

PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)

Silfia Febrianti
Mochammad Al Musadieq
Arik Prasetya
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : silfi.feby@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel *reward*, *punishment* secara parsial terhadap motivasi Kerja karyawan serta pengaruh *reward*, *punishment*, motivasi kerja karyawan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 47 karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur. Hasil analisis deskriptif menggambarkan bahwa *reward*, *punishment*, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan sudah baik. Berdasarkan hasil analisis penelitian secara parsial *reward*, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien beta *reward* sebesar 0,337 dan sig. 0,024. Sedangkan secara parsial *punishment* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien beta *punishment* sebesar 0,147 dan sig. 0,313. Secara parsial *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan melalui koefisien beta *reward* sebesar 0,227 dan sig. 0,042. Koefisien beta *punishment* mendapatkan hasil sebesar 0,210 dan sig. 0,047, serta koefisien beta motivasi kerja karyawan sebesar 0,561 dan nilai sig. 0,000.

Kata kunci: *Reward, Punishment, Motivasi, Kinerja*

Abstract

This research aims to examine the influence of reward and punishment partially on motivation, and explains the influence of reward, punishment, motivation partially to performance. This research is an explanatory research that use a quantitative approaching method and used 47 employees of Panin Bank Tbk. Jombang Micro Area as research sample. The research instruments used a questionnaire and documentations. The data analysis used statistic descriptive analysis and path analysis. The result of descriptive analysis shows that reward, punishment, motivation and performance are well perceived by the employees. The analysis reveals that partially reward gives significant effect to the motivation with beta coefficient of reward is 0,337, and the value of signification is 0,024. Partially punishment gives no significant effect to the motivation with beta coefficient of punishment is 0,147 and the value of signification is 0,313. Partially reward, punishment and motivation have effect significantly on the performance. It can be seen from the value of beta coefficient of reward is 0,227 and the value of signification is 0.042, and then the beta coefficient of punishment is 0,210 and the value of signification is 0,047. Beta coefficient of the work motivation is 0,561 and the value of signification is 0.000.

Keyword: *Reward, Punishment, Motivation, Performance*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin meningkat mendorong semakin tinggi pula tingkat persaingan dalam bidang usaha, tidak terkecuali dalam sektor jasa. Seiring dengan perkembangan tersebut, masalah yang dialami perusahaan

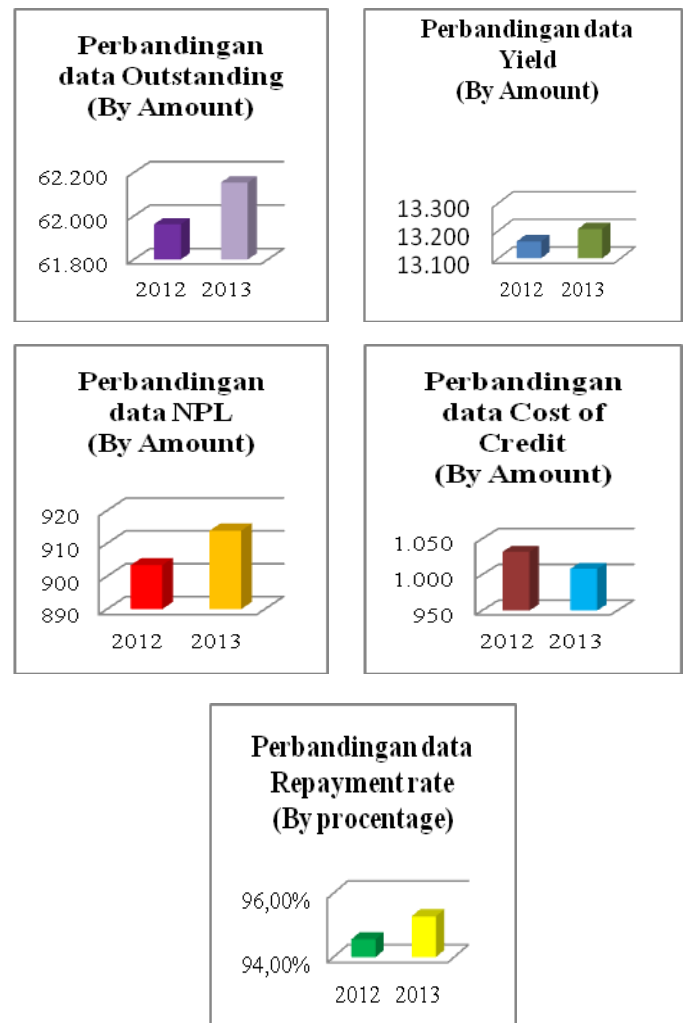
semakin kompleks karena perusahaan akan menghadapi lebih banyak pesaing, namun perusahaan dituntut untuk dapat mencapai penjualan produk sesuai dengan target yang diharapkan melalui peningkatan kualitas pelayanan sumber daya manusia (SDM). Kualitas pelayanan

