

## **PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. MANUFAKTUR JAYA BALI**

**Adhi Krisna Yuliawan<sup>1\*</sup>, Putu Pradiva Putra Salain<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Mahasaraswati Denpasar

*\*Corresponding author: krisnayuliawan@unmas.ac.id*

### **ABSTRACT**

*Jaya Bali Manufacturing company is one of the companies in the field of producing wood-based handicrafts in Bali. This company implements a target-oriented system, so that employees are required to be active in order to win the market. Employees are assets and capital for the company for the short and long term, so it is important for companies to be able to maintain and maintain a quality workforce. A fair reward system that guarantees the welfare of the entire workforce is a way that must be considered and carried out by the company. In awarding PT. Jaya Bali Manufacturing has not given rewards evenly. Such as rewards in the form of financial, namely the inappropriateness of bonuses received by some employees who can achieve the target. The number of samples taken as many as 96 employees, with the census method in which all employees are used as respondents. Based on the test results using regression analysis and t test, it is known that reward has a positive and significant effect on employee performance. This result means that if the reward given is higher, the employee's performance will also increase. Based on this, the hypothesis that the reward has a positive and significant effect on employee performance can be accepted, punishment has a positive and significant effect on employee performance. This result means that if the employee punishment is high, the employee's performance will also increase. Based on this, the hypothesis that punishment has a positive and significant effect on employee performance can be accepted and the last organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. This result means that if the organizational culture in the company is good, then employee performance will increase.*

**Keywords:** *reward, punishment, organizational culture, employee performance*

### **PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung kepada sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan kemampuan potensial yang dimiliki

oleh manusia yang terdiri dari kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak dan bermoral untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis maupun manajerial dalam suatu organisasi atau perusahaan

(Ardana, 2018). Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka (Mulyadi, 2019). Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh 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 (Silfia Febrianti, 2018). Tujuan perusahaan dapat tercapai dengan pencapaian kinerja karyawan, sebaliknya perusahaan akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan bila kinerjanya rendah.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dilihat dari berbagai aspek seperti tingkat absensi, prestasi yang dicapai, hasil kerja yang telah diraih selama bekerja. Meningkatnya kinerja karyawan adalah harapan dari perusahaan atau organisasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus mengetahui hal apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, karena kinerja merupakan hasil kerja suatu prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan untuk perusahaan (Doni Priansa 2018). Dalam bekerja karyawan membutuhkan dorongan atau motivasi yang diberikan perusahaan sebagai apresiasi terhadap hasil kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Manufaktur Jaya Bali merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada produksi produk

kerajinan yang berbahan dasar kayu. Perusahaan ini menerapkan sistem yang berorientasi pada target, sehingga karyawan dituntut aktif guna memenangkan pasar dalam menciptakan produk yang memiliki kualitas terbaik. Dilihat dari tiga tahun terakhir, perkembangan sangat pesat dialami oleh perusahaan dimana sudah dapat menguasai hampir 85% pangsa pasar luar negeri kerajinan kayu. Penjualan yang meningkat ini didukung dengan berbagai motivasi serta fasilitas dan dukungan finansial yang diberikan perusahaan. Keberhasilan dalam melaksanakan tugas akan sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Dengan kinerja yang semakin baik dan meningkat, perusahaan akan lebih bisa untuk memenangkan pasar.

Perkembangan dalam bisnis semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan kinerja karyawannya. Tetapi di dalam kegiatan operasional perusahaan masih mengalami beberapa permasalahan seperti masih ada beberapa karyawan yang tidak mampu mencapai kinerja yaitu karyawan tidak dapat mencapai target produksi yang diberikan oleh perusahaan. Data penjualan PT. Manufaktur Jaya Bali pada bulan Juni-Oktober 2019, dimana pada bulan juli penjualan meningkat sebesar 22,8% akan tetapi mengalami penurunan lagi pada bulan Agustus. Sedangkan bulan September persentase penjualan mencapai 91,1% namun kenaikan itu tidak diikuti pada bulan Oktober dimana realisasinya sebesar 78,3%. Dapat dilihat dari realisasi penjualan terhadap target yang diberikan perusahaan, dimana karyawan belum mampu

memaksimalkan kinerjanya sehingga belum dapat tercapainya target.

Arik Irawanti (2019) mengatakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *reward* dimana pemberian *reward* atau penghargaan kepada karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan produktifitasnya dalam bekerja, dengan karyawan yang semakin produktif akan dapat meningkatkan laba perusahaan. Menurut Winda Sri (2019) *reward* adalah salah satu faktor yang merupakan unsur penting dalam penciptaan tinggi maupun rendahnya kinerja karyawan. Keterlibatannya dalam pekerjaan tinggi mempunyai arti bahwa seorang individu telah melaksanakan pekerjaannya secara profesional. Dengan demikian *reward* adalah segala hal yang bersifat positif yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik dalam melaksanakan tugasnya yang diberikan sebagai bentuk apresiasi untuk memotivasi karyawan agar tetap mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arik Irawati (2019) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rendra Maulana Suryadilaga dkk (2019), dari hasil pengujian dengan menggunakan ujian analisis deskriptif menunjukkan ada pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial dari variabel *reward* terhadap kinerja karyawan.

