

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis di era globalisasi saat ini mengakibatkan semakin tingginya tingkat persaingan usaha bisnis diantara pelaku bisnis ataupun perusahaan untuk dapat terus bertahan dan berkembang menjalankan usahanya. Salah satu strategi yang harus dilaksanakan perusahaan adalah dengan cara meningkatkan daya saing perusahaan, pelayanan kualitas terhadap konsumen dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Karena hal tersebut, sumber daya manusia masih menjadi sorotan utama bagi suatu perusahaan untuk tetap eksis di era globalisasi ini.

Pada dasarnya sumber daya manusia merupakan elemen utama perusahaan dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lainnya seperti sumber daya alam, modal dan teknologi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan dengan infrastruktur dan teknologi yang memadai, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang ahli dan handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Pentingnya peranan sumber daya manusia tercermin dari kebutuhan perusahaan untuk membuat strategi manajemen sumber daya manusia sejajar dengan pentingnya strategi di bidang lainnya (Suak *et al.*, 2017).

Kinerja karyawan merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitungkan, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Kinerja para karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja Perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk, dapat menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan tidak akan optimal tanpa dukungan kinerja karyawan. Kinerja yang dimiliki oleh perusahaan pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi (Mathis dan Jackson, 2006:78).

Menurut Suak *et al.*, (2017) rendahnya tingkat kinerja karyawan dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan seperti malas bekerja, kurangnya prestasi kerja, dan disiplin karyawan. Hal ini bukan semata-mata diakibatkan oleh karyawan itu sendiri, tetapi perlu diperhatikan faktor-faktor seperti bagaimana kondisi kerja karyawan dalam memenuhi tuntutan kerja perusahaan, peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga tercipta kondisi demikian. Untuk menciptakan kinerja karyawan dengan kualitas tinggi dapat dipengaruhi juga oleh tindakan perusahaan dalam memenuhi faktor-faktor kebutuhan dan keinginan karyawan. Ada beberapa hal yang harus dipenuhi perusahaan untuk mencapai kinerja karyawan dengan kualitas tinggi termasuk didalamnya yaitu bagaimana untuk menerapkan *reward* dan *punishment*.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *reward*. Menurut Nugroho dalam Bintoro dan Daryanto (2017) *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. *Reward* adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh perorangan ataupun suatu lembaga. *Reward* dapat berupa materi ataupun non materi, namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya (Fitri *et al.*, 2013). Dari berbagai literatur tersebut, *reward* memiliki pemahaman penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi finansial, materi non finansial, maupun psikis. Wujud dari *reward* dapat berupa gaji pokok atau upah dasar, insentif, uang jasa prestasi (bonus), kesempatan karier atau promosi, liburan dan/atau dana pensiun. Apabila *reward* tidak sesuai maka akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan kedepannya. Pemberian *reward* yang diterapkan pada CV Skala Karya, perusahaan tersebut menerapkan sistem *reward employee of the month* untuk karyawan yang paling berprestasi di setiap bulannya, kenaikan gaji, uang servis atau insentif dan dipromosikan dengan *performance appraisal* karyawan tersebut. Sistem *reward* yang diterapkan pada CV Skala Karya, ini mempertimbangkan kinerja karyawannya yang harus sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku pada perusahaan sehingga *reward* bisa diberikan dan diharapkan untuk dapat memotivasi semua karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Masalah yang terjadi dalam pemberian *reward* disini adalah sulitnya karyawan mendapatkan promosi, insentif, dan kenaikan gaji, karena ada beberapa pertimbangan selain *performance appraisal* dalam memberikan promosi, insentif dan kenaikan gaji dan pada karyawannya, seperti kondisi perusahaan, kenaikan biaya hidup secara umum, ketetapan pemerintah mengenai upah minimum, dan kondisi

perekonomian secara umum. CV Skala Karya yang baru menerapkan sistem *reward* ini masih dalam masa orientasi, dengan kondisi tersebut maka pemberian *reward* terlebih khusus *reward* financial belum begitu efektif.

Selain faktor *reward*, faktor *punishment* juga sangat mempengaruhi kinerja karyawan. *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan di awal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut. Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian *Punishment* atau hukuman merupakan kegiatan yang lumrah, sebab *punishment* bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku karyawan yang menyimpang karena dalam penerapan *punishment* dimaksudkan dapat menimbulkan efek jera kepada pelanggar. Semakin tinggi tingkat *punishment* seseorang maka semakin menurun pula tingkat kinerja karyawan karena merasa tertekan (Rizki K, 2019:2).

*Punishment* atau hukuman yang diberikan pada karyawan CV Skala Karya, seringkali belum bisa membuat efek jera bagi karyawan yang melanggar, disebabkan karena kurangnya pemahaman dari karyawan akan tujuan dari *punishment* itu sendiri yaitu untuk memotivasi dalam meningkatkan kinerja tetapi beberapa karyawan justru ada yang menaruh dendam disaat hukuman itu didapatkan yang akan berpengaruh pada

emosi karyawan menjadi labil dan bisa berkurangnya kualitas dari kinerja karyawan (Suak *et al*, 2017).