SDM yang maksimal terhadap konsumen sangat diperlukan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia yang mencakup peran, pengelolaan, serta pendayagunaan karyawan diperlukan untuk memacu semangat kerja karyawan, perusahaan harus memenuhi beberapa kriteria melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat, salah satunya melalui *reward* dan *punishment*.

Reward dan *punishment* sangat penting dalam memotivasi kinerja karyawan, karena melalui *reward* dan *punishment* karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. *Reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang akan tetapi, kedua hal tersebut saling berkaitan, keduanya memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja. *Reward* dan *punishment* sangat erat hubungannya dengan pemberian motivasi karyawan tak terkecuali pada karyawan yang bergerak pada lembaga perbankan dan non perbankan. Persaingan lembaga perbankan maupun non perbankan semakin hari semakin ketat membuat persaingan semakin tajam sehingga setiap lembaga dituntut untuk memiliki strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan salah satunya pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang.

PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang menerapkan sistem yang berorientasi pada target, sehingga setiap karyawan dituntut untuk aktif mencari nasabah sebanyak-banyaknya guna memenangkan pasar. Berdasarkan kondisi tersebut mendorong PT. Panin Bank Tbk. melakukan pembenahan untuk memperbaiki segala kekurangan, baik dari sumber daya manusia, teknologi, dan pelayanannya. Keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di PT. Panin Bank Tbk. akan sangat tergantung dari kinerja para karyawannya. Dengan kinerja karyawan yang semakin baik dan meningkat, maka pelayanan yang mereka berikan pada nasabah akan semakin baik. Persaingan dalam bisnis perbankan semakin ketat, membuat perusahaan dituntut untuk dapat membangun suatu kebijakan untuk mengembangkan dan mempertahankan kinerja karyawan supaya tetap optimal salah satunya melalui *reward* dan *punishment*. Tujuan penerapan *reward* dan *punishment* tersebut adalah untuk mendorong karyawan bergerak aktif dan mendapatkan sebanyak-banyaknya nasabah untuk memenangkan pasar. Pada saat ini PT. Panin Bank Tbk. Area mikro Jombang sedang mengalami

masalah penurunan kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari fenomena yang muncul yaitu pencapaian target kredit dari nasabah selama dua tahun terakhir 2012 – 2013 yang ditetapkan PT. Panin Bank Tbk. Area mikro Jombang tidak tercapai dapat dilihat pada diagram sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Kredit Nasabah Tahun 2012-2013

Sumber: PT. Panin Bank Tbk. area Mikro Jombang tahun 2012-2013

Berdasarkan komparasi data diatas PT. Panin Bank Tbk. area Mikro Jombang dari tahun 2012-2013 mengalami kenaikan nasabah sebesar 0,07% dengan jumlah nasabah sebanyak 4 rekening, namun dari segi pertumbuhan tidak mengalami pertumbuhan yang baik atau tidak sesuai target karena PT. Panin Bank Tbk. telah menentukan target kenaikan per tahunnya sebesar 20%, tetapi secara portofolio neraca laba rugi dapat dipastikan mengalami laba. Hal itu bisa dilihat dari data jumlah *outstanding* mengalami kenaikan, *cost of credit* mengalami penurunan dan *repyment rate* juga mengalami kenaikan. *Cost of credit*

merupakan kebalikan dari laba rugi karena semakin kecil *cost of credit* maka semakin besar laba. Data NPL menunjukkan bahwa meskipun mengalami kenaikan tapi tidak berimbas pada laba rugi, karena kenaikannya sangat kecil sehingga karyawan diharapkan meningkatkan kinerja supaya dapat menembus target yang telah ditentukan perusahaan. Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja” (Studi Pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang).