Karyawan merupakan asset dan modal bagi perusahaan untuk jangka pendek maupun jangka

panjang, sehingga penting bagi perusahaan untuk mampu menjaga dan mempertahankan tenaga kerjanya yang berkualitas. Sistem *reward* yang adil dan menjamin seluruh kesejahteraan tenaga kerja merupakan cara yang harus dipertimbangkan dan dilakukan oleh perusahaan. Dalam pemberian *reward* PT. Manufaktur Jaya Bali belum membagikan *reward* secara merata. Seperti *reward* dalam bentuk finansial yaitu tidak sesuai bonus yang diterima oleh beberapa karyawan yang dapat mencapai target selain itu perusahaan biasanya memberikan kesempatan kepada karyawan yang berkinerja baik untuk mempromosikan dirinya agar bisa naik jabatan. Namun seringkali, perusahaan hanya memotivasi karyawan saja agar karyawan mau bekerja keras dan menghasilkan kinerja yang baik tetapi kenyataannya karyawan yang memiliki kemampuan dan selalu meningkatkan kinerja dengan baik serta dapat mencapai target yang diberikan perusahaan tidak mendapatkan promosi dari pihak perusahaan dan perusahaan mencari karyawan dari luar untuk mengisi jabatan tersebut.

Disamping *reward*, *punishment* juga sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Putri, 2019). *Punishment* merupakan suatu perbuatan yang kurang menyenangkan, yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi (Ruslan, 2019). Dengan *punishment* yang tepat dan bijak bisa membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja

yang nyaman dimana karyawan merasa lebih diperhatikan, sehingga timbul motivasi karyawan untuk loyal terhadap perusahaan yang pada akhirnya mendorong mereka meraih kinerja yang diinginkan perusahaan. Akan tetapi penerapan *punishment* di perusahaan PT. Manufaktur Jaya Bali masih sedikit menyimpang seperti diberlakukannya *punishment* bagi semua karyawan atas kesalahan yang terjadi termasuk kepada karyawan yang tidak melakukan kesalahan. Begitu pula sebaliknya terkadang ada beberapa karyawan yang melakukan kesalahan tetapi masih terbebas dari hukuman atau *punishment* yang seharusnya diberikan. Hal ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan karena karyawan merasa diperlakukan tidak adil sehingga bisa menyebabkan turunnya kinerja yang dimiliki karyawan.

Pentingnya budaya perusahaan yang terarah dalam meningkatkan kinerja karyawan agar mempunyai efektifitas kerja yang tinggi dengan disertai kedisiplinan dalam rangka mempertahankan eksistensi perusahaan memiliki andil yang sangat besar (Rika Parwati, 2018). Budaya organisasi yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan yang berisikan aturan, norma, serta tata tertib yang berlaku akan memberikan informasi yang jelas mengenai kewajiban dan hak masing masing karyawan. Pada PT. Manufaktur Jaya Bali terjadinya permasalahan dimana masih adanya perilaku tidak disiplin atas aturan dan budaya yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seperti tidak taatnya akan peraturan yang telah ditetapkan, karyawan tidak mengindahkan visi dan misi perusahaan dimana

perusahaan merupakan distributor yang langsung berhubungan dengan konsumen yang hubungan dan komunikasi harus dijalin dengan baik demi keberlangsungan perusahaan kedepannya. Di perusahaan sudah ditetapkannya aturan, nilai, norma serta etika bagaimana cara menjalin hubungan baik dan bagaimana cara memperlakukan pelanggan atau konsumen. Tidak bisanya karyawan menjalin hubungan baik dengan konsumen akan sangat merugikan perusahaan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian *Reward*

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *reward* (Putri, 2019). *Reward* adalah salah satu metode yang digunakan dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasi kerja atau kinerja (Winda Sri, 2018). Penghargaan (*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 (Shields, 2018). Definisi lainnya menjelaskan bahwa, *reward* atau penghargaan merupakan imbalan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga kerja dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Satrohadiwiryana, dalam Efendy dkk, 2019). *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi

semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapainya.

### **Pengertian *Punishment***

*Punishment* merupakan suatu konsekuensi yang tidak diinginkan pada suatu respon perilaku dengan tujuan untuk memperlemah perilaku menyimpang (Putri, 2019). Pada beberapa kondisi tertentu penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai yaitu dengan mempertimbangkan waktu, intensitas jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi). *Punishment* merupakan ancaman hukuman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada karyawan yang melakukan pelanggaran (Winda Sri, 2018). *Punishment* adalah suatu hal yang diberikan yang termasuk kategori negatif, namun apabila *punishment* diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan produktivitas atau disiplin kerjanya (Anwar dan Duniya, 2018)

*Punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. *Punishment* (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain *punishment* sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi (Irawanti, 2016). Pemaparan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa

*punishment* adalah hukuman yang diberlakukan kepada karyawan atas tindakan atau perilaku yang dilakukan yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku.