Berdasarkan pengamatan awal dalam data absensi karyawan CV Skala Karya, pada tahun 2023 tidak cukup memuaskan dilihat dari data di bawah ini.

Tabel 1.1  
Absensi Karyawan  
CV Skala Karya Tahun 2023

No	Jumlah Karyawan	Bulan	Hari Kerja	Keterangan			Total Tidak Hadir	%
				S	I	A		
1	108	Januari	26	2	7	9	18	16,22
2	108	Februari	24	4	5	13	22	19,82
3	108	Maret	26	2	2	16	20	18,02
4	108	April	26	2	4	15	21	18,92
5	108	Mei	26	3	7	14	24	21,62
6	108	Juni	26	7	9	15	31	27,93
7	108	Juli	26	9	5	13	27	24,32
8	108	Agustus	26	4	7	13	24	21,62
9	108	September	26	9	8	12	29	26,13
10	108	Oktober	26	5	10	15	30	27,03
11	108	November	26	6	7	16	29	26,13
12	108	Desember	26	5	14	10	29	26,13

Sumber: HRD CV Skala Karya 2023

Berdasarkan data tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa karyawan CV. Skala Karya tidak sepenuhnya melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan secara baik dan antusias. Hal itu bisa dilihat dari jumlah persentase absen karyawan dari Januari ke Februari, lalu bulan Maret sampai bulan Juni yang mengalami peningkatan yang berturut-turut. Begitu juga pada bulan Agustus sampai bulan Oktober mengalami peningkatan tingkat absensi karyawan. Tingkat absensi inilah yang menjadi tolok ukur kinerja karyawan pada suatu perusahaan.

Jika absensi mengalami peningkatan itu artinya karyawan tidak bekerja secara maksimal di perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik dan termotivasi melakukan penelitian untuk mengetahui dan mengkaji ulang pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam melakukan penelitian ini penulis mengambil judul **“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan CV. Skala Karya”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian di atas, maka masih perlu dilakukan penelitian selanjutnya yang mengkaji tentang pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

Adapun identifikasi masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *reward*, *punishment* dan kinerja pada karyawan CV. Skala Karya ?
2. Bagaimana *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Skala Karya?
3. Bagaimana *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Skala Karya?
4. Apakah *reward* dan *punishment* secara simultan dan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Skala Karya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian identifikasi masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan pada CV. Skala Karya.
2. Mengetahui apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Skala Karya.

3. Mengetahui apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Skala Karya.
4. Mengetahui apakah *reward* dan *punishment* secara simultan dan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Skala Karya.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi masalah serta tujuan penelitian di atas, maka dengan adanya penelitian ini diharapkan, dapat memberikan manfaat atau kegunaan praktis dan teoritis khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan bagi yang membutuhkan informasi dengan penelitian ini :

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Bagi penulis

Hasil peneliti ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih mengenai ruang lingkup sumber daya manusia secara nyata khususnya mengenai pengaruh *reward* dan *punishment*

2. Bagi Akademisi

Dengan penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai acuan dalam penelitian di masa yang akan datang, di dalam dan di luar lingkungan kampus Institute Bisnis dan Komunikasi Swadaya

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan pada pihak CV Skala Karya, berupa informasi empiris yang dapat digunakan sebagai berikut :

- a. Bahan evaluasi dan pertimbangan bagi pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.
  - b. Dasar perencanaan di masa yang akan datang dalam hal kebijakan sumberdaya manusia.
2. Bagi karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih kepada karyawan sehingga menambah semangat bekerja menjadi lebih baik.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu mengenai *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan. Sehingga, dalam kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Menurut Hasibuan (2014:10) 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.

Selanjutnya menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Jaja Jahari & M. Sobry Sutikno (2018:7) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

Salah satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan anggaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain.

### **2.1.1.3 Fungsi Operatif Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari :
  - a. Perencanaan sumber daya manusia
  - b. Analisis jabatan
  - c. Penarikan pegawai
  - d. Penempatan kerja
  - e. Orientasi kerja (*job orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
  - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
  - b. Pengembangan (karier)
  - c. Penilaian prestasi kerja

3. Pemberian balas jasa mencakup :
  - a. Balas jasa langsung terdiri dari:
    - Gaji/upah
    - Insentif
  - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari :
    - Keuntungan (*benefit*)
    - Pelayanan/kesejahteraan (*services*)
4. Integrasi mencakup :
  - a. Kebutuhan karyawan
  - b. Motivasi kerja
  - c. Kepuasan kerja
  - d. Disiplin kerja
  - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
  - a. Komunikasi kerja
  - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
  - c. Pengendalian konflik kerja
  - d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup :
  - Pemberhentian karyawan

## **2.1.2 Reward**

### **2.1.2.1 Pengertian Reward**

Menurut Handoko (2012 : 66) *reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sedangkan menurut Shields

(2016:12 dalam Suak *et al.*, 2017) *reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu.

