
4.11. Hasil Uji Normalitas.....	73
4.12. Hasil Uji Multikolonieritas	74
4.13. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	75
4.14. Hasil Persamaan Regresi Linier Berganda.....	76
4.15. Hasil Pengujian Parsial.....	77

4.16.	Hasil Pengujian Secara Serempak.....	78
4.17.	Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Model Umum Sistem Penghargaan Organisasi terhadap Karyawan	15
3.1. Kerangka Pemikiran Penelitian.....	41
4.1. Struktur Organisasi PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar	58

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi saat ini, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Sumber Daya Manusia adalah komponen yang sangat penting demi kelancaran suatu perusahaan. Di dalam dunia perusahaan Sumber Daya Manusia harus mampu menguasai teknologi dengan cepat dan responsif. Sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan yang mendasar bagi organisasi untuk tetap bertahan di era globalisasi dewasa ini, dalam pencapaian tujuan melalui kualitas kerja yang diberikannya.

Karyawan berkualitas dan memiliki pengetahuan yang tinggi akan sangat mempengaruhi peningkatan kinerja dari karyawan itu sendiri, serta meningkatnya kinerja perusahaan tempat mereka bekerja, sehingga tujuan dari perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan (Indahingwati dan Nugroho, 2020:211). Semakin baik kinerja karyawan maka hasil yang dicapai akan semakin meningkat.

Oleh karena itu manajemen kepegawaian perlu memperhatikan hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, dimana dalam penelitian ini difokuskan pada masalah *reward*, *punishment* dan motivasi kerja. *Reward* dianggap dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Busro (2018:319) bahwa *reward* merupakan hadiah yang sifatnya merangsang atau memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karena karyawan tersebut telah berhasil mencapai atau melebihi target kinerja yang telah ditetapkan dan

diwujudkan dalam bentuk finansial dan non finansial. Semakin baik pemberian *reward* maka akan menjadi penyemangat bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini didukung dengan penelitian Widianingtya (2021), dan Novita *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kemudian upaya lainnya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah *punishment*. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2018:130) bahwa *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. *Punishment* dilakukan untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik. *Punishment* jika diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Widianingtya (2021) dan Frimayasa *et al.*, (2021) bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Nure *et al.*, (2021) menemukan bahwa *punishment* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain *reward* dan *punishment*, maka motivasi kerja dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menurut Tiong (2023) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan, selain itu dapat dikatakan bahwa motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Murniati *et al.*, (2023), dan Irawati (2020) bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan yang terjadi antara motivasi kerja terhadap pencapaian kinerja yang baik, hal ini dapat diartikan bahwasannya individu yang memiliki motivasi yang tinggi akan

mencapai suatu kinerja yang terbilang tinggi, dan begitu pula dengan kebalikannya, bagi seseorang yang motivasinya itu rendah, maka kinerja yang dihasilkannya juga akan rendah. Motivasi adalah dorongan yang menciptakan semangat, antusias, dan kegairahan agar suatu individu mampu memiliki kinerja yang baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perusahaan adalah sangat penting bagi seorang manajer mampu memotivasi karyawan dengan baik agar mampu memiliki kinerja yang baik.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengukur perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja karyawan. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu. Pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Bagi perusahaan PT. Hadji Kalla Toyota, penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Diakui bahwa banyak kesulitan penilaian kinerja yang dialami dalam menangani karyawan secara memadai, karena tidak mudah untuk menilai kinerja seorang karyawan secara akurat. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan banyak tergantung pada bagaimana sumber daya manusia dipandang dan diperlakukan di dalam perusahaan tersebut. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan. Pengukuran kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota, dengan menggunakan kombinasi antara penilaian kualitatif dan kuantitatif. Penilaian

kualitatif melibatkan penilaian atas keterampilan antarpersonal, kemampuan berkomunikasi, kolaborasi tim, dan sikap terhadap pekerjaan. Penilaian kuantitatif melibatkan pengukuran berdasarkan angka, seperti target penjualan yang dicapai, produktivitas, atau efisiensi kerja.

Pentingnya masalah *reward*, *punishment* dan motivasi kerja, maka hal ini perlu diperhatikan oleh PT. Hadji Kalla Toyota. Sebagai dealer mobil Toyota yang meraih pencapaian luar biasa dengan memimpin pasar otomotif di seluruh area marketnya di Sulawesi Selatan, maka dituntut kinerja yang tinggi dari masing-masing karyawan. Namun permasalahan yang terjadi bahwa kinerja karyawan belum optimal, karena masih seringnya karyawan yang datang terlambat atau kurang menghargai waktu. Kemudian kinerja karyawan yang menurun dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1. Persentasi Kehadiran Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar Tahun 2022

Bulan	Kehadiran Karyawan (%)	Keterangan
Januari	60,00	Tidak optimal
Februari	75,00	Cukup optimal
Maret	70,00	Cukup optimal
April	80,00	Cukup optimal
Mei	80,00	Cukup optimal
Juni	85,00	Cukup optimal
Juli	80,00	Cukup optimal
Agustus	70,00	Cukup optimal
September	60,00	Tidak optimal
Oktober	80,00	Cukup optimal
November	90,00	Optimal
Desember	80,00	Cukup optimal

Sumber : PT. Hadji Kalla Toyota Makassar, 2023

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut, kehadiran para karyawan masih tergolong sangat minim, rata-rata kategori persentasenya pun hanya 75% dalam 21 hari

kerja, ini menyebabkan tidak optimalnya kinerja karyawan, karena ketetapan penyelesaian pekerjaan yang ditangguhkan kepada masing-masing karyawan. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian target yang belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Sebagai gambaran awal berikut ini akan disajikan target dan realisasi penjualan mobil merek Toyota yang dicapai oleh PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 1.2. Target dan Realisasi Penjualan Pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar Periode Tahun 2022