2. KAJIAN PUSTAKA

Reward

Menurut Nawawi (2005:319), “*reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”. Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal menurut Matteson dalam Koencoro (2013:2) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward ekstrinsik* 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.

Punishment

“*Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar” (Mangkunegara, 2000:130). Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya,

penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

- 3) Hukuman berat, dengan jenis: Penurunan pangkat atau demosi. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Motivasi Kerja

Motivasi menurut Purwanto dalam Pahlevi (2012:45) adalah “usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu yang mencapai hasil atau tujuan tertentu”. Motivasi kerja menurut Hasibuan (2003:97) memiliki beberapa tujuan diantaranya mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya dan Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Kinerja Karyawan

Kinerja (prestasi kerja) menurut Mangkunegara (2009 : 67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan atas tanggung jawab yang telah diberikan baik secara kualitas maupun kuantitas guna mencapai tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen serta memberikan kontribusi pada kemajuan ekonomi.

Menurut Dharma dalam Koencoro (2013:4) ada tiga cara pengukuran yang dapat digunakan antara lain:

1. Kuantitas, yang berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan. Merupakan ukuran kuantitatif yang melibatkan perhitungan dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan, sehingga untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan tersebut

dibandingkan dengan standar kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kualitas, yang berkaitan dengan mutu yang dihasilkan (baik buruknya) ukuran kuantitatif yang mencerminkan “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaian dari suatu perusahaan walaupun standar kualitatif sulit diukur atau ditentukan, tetapi hal ini penting sebagai acuan pencapaian sasaran penyelesaian suatu pekerjaan.
3. Ketepatan Waktu, yaitu berkaitan dengan sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Merupakan suatu jenis khusus, dari ukuran kuantitatif yang merupakan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Dalam hal ini penetapan standar waktu biasa ditentukan berdasarkan pengalaman sebelumnya atau berdasarkan studi gerak waktu.

Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Motivasi Kerja Karyawan serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan.

Sukses atau tidaknya perusahaan dapat dilihat melalui kinerja para karyawannya. Apabila kinerja para karyawan baik maka akan berdampak pada profit perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang optimal dibutuhkan suatu motivasi dalam diri karyawan. Sifat manusia dalam sebuah organisasi diasumsikan dengan asumsi teori X dan teori Y seperti yang dikemukakan oleh Gregor. MC (1988) dalam (Hasibuan, 2003:123). Asumsi teori X berisi tentang sifat-sifat negatif individu misalnya tidak suka bekerja, tidak ambisius, tidak kreatif dan malas, sedangkan asumsi teori Y berisi tentang sifat-sifat positif individu misalnya semangat bekerja, memiliki ambisi kearah lebih baik, kreatif dan rajin. Usaha meminimalkan asumsi teori X tersebut dengan melakukan arahan, paksaan, *punishment* dan membuat aturan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

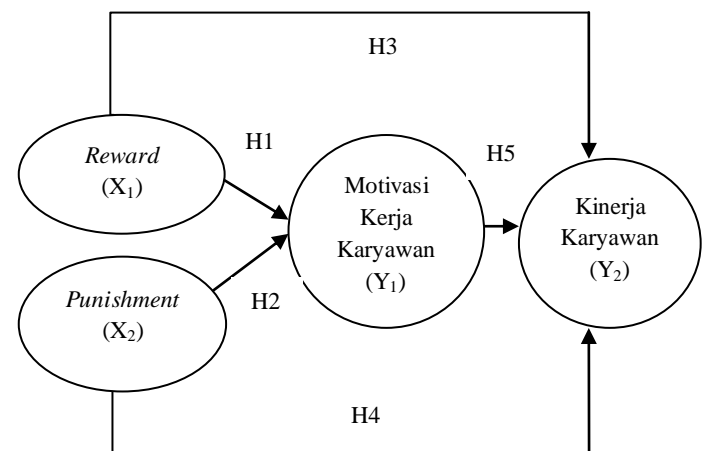
Pada dasarnya, baik *reward* maupun *punishment* sama-sama dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya. Kedua sistem tersebut digunakan sebagai bentuk reaksi pimpinan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya. Meskipun sekilas fungsi keduanya berlawanan namun pada dasarnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan.