Menurut Fahmi (2017:64) Reward atau kompensasi yang di berikan kepada seorang pegawai secara umum dibagi menjadi 3 pilihan, yaitu :

1. Reward Financial Bentuk Tunjangan Pemberian reward seperti ini dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, dan lainnya.
2. Reward dalam bentuk financial Tunai ini diterima langsung oleh pegawai seperti gaji (salary), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai atau transfer ke rekening pegawai dan bias di ambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang di terapkan perusahaan.
3. Reward Financial Bentuk Tunjangan Pemberian reward seperti ini dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, dan lainnya

Pegawai bekerja mempunyai tujuan, antara lain untuk memperoleh penghasilan agar kebutuhan dan keinginannya dapat direalisasikan. *Reward* ialah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu (Dr. Martin Leman, 2000).

### **2.1.2.2 Bentuk Pemberian *Reward***

Menurut Ivancevich *et al.*, (2016) reward dibagi menjadi dua jenis yaitu:

- a. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

1. Penghargaan finansial :
  - a. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
  - b. Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
  - c. Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.
2. Penghargaan non finansial :
  - a. Penghargaan Interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
  - b. Promosi Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.
- b. Penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.
  1. Penyelesaian (*completion*) kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian

tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

2. Pencapaian (*achievement*) pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
3. Otonomi (*autonomy*) sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.
4. Pertumbuhan pribadi (*personal growth*) pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

### **2.1.2.3 Norma Pemberian *Reward***

Menurut Mahsun dalam Bintaro dan Daryanto (2017) terdapat empat alternatif norma pemberian *reward*, yaitu :

1. *Goal congruence* (kesesuaian tujuan). Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, *reward* harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.
2. *Equity* (keadilan). *Reward* harus dialokasikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu atau kelompok. Dengan

demikian, siapa yang memberi kontribusi tinggi maka *reward*-nya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi rendah maka *reward*-nya juga akan rendah.

3. *Equality* (kemerataan). *Reward* juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumberdayanya untuk ketercapaian kinerja.
4. *Kebutuhan*. Alokasi *reward* kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. *Reward* yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

#### **2.1.2.4 Tujuan *Reward***

Adapun tujuan *reward* seperti yang dikemukakan oleh Taylor dalam Bintaro dan Daryanto (2017) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut :

1. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
3. Memberikan lebih banyak dorongan agar karyawan tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan-tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu tujuan *reward* adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan-ketentuan dan intruksi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan, sebab *reward* yang baik akan tercipta tujuan *reward*.

#### **2.1.2.5 Jenis-jenis *Reward***

Menurut Matteson dalam Febrianti *et al.*, (2014) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward extrinsik* dan *reward intrinsik*.

Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial yaitu gaji, tunjangan, bonus/insentif dan penghargaan non finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi.

Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari Penyelesaian (*completion*), Pencapaian (*achievement*), dan Otonomi.

#### **2.1.2.6 Indikator Reward**

Menurut Mahmudi (2013: 181) reward adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Mahmudi (2013:187), yaitu sebagai berikut :

##### **1. Gaji dan Bonus**

Gaji merupakan komponen reward yang sangat penting bagi karyawan gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option atau stockgrant*). Pemberian gaji dan tambahan kompensasi berupa bonus dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Reward terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji dan pemberian bonus.

##### **2. Kesejahteraan**

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian reward atas presentasi kerja misalnya, dalam bentuk tunjangan (tunjangan jabatan, tunjangan ketenagakerjaan, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua) dan kesejahteraan rohani ( rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya).

### 3. Pengembangan Karier

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

### 4. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi karyawan karena setiap karyawan merasa ingin diterima dan dihargai atas hasil kerjanya. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya.

#### **2.1.3 Punishment**

##### **2.1.3.1 Pengertian Punishment**

Menurut Mangkunegara (2013:130). *Punishment* (hukuman) adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Menurut Fahmi (2017:68) Punishment adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut. Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian *punishment*/hukuman merupakan kegiatan yang lumrah, sebab *punishment* bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan.

Sanksi atau *punishment* adalah hukuman yang diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dalam perusahaan sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Sanksi dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Karyawan yang mendapatsanksi atau hukuman biasanya tidak mendapat bonus pada bulan terkait. Atau bahkan tidak bisa mendapat kesempatan promosi jabatan apabila kesalahan yang dilakukannya cukup berat (Syah Riza *et al.*, 2017).

### **2.1.3.2 Tujuan *Punishment***

Menurut Soekanto (2019:67), *punishment* dalam sebuah organisasi tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah tujuan *punishment*.