No	Periode	Target Penjualan (Unit)	%	Realisasi Penjualan (Unit)	%
1	Januari	90	-	74	-
2	Februari	85	-5,55	64	-13,51
3	Maret	100	17,64	119	85,94
4	April	110	10,00	112	-5,88
5	Mei	110	0,00	93	-16,96
6	Juni	90	-18,18	98	5,38
7	Juli	102	13,33	100	2,04
8	Agustus	120	17,65	103	3,00
9	September	130	8,33	121	17,47
10	Oktober	100	-23,07	95	-21,49
11	November	95	-5,00	85	-10,53
12	Desember	140	47,37	120	41,18

Sumber : PT. Hadji Kalla Toyota Makassar, 2023

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa penjualan selama tahun 2022 di PT. Hadji Kalla Toyota Makassar bahwa setiap bulannya mengalami perubahan, terkadang meningkat dan terkadang menurun, ketidaktercapaian target penjualan disebabkan karena persaingan yang ketat di bidang otomotif, selain itu karena kurangnya *reward* atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan apabila mencapai target baik dalam bentuk finansial maupun non finansial. Kemudian permasalahan lainnya adalah kurang diterapkannya *punishment* atau hukuman bagi karyawan yang melanggar peraturan kerja. Selain itu karena kurangnya motivasi kerja atau penyemangat bagi karyawan dalam

bekerja, sehingga hal inilah yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang belum optimal. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan perlu memperhatikan mengenai masalah *reward*, *punishment* dan motivasi kerja bagi karyawan.

Berkaitan dengan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian sebagai berikut : **“PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. HADJI KALLA TOYOTA DI MAKASSAR”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar ?
2. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar ?
4. Apakah *reward*, *punishment* dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan penelitian sesuai dengan permasalahan dalam penelitian yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *reward* terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh pemberian *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar.

3. Untuk mengetahui pengaruh pemberian motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar.
4. Untuk mengetahui pengaruh *reward*, *punishment* dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memperkaya wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Bagi Perusahaan

Penelitian ini menjadi bentuk kontribusi yang positif dan referensi bagi PT. Hadji Kalla Toyota untuk memperhatikan dan mengembangkan manajemen sumber daya manusia. Serta sebagai pengetahuan dan pedoman bagi pimpinan perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan akan menjelaskan secara keseluruhan perihal yang terkandung dalam masing-masing bab. Penelitian ini disajikan dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, yang menampilkan landasan pemikiran secara garis besar baik dalam teori maupun fakta yang menjadi salah satu alasan dilakukannya penelitian ini. Perumusan masalah berisi mengenai pernyataan tentang keadaan, fenomena atau konsep yang memerlukan jawaban dalam penelitian ini. Tujuan dan kegunaan penelitian yang merupakan hal yang

diharapkan dapat dicapai mengacu pada latar belakang masalah, perumusan masalah, dan hipotesis yang diajukan. Pada bagian terakhir bab ini adalah sistem penulisan, diuraikan mengenai ringkasan materi yang akan dibahas pada setiap bab dalam penelitian ini.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teori, yang berisi jabaran teori-teori dan menjadi dasar dalam perumusan hipotesis serta membantu dalam analisis hasil penelitian.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kerangka pemikiran adalah skema yang dibuat untuk menjelaskan secara singkat permasalahan yang akan diteliti. Hipotesis adalah pernyataan yang disimpulkan dari tinjauan pustaka, serta merupakan jawaban sementara atas masalah penelitian.

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini akan menguraikan variabel penelitian dan definisi operasional di mana deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian akan dibahas sekaligus pendefinisian secara operasional. Jenis dan sumber data adalah gambaran tentang jenis data yang digunakan untuk variable penelitian. Metode analisis mengungkapkan bagaimana gambaran model analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan penelitian yang berisi hasil penelitian, pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB VI PENUTUP

Dalam bab ini berisikan kesimpulan dan saran sebagai masukan bagi pihak perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis dan Konsep

Landasan teori ini berisikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teori-teori yang akan dibahas yaitu tentang *reward*, *punishment*, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sumber yang digunakan adalah *text book*, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajer harus merencanakan, menjalin, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Dessler (2020) menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah proses dimana mendapatkan, pelatihan, menilai, dan kompensasi karyawan, dan menghadiri untuk hubungan dalam bekerja, kesehatan, dan juga keselamatan, dan kekhawatiran terhadap keadilan. Sementara Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berfokus pada mendapatkan training, motivating, dan mempertahankan karyawan yang kompeten kemudian manajemen sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap staffing untuk memastikan organisasi mempekerjakan dan mempertahankan orang yang tepat.

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen

perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang (Hasibuan, 2019:9).

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*), yang mana dalam organisasi tersebut terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi, sehingga dalam organisasi tersebut terjadi aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Manajemen sumberdaya manusia memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hasibuan (2019:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dessler (2020:4) bahwa manajemen sumber daya sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Robbins, et al., (2019) memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari fungsi organisasi terkait dengan kegiatan pengelolaan karyawan, pemberian pelatihan dan pengembangan, pemberian motivasi dan pemeliharaan karyawan.

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia di atas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan

pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia (manajemen SDM) sangatlah beragam, karena sangat bergantung pada tujuan organisasi yang berbeda-beda. Menurut Ajabar (2020:5) secara umum tujuan organisasi dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan tentang SDM.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM.
3. Membantu dalam pengembangan arah dan strategi organisasi.
4. Memberi dukungan dan kondisi tertentu yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan organisasi.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit antara pekerja dan organisasi.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan organisasi
7. Memelihara standar organisasional dan nilai-nilai dalam manajemen SDM.