Reward dimunculkan untuk memotivasi seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena terdapat anggapan bahwa

dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya, karyawan akan lebih bekerja maksimal. Sedangkan *punishment* dimunculkan bagi seorang karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif. Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* digunakan untuk memotivasi karyawan supaya kinerja dapat berjalan secara maksimal. Oleh sebab itu diharapkan pemimpin dapat berusaha untuk mengelola sistem *reward* dan *punishment* dengan baik.

Hipotesis Penelitian

Model hipotesis yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Hipotesis

Gambar 2 menunjukkan rancangan hipotesis penelitian, adapun rumusan hipotesisnya sebagai berikut :

- H1: Diduga ada pengaruh signifikan dari *Reward* (X_1) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y_1).
- H2: Diduga ada pengaruh signifikan dari *Punishment* (X_2) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y_1).
- H3: Diduga ada pengaruh signifikan dari *Reward* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
- H4: Diduga ada pengaruh signifikan dari *Punishment* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
- H5: Diduga ada pengaruh signifikan dari Motivasi Kerja Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Lokasi dalam penelitian ini adalah pada

PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang yang berada di Jl. Wahid Hasyim no. 195, Jombang. Variabel yang diteliti adalah *Reward*, *Punishment*, Motivasi Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang sebanyak 87 karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sejumlah 47 karyawan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *proportional random sampling*. Data penelitian ini, diperoleh dari dua sumber, yaitu Data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau responden melalui kuesioner sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perpustakaan, dokumen-dokumen perusahaan, dan laporan-laporan penelitian terdahulu.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010:16), “validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat ketepatan atau kesahihan suatu instrumen. Pengujian validitas dalam penelitian ini adalah dengan menghitung korelasi diantara masing-masing pernyataan dengan skor total menggunakan korelasi *product moment*. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah nilai $r_{hitung} >$ dari nilai r_{tabel} atau jika koefisien korelasinya $\geq 0,3$. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh *item* mempunyai nilai r (koefisien korelasi) lebih besar dari 0,3, sehingga instrumen pada penelitian ini dikatakan valid.

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah pernyataan dalam kuesioner reliabel, artinya menunjukkan sejauh mana item pernyataan yang digunakan dapat dipercaya dan dapat diandalkan untuk digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara menghitung koefisien *Alpha Cronbach* (α). Variabel dikatakan reliabel jika *Alpha cronbach* memiliki nilai lebih besar dari 0,6. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel mempunyai koefisien *alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen pada penelitian ini dikatakan reliabel.

Analisis Data

Data yang telah diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran responden yang menjadi subjek penelitian melalui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap

item/ butir pernyataan. Analisis jalur digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Responden

Hasil analisis deskriptif menggambarkan bahwa dari 87 orang responden pada penelitian ini, 76,6% pria dan 23,4% wanita. Rata-rata masa kerja karyawan berkisar 1-5 tahun dengan rata-rata usia 25-29 tahun sedangkan pendidikan terakhir mayoritas karyawan adalah perguruan tinggi dan berstatus menikah.

Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan distribusi frekuensi variabel *reward* (X_1) nilai mean mendapatkan skor sebesar 3,73 terletak pada interval kelas $>3,4 - 4,2$ yang artinya rata-rata karyawan menyakini bahwa *reward* yang berlaku pada PT. Panin Bank Tbk Area Mikro Jombang sudah dilakukan dengan baik. Distribusi frekuensi variabel *Punishment* (X_2) mendapatkan mean sebesar 3,65 terletak pada interval kelas $>3,4 - 4,2$ yang artinya rata-rata karyawan menyakini bahwa *Punishment* yang berlaku pada PT. Panin Bank Tbk Area Mikro Jombang sudah dilakukan dengan baik. Distribusi frekuensi variabel Motivasi (Y_1) mendapatkan mean sebesar 4,18 terletak pada interval kelas $>3,4 - 4,2$ yang artinya rata-rata karyawan menyakini bahwa Motivasi yang berlaku pada PT. Panin Bank Tbk Area Mikro Jombang sudah dilakukan dengan baik. Distribusi Frekuensi variabel Kinerja (Y_2) mendapatkan mean sebesar 3,98 terletak pada interval kelas $>3,4 - 4,2$ yang artinya rata-rata karyawan menyakini bahwa Kinerja yang berlaku pada PT. Panin Bank Tbk Area Mikro Jombang sudah dilakukan dengan baik.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Tabel 1 Menunjukkan hasil analisis jalur antara variabel *Reward*, *Punishment*, Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan.