Tujuan penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan ialah membatasi perilaku. *Punishment* menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan, bersifat mendidik dan memperkuat motivasi untuk menghindari diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

### **2.1.3.3 Jenis- Jenis *Punishment***

Menurut Rivai dalam Bintaro dan Daryono (2017) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut:

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis:
  - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - b. Teguran tertulis
  - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis

- 2) Hukuman sedang, dengan jenis:
  - 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, dengan jenis:
  - 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

#### **2.1.3.4 Dampak Terjadinya Keputusan *Punishment***

Adapun dampak yang mungkin terjadi ketika keputusan *punishment* diberikan bersifat subjektif seperti yang dikemukakan oleh Fahmi (2015) adalah sebagai berikut:

- a. Wibawa dan reputasi pimpinan akan turun dan tidak lagi dicintai oleh karyawan
- b. Memungkinkan karyawan yang memiliki prestasi dan kompetensi bagus untuk secepatnya mengambil sikap keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang lebih nyaman.
- c. Timbulnya berbagai fitnah dan informasi yang tidak betul namun diterima oleh pimpinan sebagai kebenaran dan fitnah tersebut kemudian dilaksanakan, sehingga ada pihak yang dikorbankan oleh fitnah tersebut.
- d. Memungkinkan pimpinan tersebut untuk diturunkan jabatannya dari posisi pimpinan tertinggi atas dasar keputusan yang tidak objektif tersebut.

### **2.1.3.5 Indikator *Punishment***

Menurut Rivai (2014:450) ada beberapa indikator dari *punishment*. Adapun indikator tersebut yaitu :

1. Hukuman ringan, dengan jenis :
  - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - b. Teguran tertulis
  - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Hukuman sedang, dengan jenis :
  - a. Penundaan kenaikan gaji
  - b. Pemotongan gaji
  - c. Penundaan kenaikan pangkat
3. Hukuman berat, dengan jenis :
  - a. Pembebasan dari jabatan.
  - b. Pemecatan/Pemutusan hubungan kerja.

### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Siagian (2012 : 168), bahwa kinerja sebagai suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job description*-nya. Menurut Tanjung dan Elizar (2018:48) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Mangkunegara (2017:67) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Definisi lain datang dari Fahmi (2016) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Wibowo (2019:88) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain :

a. Motivasi ekterinsik

Motivasi ekterinsik merupakan salah satu aspek yang sangat penting agar mampu merangsang seseorang dari luar dirinya.

b. Kemampuan

Kemampuan merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja di pengaruhi oleh:

(a) Pengetahuan, kemampuan, dan sikap

(b) Gaya kerja, kepribadian, kepentingan (minat), dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan.

c. Disiplin kerja

Sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.4.3 Penilaian Kinerja**

Salah satu cara untuk melihat kemajuan suatu kinerja organisasi maupun perusahaan dengan melakukan penilaian kerja pada organisasi maupun perusahaan tersebut. Penilaian tersebut dapat dilakukan pada karyawan dan juga para manajer.

Sistem penilaian dipergunakannya metode yang dianggap paling sesuai dengan bentuk dari organisasi tersebut, sebab kesalahan penggunaan metode akan penilaian yang dilakukan tidak mampu memberi jawaban dari yang dimaksud (Rizki K, 2019:11).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian karyawan, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan. Benardin dan Russel dalam Edy Sutrisno (2013:179) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

a. Kualitas

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, siklus kegiatan yang dilakukan.

c. Batas waktu

Merupakan sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan kordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

d. Efektifitas sumber daya

Merupakan tingkat sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

e. Kebutuhan pengawasan

Merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegahtindakan yang kurang diinginkan.

f. Integritas pribadi

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

#### 2.1.4.4 Indikator Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2014:198) indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun kegiatan selesai dan berfungsi.

Menurut Prawirosentono (2018:27), kinerja karyawan dapat dinilai dengan beberapa indikator yaitu:

a. Kualitas.

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

b. Kuantitas.

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

c. Ketepatan waktu.

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

d. Efektivitas.

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

e. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh Rendra Maulana *et al.*, (2016) tentang "**Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang**" hasil pengujian yang dilakukan pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang tahun 2016 dengan menggunakan metode *proportional random sampling* yang menghasilkan 53 sample yang memutuskan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel *reward* dan *punishment* karyawan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga dapat diketahui ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel reward dan punishment terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suak *et al.*, (2017) tentang "**Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada Sutanraja Hotel Amurang**". Hasil pengujian yang dilakukan pada Sutanraja Hotel Amurang tahun 2017 dengan menggunakan metode Purposive Random Sampling dengan 30 sample yang secara simultan menyatakan bahwa reward dan punishment tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* juga tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizki Ayu *et al.*, (2019) tentang "**Pengaruh dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada KFC Artha Gading**". Hasil pengujian yang dilakukan pada KFC Artha Gading tahun 2019 dengan

menggunakan metode kuisioner dengan 32 sample yang secara simultan menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga dapat diketahui ada pengaruh positif yang signifikan secara parsial dari variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian sebelumnya, *reward* dan *punishment* sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga peneliti saat ini mempertimbangkan untuk membuat penelitian serupa terkait pengaruh *rewards* dan *punishment* pada kinerja karyawan pada perusahaan CV. Skala Karya.

### 2.3 Kerangka Teoritis

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2017 : 60), mengatakan bahwa kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting.

Pada kerangka berpikir ini dapat dihubungkan variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Sehingga penting sekali menganalisis penelitian ini secara konseptual antara *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

Menurut Irham Fahmi (2016) *reward* dan *punishment* dianggap dua kata yang paling melekat dalam membangun suatu organisasi baik dilihat dari segi perspektif manajemen SDM maupun berbagai disiplin ilmu lainnya.