Lebih lanjut Ajabar (2020:5) mengatakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Tujuan Sosial, tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah tentang tanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat. Dalam praktiknya organisasi harus menjadi bagian dari masyarakat. Organisasi akan efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Masyarakat mengharapkan suatu organisasi dapat mematuhi hukum dan norma moral yang berlaku.
2. Tujuan Organisasional, tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional, tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia adalah tujuan mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan Pribadi, tujuan pribadi manajemen sumber daya manusia adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2020:4) dilihat dari sebagian besar para ahli bahwa pengelolaan melibatkan lima fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian. Secara keseluruhan, fungsi-fungsi ini mewakili proses manajemen (*management process*). Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi :

1. Perencanaan (*planning*); Menetapkan sasaran dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.
2. Pengorganisasian (*organizing*); Memberikan tugas yang spesifik terhadap setiap bawahan, membentuk departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, menentukan saluran otoritas dan komunikasi, mengoordinasikan pekerjaan bawahan.
3. Penyusunan staf (*staffing*); Menentukan kriteria orang yang harus dipekerjakan, merekrut karyawan prospektif, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasehati karyawan, memberikan kompensasi terhadap para karyawan.
4. Kepemimpinan (*leading*); Meminta karyawan menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, dan memotivasi bawahan.

5. Pengendalian (*controlling*); Menetapkan standar kouta penjualan, standar mutu dan tingkat produksi, memeriksa bagian kinerja aktual dibandingkan dengan standar ini, mengambil korektif, sesuai kebutuhan.

2.1.2 Reward

2.1.2.1 Pengertian Reward

Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik (Busro, 2018:316).

Reward juga dapat dipahami sebagai bentuk hadiah yang diberikan kepada karyawan yang mampu mendapatkan prestasi tertentu yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam bentuk finansial maupun nonfinansial dalam rangka meningkatkan semangat, motivasi kerja, komitmen karyawan, dan mampu memengaruhi karyawan lain untuk berbuat yang lebih baik lagi, sehingga terjadi persaingan yang positif antar karyawan (Busro, 2018:316).

Menurut Riva'i (2019:269) bahwa *Reward* merupakan perangsang atau motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja yang dicapai seseorang yang pada umumnya diwujudkan dalam bentuk finansial (insentif moneter) seperti pemberian insentif, tunjangan, bonus, dan komisi.

Sedarmayanti (2020:355) mengemukakan bahwa *reward* (penghargaan) merupakan mekanisme, cara/sistem yang dipakai organisasi dalam merespon kinerja karyawannya. Penghargaan karyawan terkait dengan sejauh mana pengakuan organisasi atas prestasi kerja yang dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Mahmudi (2019:172) *reward* adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. *Reward* juga dapat dipahami sebagai bentuk hadiah yang diberikan kepada karyawan yang mampu mendapatkan prestasi tertentu yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam bentuk finansial maupun nonfinansial dalam rangka meningkatkan semangat, motivasi kerja, komitmen karyawan, dan mampu memengaruhi karyawan lain untuk berbuat yang lebih baik lagi, sehingga terjadi persaingan yang positif antar karyawan.

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

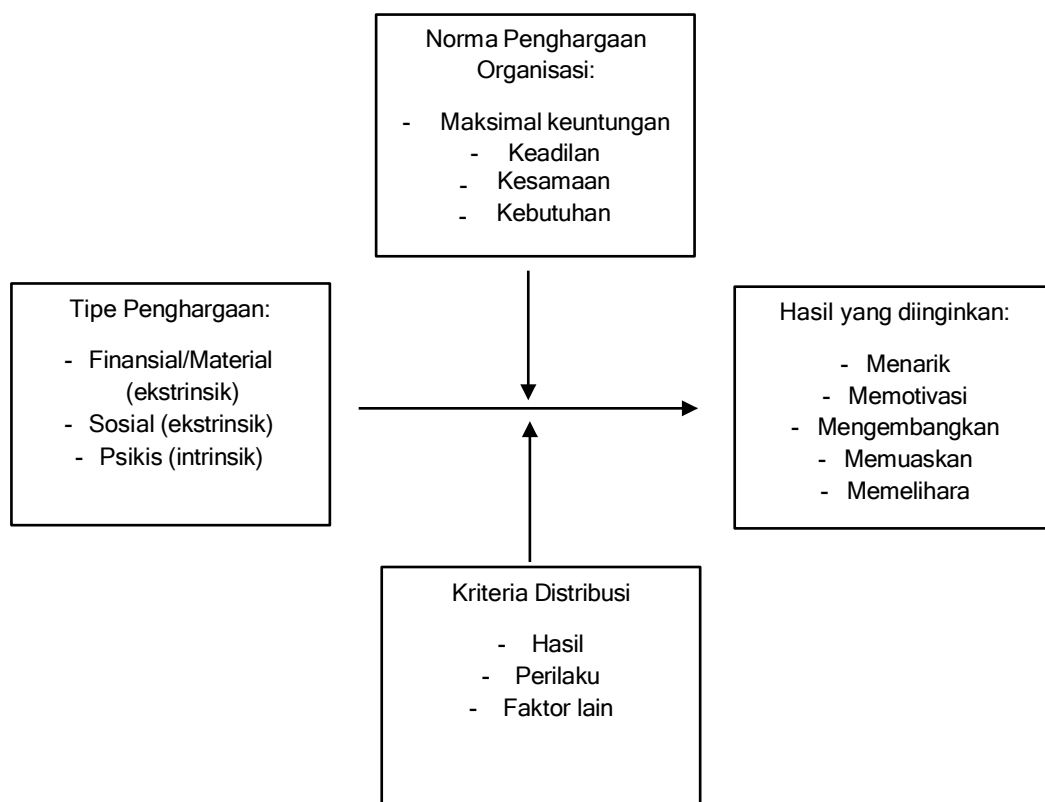
Suatu *reward* yang dirancang oleh suatu perusahaan harus mampu memacu motivasi kerja kinerja karyawannya agar prestasi mampu mencapai tingkat yang tertinggi. Karyawan yang berhasil menyelesaikan jenjang sarjana, magister, atau doktor sambil bekerja, dan mampu mencapai hasil/nilai prestasi yang baik, maka akan diberi *reward* menduduki posisi penting dan strategis yang ada di dalam perusahaan.