Tabel 1. Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hipotesis	Variabel Endogen	Variabel Eksogen	Beta	Sig.	Keterangan	R square (R^2)
H ₁	<i>Reward</i>	Motivasi kerja karyawan	0,337	0,024	Signifikan	0,163
H ₂	<i>Punishment</i>	Motivasi Kerja Karyawan	0,147	0,313	Tidak signifikan	0,163
H ₃	<i>Reward</i>	Kinerja Karyawan	0,227	0,042	Signifikan	0,59

H ₄	<i>Punishment</i>	Kinerja Karyawan	0,210	0,047	Signifikan	0,59
H ₅	Motivasi Kerja Karyawan	Kinerja Karyawan	0,561	0,000	Signifikan	0,59

Sumber : Data primer diolah, 2014

H₁: *Reward* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian analisis jalur untuk mengetahui signifikansi pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja karyawan. Tabel 1 menunjukkan angka R square (R^2) sebesar 0,163. Koefisien jalur (β) pada pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja karyawan adalah 0,337 dengan sig. 0,024 (sig < 0,05) maka keputusan H₁ diterima, artinya *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan.

H₂: *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian analisis jalur untuk mengetahui signifikansi pengaruh *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan. Tabel 1 menunjukkan angka R square (R^2) sebesar 0,163 dan koefisien jalur (β) pada pengaruh *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan adalah 0,147 dengan sig. 0,313 (sig > 0,05) maka keputusan H₂ ditolak, artinya *punishment* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

H₃: *Reward* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian analisis jalur untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Tabel 1 menunjukkan angka R square (R^2) sebesar 0,59 dan koefisien jalur (β) pada hubungan *reward* terhadap kinerja karyawan adalah 0,210 dengan sig. 0,047 (sig < 0,05) maka keputusan H₄ diterima, artinya *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄: *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian analisis jalur untuk mengetahui signifikansi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan. Tabel 1 menunjukkan angka R square (R^2) sebesar 0,59 dan koefisien jalur (β) pada hubungan *punishment* terhadap kinerja karyawan adalah 0,210 dengan sig. 0,047 (sig < 0,05) maka keputusan H₄ diterima, artinya *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₅: Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian analisis jalur untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Tabel 1 menunjukkan angka R square (R^2) sebesar 0,59 dan koefisien jalur (β) pada pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan adalah 0,561 dengan sig. sebesar 0,000 (sig < 0,05) maka keputusan H₅ diterima, artinya motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. Pengaruh Secara Langsung, Tidak langsung, dan Pengaruh Total

No.	Jalur	Langsung	Tidak langsung	Total
1.	<i>Reward</i> => Motivasi kerja Karyawan X ₁ Y ₁	0,337	-	-
2.	<i>Punishment</i> => Motivasi kerja Karyawan X ₂ Y ₁	0,147	-	-
3.	<i>Reward</i> => Kinerja Karyawan X ₁ Y ₂	0,227	Melalui motivasi kerja karyawan 0,337 x 0,561 = 0,189	0,416
4.	<i>Punishment</i> => Kinerja Karyawan X ₂ Y ₂	0,210	Melalui motivasi kerja karyawan 0,147 x 0,561 = 0,082	0,292
5.	Motivasi Kerja Karyawan => Kinerja Karyawan Y ₁ Y ₂	0,561	-	-

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel 2. dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,227 sementara pengaruh tidak langsung sebesar 0,189. Pengaruh langsung *punishment* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,210 sementara pengaruh tidak langsung sebesar 0,082. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang lebih dominan yaitu pengaruh secara langsung, yang artinya *reward* dan *punishment* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan tanpa adanya motivasi kerja karyawan.