#### 2.3.1 Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Dari penjelasan bahwa *reward* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Bagi perusahaan secara umum pemberian *reward* kepada karyawan memiliki berbagai tujuan dan pengaruh yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Irham Fahmi (2016 : 65) yaitu :

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

Mansyur (2014) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.2 Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan**

Dari penjelasan diatas *punishment* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun pengaruh yang mungkin terjadi ketika keputusan punishment diberikan bersifat subjektif seperti yang dikemukakan oleh Irham Fahmi (2016:69) adalah sebagai berikut :

- a. Wibawa dan reputasi pimpinan akan turun dan tidak lagi dicintai oleh karyawan
- b. Memungkinkan karyawan yang memiliki prestasi dan kompetensi bagus untuk secepatnya mengambil sikap keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang lebih nyaman
- c. Timbulnya berbagai fitnah dan informasi yang tidak betul namun diterima oleh pimpinan sebagai kebenaran dan fitnah tersebut kemudian dilaksanakan, sehingga ada pihak yang dikorbankan oleh fitnah tersebut.

- d. Memungkinkan pimpinan tersebut untuk diturunkan jabatannya dari posisi pimpinan tertinggi atas dasar keputusan yang tidak objektif tersebut

Menurut Mansyur (2014) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

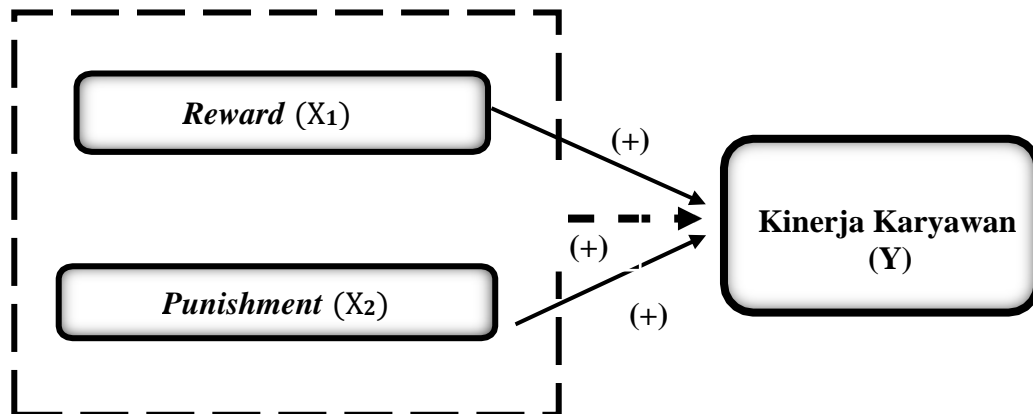
## 2.4 Model Analisis dan Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat tiga variable diantaranya dua variable *independent* (bebas) dan satu variable *dependent* (terikat), yaitu *reward* dan *punishment* sebagai variable bebas serta kinerja karyawan sebagai variable terikat.

### 2.4.1 Model Analisis

Berdasarkan kerangka teoritis di atas, maka dapat di kemukakan model analisis seperti pada gambar berikut ini :

**Gambar 2.1**  
**Model Analisis Penelitian**



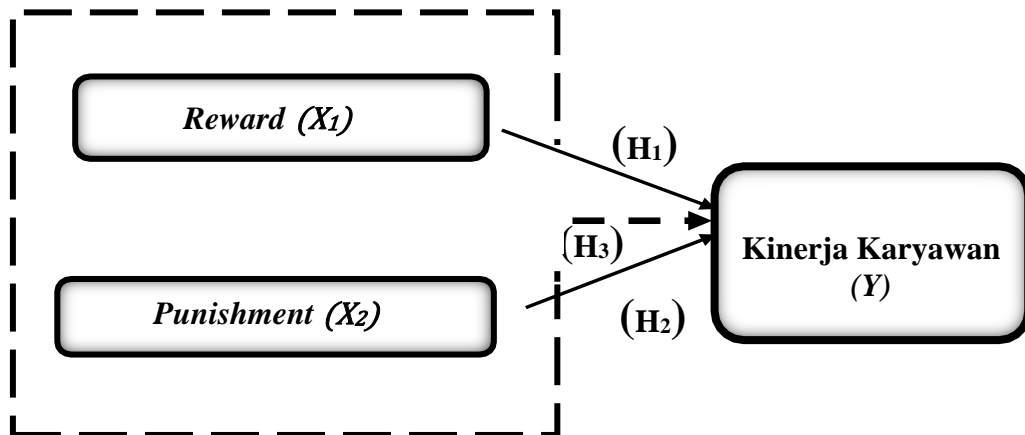
Keterangan :

- > Secara Parsial  
- - - - -> Secara Silmultan

## 2.4.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan gambar 2.3 Model Hipotesis Penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Hipotesis Penelitian**



H<sub>1</sub> = Diduga *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub> = Diduga *Punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub> = Diduga *Reward dan Punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam skripsi ini adalah variabel independen dan variabel dependen. Menurut Sugiyono (2019: 15) variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi penyebab terjadinya perubahan atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah *reward* dan *punishment*. Sedangkan variabel dependen Menurut Sugiyono (2017:39) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada CV Skala Karya yang berlokasi Jln. Rinjani IV Blok CD No.10 RT 007/016, Kelurahan Jatisari, Kecamatan Jatiasih, Bekasi, Jawa Barat. CV Skala Karya ini merupakan salah satu perusahaan retail pakaian yang ada di Bekasi, yang sudah berdiri sejak tahun 2021. Waktu penelitiannya dari bulan Nopember 2023 sampai dengan Januari 2024.