Reward sebagai motivator yang tepat akan menimbulkan suasana kondusif atau berakibat kepada produktivitas kerja yang lebih tinggi. Sikap, motivasi, dan semangat kerja yang tinggi yang diwujudkan dalam kuantitas produk kerja dapat dipahami sebagai mental seseorang yang berpandangan bahwa dalam bekerja hari ini hasilnya harus lebih baik daripada kemarin, demikian pula hari esok harus lebih baik dari pada sekarang. Dengan adanya motivasi kerja maka akan terjadilah kemauan kerja; dan dengan adanya kemauan kerja yang tinggi maka produktivitas akan meningkat. Motivasi kerja dapat dilaksanakan dengan berbagai cara, salah

satunya dengan pendekatan *reward* karena pada dasarnya harapan setiap orang bekerja adalah untuk mendapatkan uang dalam bentuk *reward* (Sedarmayanti, 2020:354).

Model umum dari sistem penghargaan organisasi terhadap karyawan sebagai dalam gambar berikut :

Gambar 2.1
Model Umum Sistem Penghargaan Organisasi terhadap Karyawan



Sumber : Sedarmayanti (2020:355)

Penjelasan gambar :

1. Norma penghargaan organisasi :

- a. Maksimal keuntungan: model penghargaan organisasi dengan memberi keuntungan maksimal kepada karyawan tanpa memandang finansial organisasi.

- b. Keadilan: model penghargaan organisasi dengan memberikan penghargaan kepada karyawan sesuai proporsi.
- c. Kesamaan: model penghargaan organisasi dengan memberi penghargaan yang sama tanpa memandang kontribusi dan masing-masing individu.
- d. Kebutuhan: modal penghargaan organisasi dengan mendasarkan kebutuhan karyawan daripada kontribusinya.

Model ini lebih melihat kebutuhan apa yang diinginkan karyawan daripada kontribusi.

2. Tipe penghargaan :

- a. Finansial/material: tipe/bentuk penghargaan yang diberikan organisasi berupa uang/materi yang berwujud.
- b. Sosial: tipe/bentuk penghargaan berupa pengakuan dan lingkungan sosial pekerjaan.
- c. Psikis: tipe/bentuk penghargaan dengan memberi efek pada perasaan, harga diri, dan kepuasan kerja/prestasi.

3. Hasil yang diinginkan/tujuan yang diinginkan dari sistem penghargaan organisasi:

- a. Menarik: hendaknya setiap penghargaan kepada karyawan dapat menimbulkan ketertarikan/hasrat bagi karyawan untuk memperolehnya.
- b. Memotivasi: penghargaan karyawan harus dapat memotivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik, lebih bersemangat dan lebih berkinerja tinggi.
- c. Mengembangkan: penghargaan karyawan hendaknya dapat memberi peluang kepada karyawan untuk berkembang, berkembang kemampuan dan wawasannya, berkembang karirnya, dan berkembang pendapatannya.
- d. Memuaskan: hendaknya setiap karyawan dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan yang memperolehnya.

- e. Memelihara: penghargaan karyawan hendaknya dapat mempertahankan keberadaan karyawan pada organisasi tertentu sehingga tingkat *turn over* atau keluar dari organisasi rendah.

2.1.2.2 Bentuk-Bentuk *Reward*

Reward atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam tiga pilihan seperti yang dikemukakan Fahmi (2019:64), yaitu:

1. *Reward* dalam bentuk finansial tunai. Diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (*salary*), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bisa saja ditransfer rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan.
2. *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan. Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggungan kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya.
3. *Reward* dalam bentuk non financial. Penerimaan *reward* dalam bentuk non finansial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti komputer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang, dan lain sebagainya.

Kemudian pendapat Busro (2018:319) menyatakan bahwa *reward* dapat diklasifikasi berbagai jenis *reward* adalah sebagai berikut :

1. Menurut bentuknya, *reward* dalam bentuk :
 - a. Finansial (tunjangan kinerja, bonus, insentif, kenaikan gaji, remunerasi, tunjangan belajar, dan sejenisnya).
 - b. Setara finansial (fasilitas kantor, promosi jabatan, fasilitas mobil, perumahan, asuransi, kesehatan, rekreasi, dan sejenisnya).

- c. Nonfinansial (fandel, piagam, sertifikat, piala, tropi, lencana, bintang, dan sejenisnya).
2. Berdasarkan jumlah orang yang menerima, *reward* dapat dibedakan menjadi empat, yaitu :
 - a. Individu. *Reward* perorangan atau individu diberikan karena individu yang dipandang mampu mencapai prestasi kerja tertentu.
 - b. Kelompok kecil. *Reward* kepada kelompok kecil diberikan karena kelompok kecil tersebut mampu mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Misalnya, kelompok kecil *sales* mobil dalam satu bulannya mampu mencapai target yang telah ditentukan, maka kelompok kecil tersebut berhak mendapatkan *reward* yang telah ditentukan oleh dealer mobil tersebut.
 - c. Kelompok besar. *Reward* diberikan kepada kelompok besar (suatu bagian atau sub bagian dari perusahaan) karena kelompok besar tersebut telah mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Misalnya bagian produksi mampu memproduksi barang dan jasa di atas target yang telah ditentukan, maka bagian produksi tersebut seluruhnya berhak menerima *reward* yang telah dijanjikan.
 - d. Masal/populasi. *Reward* dalam bentuk populasi biasanya diwujudkan dalam kegiatan tamasya sekeluarga atau berlibur bersama seluruh karyawan, studi banding ke luar daerah/luar negeri, dan *outbond*.
 3. Berdasarkan waktu pemberiannya, *reward* dapat dibedakan menjadi :
 - a. Insidental (bonus, insentif)
 - b. Semi permanen (tunjangan, remunerasi, beasiswa anak, asuransi kesehatan selama bekerja, fasilitas mobil, rumah dinas)
 - c. Permanen (asuransi hari tua, pensiun bulanan)

4. Berdasarkan penyebabnya, *reward* dapat dibedakan menjadi :
 - a. *Reward* prestasi (diperoleh karena mampu mencapai prestasi kerja tertentu).
 - b. *Reward* struktural (diperoleh karena menduduki jabatan tertentu).
 - c. *Reward* masa kerja (diperoleh karena mencapai masa kerja tertentu).