Pembahasan Hasil Penelitian Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Dari hasil penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *reward* memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan hal itu sesuai pendapat yang dikemukakan Gitosudarmo (2000:226) yaitu salah satu dasar tujuan *reward* adalah memotivasi anggota organisasi. Maksud dari pernyataan tersebut adalah sistem imbalan atau *reward* dirancang oleh perusahaan bertujuan untuk memacu gairah kerja para karyawannya supaya dapat meningkatkan prestasinya dalam bekerja. Berdasarkan hasil diatas dapat dikatakan bahwa motivasi kerja karyawan akan terbentuk dengan adanya *reward* baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, Penghargaan *interpersonal*,

Pencapaian (*Achievement*), maupun dari otonomi, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kedua variabel, yang artinya pemberian *reward* pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang telah sesuai dengan harapan karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini serupa dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Purwantono (2014) bahwa terdapat pengaruh positif *reward* terhadap motivasi kerja, sehingga penelitian ini mendukung hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Purwantono (2014) dimana *reward* berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi karyawan

Pengaruh *Punishment* terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Secara umum pemberian *punishment* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga seorang karyawan akan maksimal dalam bekerja, namun dalam penelitian ini *punishment* pada PT. Panin Bank Tbk Area Mikro Jombang berpengaruh tidak signifikan. Menurut BF Skinner dalam Gitosudarmo dan Sudita (2000: 236) mengemukakan bahwa sebenarnya hukuman atau *punishment* bukan merupakan cara yang efektif bagi manajer untuk merubah perilaku, karena hukuman hanya mempengaruhi perilaku yang bersifat sementara dan tidak berlangsung lama. Maka, yang terjadi pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang tersebut bukan menjadi suatu hal langka. Bahwasanya, *punishment* yang diberlakukan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perilaku karyawan pada perusahaan tersebut kurang menaati peraturan, terbukti dengan *punishment* yang diberlakukan guna meningkatkan motivasi kerja justru kurang diperhatikan. Selanjutnya, ketidak konsistenan pemberian *punishment* juga memberikan pengaruh pada motivasi kerja. Misalnya, *punishment* yang diberikan dianggap ringan sehingga tidak bisa memberikan efek “paksaan” terhadap karyawan, ditambah dengan efek *punishment* yang tidak memberikan efek jangka panjang.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitia diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *reward* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Oemar (2007:127) bahwa *reward* merupakan imbalan yang diberikan

perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikan. Maksudnya adalah *reward* diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan atas dedikasi atau kinerja yang telah diberikan. Secara umum pemberian *reward* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward* karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya *reward* baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, Penghargaan *interpersonal* berupa pujian, promosi, Pencapaian (*Achievement*) berupa rasa puas dan bangga, maupun dari otonomi. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh signifikan antara kedua variabel, yang artinya pemberian *reward* pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang telah sesuai dengan harapan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut mendapatkan hasil yang serupa dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Mansyur (2013) yang menyatakan bahwa *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga penelitian ini dapat mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mansyur dimana *reward* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *punishment* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2000:130) “*punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”. Pelajaran tersebut nantinya dapat merubah sikap karyawan yang kurang baik menjadi lebih baik lagi sehingga berdampak pada kinerja yang lebih profitabel dan profesional. Secara umum pemberian *punishment* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *punishment* karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga memacu kinerjanya semakin baik.

Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya *punishment*

berupa hukuman ringan, sedang dan berat. Berdasarkan hasil penelitian bahwa pemberian *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya pemberian *punishment* pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang telah sesuai dengan harapan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Serupa dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Mansyur (2013) menyatakan bahwa *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan Pehlevi (2012) yang menghasilkan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh kedua peneliti terdahulu yaitu Pahlevi (2012) dan Mansyur (2013) dimana *punishment* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan hal tersebut diperkuat dengan pendapat yang dikemukakan oleh Davis (1964:484) dalam Mangkunegara (2009: 67) merumuskan salah satunya bahwa kinerja terdiri dari kemampuan dan motivasi. Maksud dari pernyataan diatas adalah untuk membentuk kinerja yang baik dibutuhkan kemampuan dan motivasi pada karyawan, karena apabila pada suatu perusahaan telah memiliki karyawan atau sumber daya manusia dengan kemampuan yang berkualitas secara otomatis kinerja karyawan berdampak pada perusahaan yaitu dapat menembus target yang telah ditentukan sehingga tidak merugikan perusahaan. Namun jika hanya kemampuan tanpa diimbangi motivasi maka hal tersebut tidak akan berarti karena motivasi bagi individu sangatlah penting sebagai pendorong girah kerja seseorang. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan yang artinya motivasi kerja karyawan pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang telah sesuai dengan harapan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut serupa dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tinggogoy, dkk (2013) bahwa Motivasi Kerja akan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tinggogoy, dkk bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. PENUTUP