#### **3.3 Metode Penelitian**

Metode penelitian menurut Sugiyono (2013:3) bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kunci, data, tujuan, dan kegunaan.

Metode penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode verifikatif.

Menurut Moh. Nazir (2013:54), mengatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Sedangkan metode penelitian verifikatif menurut (Sugiyono, 2013:11) adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara setiap variabel independen dan dependen yang kemudian diuji menggunakan analisis hipotesis.

### **3.3.1 Unit Analisis**

Unit analisis merupakan tingkat kesatuan data yang dikumpulkan selama tahap analisis data selanjutnya (Sekaran, 2019). Menurut Zulganef (2018) unit analisis adalah sumber informasi mengenai variabel yang akan diolah dalam penelitian. Penulis melakukan penelitian ini mengenai *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan, maka unit analisisnya adalah karyawan CV. Skala Karya yang di jadikan responden.

### **3.3.2 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.2.1 Populasi**

Menurut Arikunto (2013: 173) populasi adalah keseluruhan dari subjek penelitian. Jadi yang dimaksud populasi adalah individu yang memiliki sifat yang sama walaupun presentase kesamaan itu sedikit, atau dengan kata lain seluruh individu yang akan dijadikan sebagai obyek penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2013: 117) populasi adalah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 108 orang karyawan CV. Skala Karya.

#### **3.3.2.2 Sampel**

Menurut Arikunto (2013: 174) berpendapat bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.

Sedangkan menurut Sugiyono (2013: 118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Dengan demikian sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti, dan bisa mewakili keseluruhan populasinya sehingga jumlahnya lebih sedikit dari populasi.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di CV Skala Karya yang berjumlah 108 karyawan. Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi yaitu jumlah seluruh karyawan kontrak sebanyak 108 karyawan dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut Sugiyono (2013:87). Adapun penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus *representative* agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana.

Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

$n$  = Ukuran sampel/jumlah responden

$N$  = Ukuran Populasi

$e$  = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir ;  $e = 0,1$

Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut :

Nilai  $e = 0,1$  (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai  $e = 0,2$  (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil

Jadi rentang sampel yang dapat diambil dari teknik Slovin adalah antara 10-20% dari populasi penelitian.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 108 karyawan, sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 10% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut

$$n = \frac{108}{1 + (108 \times 0,1^2)} = 51,9$$

Disesuaikan oleh peneliti menjadi 52 responden dari nilai 51,9 dibulatkan menjadi 52

Berdasarkan perhitungan di atas sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini disesuaikan menjadi sebanyak 52 orang, hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data dan untuk hasil pengujian yang lebih baik.

### **3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel dan Penentuan Ukuran Sampel**

Teknik sampel yang diambil berdasarkan teknik *probability sampling simple random sampling*, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (karyawan) untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu sendiri.

### **3.3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data digunakan untuk mengumpulkan data sesuai tatacara penelitian sehingga diperoleh data yang dibutuhkan. Menurut Sugiyono (2012 : 224), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mengumpulkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara), kuesioner (angket) dan observasi (Sugiyono, 2012: 193-194).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik kuesioner. Kuesioner merupakan alat teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Iskandar, 2018: 77). Kuesioner ini disebarakan kepada 52 karyawan CV. Skala Karya.

### **3.3.5 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.5.1 Jenis Data**

Menurut Sugiyono (2015), jenis data dibedakan menjadi dua, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan jenis data yang berupa kualitatif dan kuantitatif.

Data kualitatif menurut Sugiyono (2015) adalah data yang berbentuk kata, skema, dan gambar. Data kualitatif penelitian ini berupa nama dan alamat obyek penelitian. Dan data kuantitatif menurut Sugiyono (2015) adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kuantitatif penelitian ini berupa kuesioner ke karyawan pada CV. Skala Karya yang bersedia menjadi responden dan mengisi kuesioner.

#### **3.3.5.2 Sumber Data**

Yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subyek darimana data dapat diperoleh. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data primer, yaitu merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian (Indriantoro: 2009).

Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Skala Karya dengan jumlah responden 52 karyawan.

### 3.3.6 Operasional Variabel

Definisi operasional adalah bagaimana peneliti akan menjelaskan tentang suatu variabel yang akan diteliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2015, h.38) definisi operasional variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini variabel yang akan digunakan terdiri dari tiga variabel, yaitu *reward* dan *punishment* sebagai variabel independen (X) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y) maka dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Menurut Sugiyono (2013:61) variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam kaitannyadengan masalah yang akan diteliti maka yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini adalah *reward* (X1) dan *punishment* (X2).