2.1.2.3 Tujuan Pemberian *Reward*

Bagi perusahaan secara umum pemberian *reward* kepada karyawan memiliki berbagai tujuan dan dampak yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Fahmi (2019:65) yaitu :

1. Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang karyawan.
2. Untuk memenuhi keinginan yang menjadi keinginan karyawan sesuai dengan kesepakatan yang ditandatangani.
3. Untuk menggambarkan wibawa perusahaan bahwa mampu membayar *reward* dan berbagai bentuk *reward* lainnya secara tepat waktu.
4. Sebagai penjelasan kepada pihak *stakeholders* bahwa perusahaan mampu melaksanakan kewajiban likuiditasnya secara tepat waktu.
5. Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

2.1.2.4 Dimensi *Reward*

Menurut Mahmudi (2019:174) menyatakan ada beberapa dimensi yang mempengaruhi *reward* kerja seseorang karyawan, yakni meliputi :

1. Gaji dan bonus

Gaji merupakan unsur utama dalam sebuah pekerjaan yang terbagi atas gaji pokok dan imbalan bonus dari pihak perusahaan. *Reward* yang diberikan bisa

dalam wujud kenaikan gaji dan kompensasi yang dapat memacu pekerja agar menciptakan kinerja yang lebih efisien.

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan merupakan agenda yang diberikan perusahaan melalui apresiasi dalam bentuk fasilitas kerja, tunjangan serta kesejahteraan rohani.

3. Pengembangan karir

Pengembangan karier merupakan peluang bagi setiap pekerja yang memiliki kemampuan terbaik agar dapat meningkatkan kinerja kearah yang lebih baik lagi.

4. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial merupakan suatu apresiasi yang bersifat ingin diakui atas segala prestasi yang dihasilkan, dan penghargaan menyangkut hal ini berupa kenaikan pangkat serta pemberian tugas khusus.

2.1.3 Punishment

2.1.3.1 Pengertian Punishment

Punishment merupakan hukuman atau segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku dan cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Secara umum hukuman adalah tindakan berupa siksaan yang dikenakan kepada orang lain yang melakukan kesalahan atau pelanggaran tertentu seperti pelanggaran undang-undang dan sebagainya (Fahmi, 2019:67).

Punishment dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia hukuman adalah siksa dan sebagainya yang dikenakan kepada orang yang melanggar undang-undang dan sebagainya. *Punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. *Punishment* (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain

punishment sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi (Fahmi, 2019:67).

Busro (2018:316) mengatakan bahwa *punishment* (hukuman) merupakan sanksi yang diberikan oleh atasan kepada karyawan yang melanggar aturan, atau tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan. Hukuman diberikan sebagai cambuk agar karyawan berusaha sekuat tenaga untuk bekerja lebih baik lagi. Hukuman diberikan secara adil akan mampu meningkatkan prestasi kerja bagi karyawan yang rajin dan mempunyai kinerja tinggi. Tidak adil akan dirasakan oleh karyawan yang rajin, manakala tunjangan, intensif, bonus diberikan secara sama rata kepada seluruh karyawan tanpa melihat prestasi kerja.

Fahmi (2019:68) *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau yang ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran. *Punishment* atau hukuman menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat. Jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

Mangkunegara (2018:130) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada karyawan secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari

metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat, jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

2.1.3.2 Jenis-Jenis *Punishment*

Menurut Indrakusuma (2020:142), secara garis besar *punishment* dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. *Punishment preventif*

Punishment preventif adalah *punishment* yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dalam arti lain, *punishment preventif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan dapat dihindarkan. *Punishment preventif* dapat berupa anjuran atau perintah, larangan, dan paksaan.

2. *Punishment represif*

Punishment represif adalah *punishment* yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment represif* diadakan bila terjadi suatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau suatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan. Hal-hal yang termasuk dalam *punishment represif* adalah pemberitahuan, teguran, peringatan dan hukuman.

2.1.3.3 Tujuan *Punishment*

Punishment merupakan tindakan konsekuensi yang dilakukan perusahaan dari perilaku yang negative dari karyawan, tujuan pemberian *punishment* ini

bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment*, Purwanto (2018:238) sebagai berikut:

1. Teori pembalasan hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (karyawan).
2. Teori perbaikan hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar tidak berbuat kesalahan itu lagi.
3. Teori perlindungan hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.
4. Teori ganti rugi hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita perusahaan akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.
5. Teori menakut-nakuti hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

2.1.3.4 Dimensi *Punishment*

Menurut Riva'i (2019:450) ada beberapa indikator *punishment* dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hukuman ringan
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
2. Hukuman sedang
 - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya.

- b. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan.
 - c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat
- a. Penurunan pangkat atau demosi.
 - b. Pembebasan dari jabatan.
 - c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan.
 - d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan potensi sumber daya manusia agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Motivasi kerja dianggap penting karena dapat membuat dan mendukung perilaku manusia supaya mau dan antusias untuk mencapai tujuan organisasi (Samsudin, 2019:280).

Motivasi kerja sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidaklah mungkin dicapai tanpa adanya komitmen yang bertahan lama dari para anggotanya. Pemahaman tentang motivasi kerja perlu didasarkan pada asumsi bahwa motivasi kerja adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentuan prestasi kerja, sebagai hal yang tidak pernah berhenti, dan sebagai alat pengukur hubungan pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu, para manajer organisasi dituntut memiliki kemampuan memotivasi karyawannya.

Menurut Samsudin (2019:281) bahwa motivasi kerja adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi kerja

atau dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.

Indahingwati dan Nugroho (2020:132) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan (karsa) yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan atau insentif tertentu.

Nurmansyah (2021:116) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah serangkaian proses yang memberi semangat bagi perilaku seseorang dan mengarahkannya kepada pencapaian beberapa tujuan. Dengan kata lain secara singkat Nurmansyah mengatakan bahwa motivasi kerja adalah serangkaian proses yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang harus dikerjakan secara sukarela dan dengan baik.