Kesimpulan

1. Secara keseluruhan distribusi frekuensi pada variabel X_1 (*reward*), variabel X_2 (*punishment*), variabel Y_1 (motivasi kerja karyawan), dan variabel Y_2 (Kinerja Karyawan) pada PT. Panin Bank Tbk Area Miro Jombang telah berjalan dengan baik. Hasil pengumpulan data sekunder bahwa *reward* pada PT. Panin Bank Tbk Area Miro Jombang berupa gaji setiap bulannya, tunjangan berbentuk tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan, Bonus berbentuk wisata yang dilakukan karyawan atas kesepakatan bersama, Penghargaan *interpersonal* berupa pujian yang dilakukan pemimpin. Promosi pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang dilaksanakan berdasarkan kinerja dan masa kerja. *Achievement* atau pencapaian berupa rasa puas dan bangga dan yang terakhir mengenai otonomi yaitu karyawan memiliki hak yang sama dalam mengambil keputusan sesuai dengan peraturan perusahaan. *Punishment* pada PT. Panin Bank Tbk Area Miro Jombang yaitu berupa *phase out*. Motivasi disana berupa *training* secara berkala dari manajemen dan *brifing* harian serta *meeting* baik mingguan maupun bulanan. Penilaian kinerja karyawan pada PT. Panin Bank Tbk terdiri dari 2 bagian utama yaitu melalui hasil kerja dan prestasi dengan tingkat penilaian sebesar 70% serta melalui implementasi tata nilai I CARE sebesar 30%.
2. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
3. *Punishment* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
4. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan sebagai berikut:

1. Hendaknya pihak PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang dapat mempertahankan dan lebih memperbaiki. Hal tersebut dimaksudkan agar motivasi yang ada pada diri karyawan akan dapat dipertahankan dan semakin meningkat.

2. Hendaknya pihak PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang melakukan evaluasi lebih lanjut terhadap penerapan *punishment* yang berlaku saat ini, serta hendaknya perusahaan dapat lebih mengontrol pemberian *punishment* pada karyawan karena jika karyawan merasa terbebani dengan adanya *punishment* maka motivasi karyawan tidak akan meningkat.
3. *Reward* yang telah berlaku pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang telah diterapkan dengan baik. Namun guna lebih meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya perusahaan memberikan beberapa alternatif *reward* yang diberikan kepada karyawan karena dengan bertambahnya alternatif *reward* yang dapat diperoleh maka secara otomatis karyawan akan meningkatkan kinerjanya dalam beberapa aspek pekerjaan.
4. *Punishment* yang berlaku pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang telah berdampak pada kinerja karyawan. Namun pada penerapannya hendaknya perusahaan dapat lebih tegas, hal tersebut bertujuan agar kedepannya dapat menciptakan dan meningkatkan kinerja karyawan yang lebih *profitabel* dan profesional.
5. Pada peneliti selanjutnya, hendaknya mampu memberikan tambahan-tambahan teori yang mendukung sehingga akan dapat memberikan gambaran baru khususnya mengenai *reward* dan *punishment*. Serta diharapkan penelitian ini dapat dijadikan bahan acuan dan perbandingan dalam melakukan penelitian serupa dimasa yang akan datang.

Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Pahlevi, Resa Nur. 2012. *Pengaruh Penerapan Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Cilegon*. Skripsi Sarjana pada Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang (online).

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Koencoro, Galih Dwi. 2013. *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja*. Skripsi. Universitas Brawijaya.
- Mangkunegara, AP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. Bandung : Rosada.
- Mangkunegara, AP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.