#### 2. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2011:61). Dalam kaitannya dengan masalah yang akan di teliti maka yang menjadi variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel**

No	Variabel	Indikator Variabel	Item	Skala
1	<p>a. Handoko (2012 : 66) <i>reward</i> merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga k erja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.</p> <p>b. Mahmudi (2013: 181) <i>reward</i> adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan berupa indikator : gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karier, Penghargaan psikologis dan sosial</p>	a. Gaji dan bonus	1, 2	Ordinal
		b. Kesejahteraan	3, 4	
		c. Pengembangan karier	5, 6	
		d. Penghargaan psikologis dan sosial	7, 8	
2	<p>a. Mangkunegara (2013:130) mendefinisikan <i>punishment</i> adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.</p>	a. Hukuman ringan	1, 2	Ordinal
		b. Hukuman sedang	3, 4	
		c. Hukuman berat	5, 6	

	b. Rivai (2014:450) ada beberapa indikator dari <i>punishment</i> yaitu hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman berat.			
3	Menurut Siagian (2012 : 168), bahwa kinerja sebagai suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan <i>job description</i> -nya.	a. Kualitas kerja	1, 2	Ordinal
		b. Kuantitas kerja	3, 4	
		c. Ketepatan waktu	5, 6	
		d. Efektivitas	7, 8	
		e. Kemandirian	9, 10	

### 3.3.7 Instrumen Pengukuran

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan atau memperoleh data dalam melakukan suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2017) instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Dengan demikian jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Berbagai skala sikap yang dapat digunakan untuk penelitian administrasi, pendidikan, dan sosial adalah skala *Likert*, skala *Guutman*, *rating scale*, *semantic deferential* .

Secara umum teknik dalam pemberian skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah teknik skala *Likert*. Penggunaan skala *Likert* menurut Sugiyono (2013:132) adalah skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel.

Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Menurut Sugiyono (2013:132) berpendapat bahwa macam-macam skala pengukuran dapat berupa: skala nominal, skala ordinal, skala interval, dan skala rasio, dari skala pengukuran itu akan diperoleh data nominal, ordinal, interval, dan rasio.

Penelitian ini menggunakan skala ordinal, menurut Sugiyono (2010:98) skala ordinal adalah skala pengukuran yang tidak hanya menyatakan kategori, tetapi juga menyatakan peringkat construct yang diukur.

Menurut Sugiyono (2017:93) jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif, yang dapat berupa kata-kata dan untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban tersebut dapat diberi skor. Misalnya sebagai berikut :

Tabel 3.2

Skala Nilai

<b>Jawaban</b>	<b>Skala Nilai</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (R)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert dapat dibuat dalam bentuk checklist maupun pilihan berganda (Sugiyono, 2017). Sikap atau pendapat responden terhadap masing-masing variabel dinyatakan dalam skala 1 - 5 instrumen untuk mengukur variabel ini mengadaptasi pada 23 pernyataan yang diadaptasi dari Bintoro dan Daryanto (2017) dan Ihedinmah *et al.*, (2015).

### 3.3.8 Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran

Dalam penelitian ini untuk melakukan pengujian kualitas pengukuran, peneliti melakukan uji validitas dan uji reliabilitas pada penelitian ini. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah suatu kuisioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Adapun perjalanan masing-masing pengujian tersebut adalah sebagai berikut.

#### 3.3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya. Validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya.

Menurut Siregar (2013:46) menjelaskan bahwa validitas adalah menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin di ukur. Dalam penelitian ini untuk melakukan uji validitas dibantu dengan menggunakan *Software SPSS versi 25*. Bila korelasi tiap faktor postif dan besarnya nilai koefisien korelasi  $> 0,3$  maka faktor tersebut merupakan konstruk yang kuat, dan apabila koefisien korelasi  $< 0,3$  maka dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang (Sugiyono, 2016:126).

#### 3.3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Siregar (2013:55) uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini penulis menggunakan *cronbach's alpha*. Pemberian interpretasi terhadap reliabilitas variabel dapat dikatakan reliable (*reliable*) jika koefisien variabelnya lebih dari 0,6.

### 3.3.9 Teknik Analisis Deskriptif

Definisi statistik deskriptif menurut Sugiyono (2017: 147) bahwa statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran (*pie chart*), pictogram, perhitungan modus, median, mean (pengukuran tendensi sentral), desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan prosentase. Dalam statistik deskriptif juga dapat dilakukan mencari kuatnya hubungan antar variabel melalui analisis korelasi antar variabel, melakukan prediksi dengan analisis regresi dan membuat perbandingan dua nilai rata-rata data sampel atau populasi. Dalam pengujian ini dibantu oleh *Software SPSS versi 25*.

#### 3.3.9.1 Rentang Skala

Teknik analisis deskriptif digunakan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi dengan tujuan untuk mengetahui tingkat perolehan nilai atau skor variabel penelitian dalam kategori : Sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju. Kuesioner untuk CV. Skala Karya memiliki rentang skala 1-5 yang sudah disebutkan pada tabel 3.2 dengan jumlah sampel 52 responden.