Tiong (2023) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan, selain itu dapat dikatakan bahwa motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama demi kepentingan perusahaan, tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai, begitu pula sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan motivasi kerja adalah dorongan yang menciptakan semangat, antusias, dan kegairahan agar suatu individu mampu memiliki kinerja yang baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perusahaan adalah sangat penting bagi seorang manajer

mampu memotivasi karyawan dengan baik agar mampu memiliki kinerja yang baik.

2.1.4.2 Prinsip Motivasi Kerja

Menurut Nurmansyah (2021:118) bahwa dalam pekerjaan untuk memotivasi karyawan terdapat beberapa prinsip yang dapat digunakan, yaitu :

1. Prinsip kerja sama

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan dan turut memikirkan dalam membuat dan menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan. Dengan bantuan karyawan perusahaan tidak akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya.

2. Prinsip mengakui bantuan pekerjaan bawahan

Seorang pimpinan dalam mencapai kesuksesannya karena didukung oleh semua pihak. Oleh sebab itu sebagai pimpinan harus menyadari bahwa bawahan selalu punya andil dalam setiap pekerjaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

3. Prinsip berkomunikasi

Kemampuan berkomunikasi sangat menentukan dan membuat keputusan. Oleh karena itu seorang pimpinan harus dapat mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan pencapaian suatu tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan melakukan komunikasi yang baik diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

4. Prinsip memperhatikan karyawan

Sebagai pimpinan harus dapat memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh karyawan, sehingga karyawan dapat merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

5. Prinsip penugasan

Sebagai pimpinan harus berani dalam mengambil keputusan dalam memberikan wewenang kepada bawahannya sepanjang untuk melaksanakan pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan adanya kepercayaan antara pimpinan dan bawahan dapat membuat karyawan termotivasi untuk mengambil bagian yang menjadi tugasnya dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.3 Dimensi Motivasi Kerja

Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa dimensi dari motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima karyawan karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja disalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah karyawannya sudah menerapkan akan motivasi kerja yang telah diberikan atau tidak.

6. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi kerja buat karyawan lainnya.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia adalah salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi karena kinerja mereka sangat diperhitungkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan. Keberadaannya tidak dapat dipandang sebelah mata terhadap jalannya usaha mengingat perannya yang besar bagi kesuksesan dan keberlangsungan sebuah organisasi tidak terlepas dari dukungan melalui kualitas kerja yang diberikannya. Memiliki karyawan dengan kinerja yang baik dapat memudahkan pimpinan organisasi mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan, selain itu sumber daya manusia yang berkualitas dapat diharapkan untuk mendorong capaian keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) organisasi. Dengan mengelolanya maka organisasi secara tidak langsung akan dapat mendorong karyawan mereka untuk memberikan kontribusi yang positif pada kinerja individu maupun tim kerja mereka, di mana kinerja yang mereka hasilnya nantinya akan dapat mempengaruhi kinerja akhir organisasi secara keseluruhan.

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance*, yang juga memiliki arti prestasi. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja adalah hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Organisasi atau

perusahaan, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja individu tenaga kerja. Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu organisasi agar dapat berhasil diantaranya dengan mempertimbangkan tiga elemen yaitu produktifitas, kualitas dan pelayanan.

Indahingwati dan Nugroho (2020:211) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Menurut Ramly (2021:13) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Suryani *et al.*, (2020:3) menyebutkan bahwa kinerja adalah suatu hasil akhir. Artinya, kinerja karyawan diartikan sebagai titik akhir yang dihasilkan oleh orang atau individu baik berupa barang atau jasa. Hasil akhir yang dicapai harus sesuai dengan mutu atau tingkat standar yang disepakati baik pada level biaya, waktu penyelesaian ataupun kualitas serta kuantitasnya. Pendapat ini memberi fokus pada keluaran (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang dalam organisasi.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat dipahami bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, yaitu ketika target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

Karyawan berkualitas dan memiliki pengetahuan yang tinggi, akan sangat mempengaruhi peningkatan kinerja dari karyawan itu sendiri, serta meningkatnya

prestasi perusahaan tempat mereka bekerja, sehingga tujuan dari perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan yang signifikan bagi perusahaan untuk dapat tetap bertahan dalam lingkup persaingan bisnis baik produksi maupun jasa yang tidak stabil.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku, menurut Kasmir (2019:189) sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini ditetapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atau pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi, dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
10. Lingkungan kerja, merupakan sarana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.
12. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

2.1.5.3 Dimensi Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robbins dan Judge (2018:260), ada enam dimensi untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

1. Kualitas Kerja

Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.

2. Kuantitas Kerja

Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.

3. Ketepatan Waktu

Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.

4. Efektifitas

Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.

5. Komitmen

Tingkat di mana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.

2.1.6 Hubungan antar Variabel Penelitian

2.1.6.1 Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Reward merupakan hadiah yang sifatnya merangsang atau memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karena pekerja tersebut telah berhasil mencapai atau melebihi target kinerja yang telah ditetapkan dan diwujudkan dalam bentuk finansial dan nonfinansial (Busro, 2018:319). Hal ini juga dikemukakan oleh Sedarmayanti (2020:358) bahwa sistem *reward* dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi sehingga mendorong pencapaian misi dan strategi perusahaan dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai *stakeholder*.

Pemberian *reward* merupakan salah satu pelaksanaan fungsi sumber daya manusia sebagai bentuk perhatian positif dari perusahaan penyemangat, partisipasi, yang mempunyai tujuan untuk memotivasi, memberi semangat, mendorong partisipasi sehingga karyawan mampu memberikan hasil terbaik untuk perusahaan. Demikian besarnya peran *reward* bagi karyawan karena besarnya *reward* terkadang merupakan pencerminan produktivitas kerja yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan yang dilandasi tanggungjawab, rasa memiliki yang tinggi kepada perusahaan, dan sebaliknya perusahaan mengapresiasi hasil kerja karyawan dengan baik dan membalasnya dalam bentuk penghargaan yang bermanfaat dan dapat dirasakan langsung oleh karyawan. Diharapkan pemberian *reward* yang baik kepada karyawan dapat menurunkan tindakan-tindakan yang mengarah pada terhambatnya tujuan organisasi, oleh karena itu pemberian *reward* harus dikelola baik karena akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya tanpa *reward* yang cukup, produktivitas kerja menurun, tidak jarang karyawan melakukan indisipliner, melakukan mogok kerja, melakukan tindakan-tindakan fisik, dan pada akhirnya karyawan tersebut akan meninggalkan perusahaan (Suhartini, 2019).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widianingtya (2021), Novita *et al.*, (2021) dan Manalu (2021) menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.1.6.2 Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2018:130). *Punishment* ini merupakan suatu perbuatan yang kurang menyenangkan berupa hukuman/sanksi yang diberikan kepada pelanggar yang bertujuan untuk membuat pelanggar jera dan tidak mengulangnya. *Punishment* dilakukan untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik. *Punishment* jika diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Punishment yang diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk pembinaan disiplin dan pembinaan pengawasan, agar karyawan disiplin dan mematuhi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. *Punishment* tiada lain merupakan ancaman, hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan sehingga karyawan dapat menghindari pelanggaran-pelanggaran yang tidak diinginkan bersama. Begitu pentingnya *punishment* sehingga merupakan indikator yang tidak boleh luput dalam kegiatan pengelolaan sumber daya manusia. Pelaksanaan *punishment* yang tidak pada tempatnya akan menimbulkan produktivitas kerja karyawan menurun. Namun sebaliknya pelaksanaan *punishment* yang adil dan terkendali akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan Widianingtya (2021) dan Frimayasa *et al.*, (2021) *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nure *et al.*, (2021) menemukan bahwa *punishment* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Begitupun penelitian yang dilakukan Mentang (2021) menemukan bahwa *punishment* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Simamora (2019) mengungkapkan bahwasannya terdapat sebuah hubungan yang terjadi antara motivasi kerja dengan kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Kebanyakan aktifitas yang dilakukan oleh manusia, itu semua didasari sebuah motivasi kerja yang tertentu, motivasi kerja tersebut dapat untuk menggerakkan seseorang dalam meraih keinginan yang sudah menjadi harapannya. Apabila motivasi kerja tersebut dirasa tinggi, maka kekuatan yang akan didapatkan akan tinggi juga, namun begitu pula dengan sebaliknya apabila motivasinya tersebut rendah maka kekuatan yang didapatkan juga sedikit. Menurut Murniati *et al.*, (2023) bahwasanya terdapat hubungan yang positif dan signifikan yang terjadi antara motivasi kerja terhadap pencapaian kinerja yang baik, maka dapat diartikan bahwasanya individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mencapai suatu kinerja yang terbilang tinggi, dan begitu pula dengan kebalikannya, bagi seseorang yang motivasinya itu rendah, maka kinerja yang dihasilkannya juga akan rendah.

Motivasi kerja memiliki hubungan dengan lingkungan kerja sehingga untuk meningkatkan hasil kerja maka motivasi kerja memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan karena berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan juga oleh motivasi kerja dari pimpinan karena dengan adanya daya perangsang dari atasan kepada bawahan maka akan membuat karyawan menjadi lebih tersemangati untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam hubungan ini faktor motivasi kerja karyawan sebagai sumber daya manusia dalam bidang tugas tertentu dalam organisasi berpengaruh terhadap kepuasan

kerja yang dapat meningkatkan kinerja, meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Murniati *et al.*, 2023).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Novita *et al.*, (2021), Irawati (2020), Manalu (2021) dan Nure *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.1.6.4 Pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja yang baik bisa menggerakkan karyawan untuk lebih antusias lagi dalam melaksanakan pekerjaannya (Hasibuan, 2019). *Reward* pun bisa menumbuhkan motivasi kerja dalam diri karyawan dalam bertanggung jawab semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya sebab terdapat asumsi bahwa karyawan akan lebih menunjukkan semangatnya dalam bekerja secara optimum jika ia diberi hadiah atas hasil pekerjaan yang dilakukannya. Sementara munculnya *punishment* ditujukan bagi karyawan yang tidak patuh pada aturan perusahaan sehingga mereka bisa berhenti berperilaku "membangkang" dan sebagai gantinya ia akan berubah dan menunjukkan perilaku positif. Jadi, motivasi kerja, *reward* dan *punishment* bisa dipergunakan untuk pengoptimalan kinerja karyawan, dan perusahaan pun diekspektasikan dapat mengelolanya dengan optimal. Penelitian yang dilakukan Murniati *et al.*, (2023) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama (simultan) antara *reward*, *punishment* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini, seperti dalam tabel 2.1 di bawah ini :

Tabel 2.1. Daftar Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Widianingtya, (2021) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV. Barokah Maju Jaya Makmur, Kota Sidoarjo)	Variabel Independen : <i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Sampel : 70 Responden Metode Analisis : Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Barokah Maju Jaya Makmur.
2	Supriyadi (2021) Penghargaan dan Sanksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Agung Toyota Cabang Pangkalan Kerinci	Variabel Independen : Penghargaan (X1) Sanksi (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan Sampel : 85 Responden Metode Analisis : Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil temuan penelitian menyebutkan bahwa bahwa Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan sanksi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Novita <i>et al.</i> , (2021) Pengaruh Motivasi, <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Nusantara Enterprise	Variabel Independen : Motivasi (X1) <i>Reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (X3) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Sampel : 50 Responden Metode Analisis : Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel motivasi berdampak positif dan signifikan pada performa pekerja. Variabel <i>reward</i> juga berdampak positif serta signifikan pada performa kerja. <i>Punishment</i> juga berdampak positif serta signifikan pada performa pekerja
4	Mentang (2021) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja	Variabel Independen : <i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Variabel Mediasi :	<i>Reward</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi. <i>Reward</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