Setelah skor ditemukan serta dikumpulkan melalui kuesioner, maka menggunakan rumus rentang skala sebagai berikut :

$$Rs = \frac{n(m-1)}{m}$$

Keterangan :

$Rs$  = Rentang skala

$n$  = Jumlah sampel

$m$  = Jumlah alternatif jawaban tiap item atau klasifikasi jawaban

Rentang skor untuk *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan adalah :

$$Rs = \frac{52(5-1)}{5} = 41,6; \text{ dibulatkan menjadi } 42.$$

Dengan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rentang skala yang digunakan untuk CV. Skala Karya adalah 42.

Skor paling tinggi :  $52 \times 5 = 260$

Skor paling rendah :  $52 \times 1 = 52$

Maka penilaian kriteria pada CV. Skala Karya dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut :

**Tabel 3.3**  
**Kriteria Penilaian *Reward*, *Punishment* dan Kinerja Karyawan**

Skor	Kriteria
52-94	Sangat Rendah
95-136	Rendah
137-178	Sedang
179-220	Tinggi
221-262	Sangat Tinggi

### 3.3.10 Analisis Korelasi Antar Variabel

Untuk mengetahui kuat atau lemahnya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dapat dihitung dengan koefisien korelasi. Menurut Sugiyono (2016:228) korelasi digunakan mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua variabel. Rumus untuk menganalisis korelasi parsial dan simultan menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson*. Sedangkan untuk kriteria pengujian hasil korelasi menggunakan uji dua sisi dengantaraf signifikan 0,05.

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

1. Jika signifikan  $< 0,05$ , maka berkorelasi
2. Jika signifikan  $> 0,05$ , maka tidak berkorelasi

Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan tersebut besar atau kecil pengaruhnya.

Tabel 3.4

## Interprestasi Koefisien Korelasi

Internal Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

**3.3.10.1 Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi berganda, yaitu metode analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variable bebas terhadap variable. Dimana peneliti akan menggunakan analisis ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh anatara *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Persamaan regresi linier berganda adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

$\alpha$  = Konstanta

$b_1$  = Koefisien regresi dari *reward*

$b_2$  = Koefisien regresi dari *punishment*

$X_1$  = *Reward*

$X_2$  = *Punishment*

$e$  = Standar error (tingkat kesalahan) yaitu 0,05 (5%)

**3.3.10.2 Standar Deviasi**

Standar deviasi merupakan ukuran penyimpangan yang diperoleh dari akar kuadrat dari rata-rata jumlah kuadrat deviasi antara masing-masing nilai dengan rata-ratanya. Dalam penelitian ini, perhitungan standar deviasi dilakukan dengan menggunakan *SPSS versi 25*.

### 3.3.11 Pengujian Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:159) hipotesis yakni adalah jawaban yang masih bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah penelitian sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis maka dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori.

#### 3.3.11.1 Uji F (Uji Simultan)

Menurut Ghozali (2013:98), Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Rumusan hipotesis pada penelitian ini, yaitu :

Uji F, dengan maksud menguji apakah secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, dengan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

Kriteria pengujian yaitu :

Dimana :  $F_{tabel}$  yang didapat pada taraf signifikansi 5% adalah 3,18

$$F_{tabel} = F(k; n - k) = F(2; 52 - 2) = F(2; 50) = 3,18$$

1. Jika nilai  $sig < 0,05$ ,  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka terdapat pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y.
2. Jika nilai  $sig > 0,05$ ,  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka tidak terdapat pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y.

#### 3.3.11.2 Uji T (Uji Parsial)

Menurut Ghozali (2013:98) Uji T digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial guna menunjukkan pengaruh tiap variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Uji T adalah pengujian koefisien regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Rumusan hipotesis pada penelitian ini, yaitu :

Uji T statistik dimaksudkan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan, dengan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Dimana : Ttabel yang didapat pada taraf signifikansi 5% adalah 2,010

$$T_{\text{tabel}} = t \left( \frac{\alpha}{2}; n - k - 1 \right) = t \left( \frac{0,05}{2}; 52 - 2 - 1 \right) = t (0,025; 49) = 2,010$$

$T_{\text{hitung}} > T_{\text{tabel}} = H_0$

diterima  $T_{\text{hitung}} <$

$T_{\text{tabel}} = H_0$  ditolak

### 3.3.12 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Siregar (2015) koefisien determinasi merupakan angka yang menyatakan atau digunakan untuk mengetahui kontribusi atau sumbangan yang diberikan oleh sebuah atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

$Kd$  = Koefisien Determinasi

$R^2$  = Koefisien Korelasi

Jika nilai determinasi ( $R^2$ ) semakin besar maka dapat dikatakan bahwa pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independent ( $X_{1,2}$ ) serta variabel dependen (Y) semakin besar, namun jika nilai determinasi ( $R^2$ ) semakin kecil maka dapat dikatakan bahwa pengaruh signifikan dari variabel independent ( $X_{1,2}$ ) serta variabel dependen (Y) semakin kecil.