		<p>Motivasi</p> <p>Sampel : 58 Responden</p> <p>Metode Analisis : Analisis Smart PLS</p>	<p>Hukuman berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. <i>Punishment</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi memediasi sebagian pengaruh penghargaan terhadap kinerja. Motivasi memediasi pengaruh hukuman terhadap kinerja.</p>
5	<p>Manalu (2021)</p> <p>Pengaruh <i>Reward</i>, <i>Punishment</i>, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bima Multi Finance Cabang Batam</p>	<p>Variabel Independen : <i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Motivasi Kerja (X3)</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p> <p>Sampel : 35 Responden</p> <p>Metode Analisis : Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p><i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel <i>punishment</i> berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan</p>
6	<p>Nure <i>et al.</i>, (2021)</p> <p>Pengaruh <i>Reward</i>, <i>Punishment</i> dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Group Kecamatan Biau Kabupaten Buol</p>	<p>Variabel Independen : <i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Motivasi Kerja (X3)</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p> <p>Sampel : 60 Responden</p>	<p>Variabel <i>reward</i> memiliki nilai positif dan signifikan. Variabel <i>punishment</i> tidak berpengaruh secara positif dan signifikan. Variabel motivasi memiliki nilai positif dan signifikan</p>

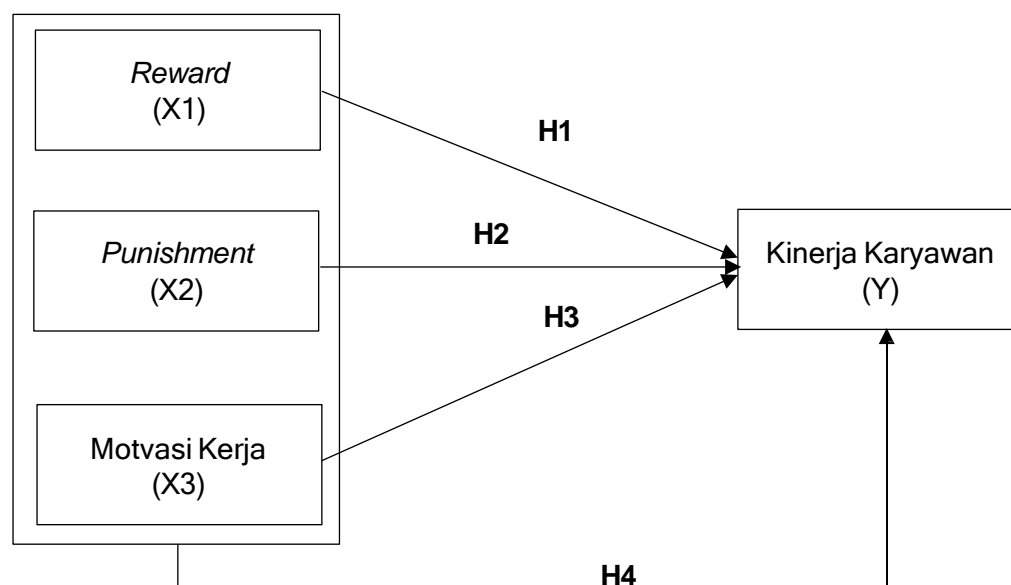
		Metode Analisis : Analisis Regresi Linier Berganda	
7	Sari <i>et al.</i> , (2021) Pengaruh Motivasi, <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Klinik Kecantikan Puspita Bandar Lampung)	Variabel Independen : Motivasi (X1) <i>Reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (X3) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Sampel : 49 Responden Metode Analisis : Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Reward</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi, dan <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
8	Frimayasa <i>et al.</i> , (2021) <i>Effect Of Reward and Punishment on Employee Performance</i>	Variabel Independen : <i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Sampel : 51 Responden Metode Analisis : Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel <i>reward</i> (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dan variabel <i>punishment</i> (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui uji t (parsial)
9	Murniati <i>et al.</i> , (2023) Pengaruh Motivasi, Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja PNS Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan	Variabel Independen : Motivasi (X1) <i>Reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (X3) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Sampel : 62 Responden Metode Analisis : Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai. Tidak terdapat pengaruh pemberian <i>reward</i> secara parsial terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh <i>punishment</i> secara parsial terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi kerja yang paling dominan

			berpengaruh terhadap kinerja pegawai
10	Sari <i>et al.</i> , (2022) <i>The Effect of Motivation and Reward on Performance with Commitment as a Mediation Variable at Employees on BUMN Bank In Bandar Lampung</i>	Variabel Independen : Motivasi (X1) Reward (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Variabel Mediasi : Komitmen Sampel : 113 Responden Metode Analisis : Analisis Smart PLS	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. variabel komitmen sebagai variabel intervening tidak mampu memediasi motivasi terhadap kinerja, dan variabel komitmen sebagai variabel intervening mampu memediasi reward terhadap kinerja.
11	Kumari <i>et al.</i> , (2021) <i>Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence</i>	Variabel Independen : Motivasi (X1) Reward (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Variabel Mediasi : Kepuasan kerja Sampel : 422 Responden Metode Analisis : Analisis Path	Imbalan dan motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. imbalan, motivasi, dan kinerja kerja karyawan bergantung pada kepuasan kerja.
12	Podsakoff <i>et al.</i> , (2017) <i>Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction</i>	Variabel Independen : Reward (X1) Punishment (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Variabel Mediasi : Kepuasan kerja Metode Analisis : Analisis Path	Perilaku pemberian imbalan yang terkait dengan kinerja yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja bawahan. Hubungan positif ditemukan antara perilaku pemberian imbalan yang terkait

			dengan pemimpin dan kepuasan karyawan. Hukuman yang terkait tidak memiliki efek pada kinerja atau kepuasan bawahan.
--	--	--	---

2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel Independent (*reward*, *punishment* dan motivasi) sedangkan variabel dependent (kinerja karyawan). Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka keterkaitan antara variabel bebas dan variabel terikat dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis ini merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Dari perumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori dan telah dituangkan dalam kerangka pikir, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Diduga *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar.
- H2 : Diduga *punishment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar.
- H3 : Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar.
- H4 : Diduga *reward*, *punishment* dan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota di Makassar.