### **Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Arianty (2019) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi yang meliputi nilai, norma, etika kerja yang dipegang bersama. Budaya organisasi menurut Iriani (2018) adalah semua bentuk usaha, pikiran dan kegiatan dalam menghadapi, menguasai dan mengendalikan diri dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut (Novitasari, 2019). Menurut Merta (2018) bahwa budaya organisasi adalah persepsi karyawan mengenai pandangan, cita cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi untuk semua anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu prinsip dasar dari suatu organisasi yang meliputi berbagai nilai, keyakinan, norma dan perilaku yang dianut oleh organisasi dan menjadi ciri khas dari organisasi tersebut (Riko, 2019).

Yuis Ferbya (2015) menyatakan bahwa budaya yang baik dan kuat akan menghasilkan situasi yang aman dan nyaman bagi para

anggota di dalam organisasi, sehingga para anggota mampu berkreasi dan berinovasi untuk menghasilkan hasil kerja terbaiknya. Para manajer biasanya akan menyeleksi seorang karyawan tidak hanya berdasarkan kualifikasi kemampuan tetapi juga dengan melihat apakah karyawan tersebut dapat berbaur dengan baik di dalam organisasi. Tindakan manajer puncak juga membawa dampak yang besar terhadap budaya sebuah organisasi. Terakhir, para karyawan beradaptasi dengan budaya organisasi melalui sosialisasi, yaitu sebuah proses yang membantu para karyawan baru untuk memahami cara-cara organisasi menjalankan berbagai pekerjaannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mencakup tentang apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman. Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas bersama-sama.

### **Pengertian Kinerja Karyawan**

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Secara etimologi, kinerja

berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Ruslan, 2019). Kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi, selain itu juga untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi (Enno dkk, 2019). Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam organisasi, karena jika kinerja karyawan baik akan menghantar organisasi pada sebuah keberhasilan dimana kinerja yang tinggi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan serta mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan (Natasya, 2018).

Lebih lanjut Tangkuman (2015) menyatakan kinerja merupakan hasil dari kemampuan yang dicapai seorang tenaga kerja yang sesuai dengan peran dalam organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Arianty, 2019). Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan semua kemungkinan misalnya standar, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Ras Muis, 2018). Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah

hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya yang akan meningkatkan prestasi kerjanya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Metode Penentuan Sampel**

#### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan Perusahaan PT. Manufaktur Jaya Bali adalah sebanyak 96 orang.

#### 2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi, yang diambil menggunakan cara-cara tertentu. Menurut Sugiyono (2018) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti atau dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel terdiri dari bagian populasi terjangkau yang dapat digunakan sebagai subjek penelitian melalui sampling. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dimana teknik ini digunakan bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Mengingat jumlah populasinya sebagai 96 orang maka seluruh populasi dijadikan sebagai sampel sehingga responden penelitian ini adalah sebanyak 96 orang.

### **Teknik Analisis Data**

Setelah data dikumpulkan, kemudian data tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis sebagai berikut.

### **Analisis Regresi Linear Berganda**

Menurut Sugiyono (2010), analisis ini dipergunakan untuk mengetahui perubahan variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas, dengan analisis regresi linear berganda dengan rumus,

$$Y = a + b_1Re + b_2P + b_3BO + e$$

Keterangan:

Re : Variabel *Reward*

P : Variabel *Punishment*

BO : Variabel Budaya Organisasi

$b_1$  : Koefisien Regresi Variabel *Reward*

$b_2$  : Koefisien Regresi Variabel *Punishment*

$b_3$  : Koefisien Regresi Variabel Budaya Organisasi

Y : Kinerja Karyawan

### **Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan, dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau mendekati normal. Dapat kita lihat dari normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Distribusi normal membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonalnya. Jika distribusi data normal, maka garis yang

menggambarkan data sebenarnya akan mengikuti garis normalnya (Ghozali, 2011). Jika data menyebar disekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kerelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kerelasi antar variabel independen. Cara untuk mengetahui akankah terjadi multikolinieritas atau tidak yaitu dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIP). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan regresi terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas-variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jika nilai *Tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *Tolerance* >0,10 atau sama dengan nilai  $VIF < 10$  (Ghozali, 2011).

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah terjadinya ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, dalam penelitian ini digunakan grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen (*ZPRED*) dengan residualnya (*SRESID*). Uji *heteroskedastisitas* digunakan untuk

mengetahui apakah ada model regresi penyimpangan variabel bersifat konstan atau tidak. Salah satu cara untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara variabel dependen (terikat) dengan residualnya. Apabila grafik yang ditunjukkan dengan titik-titik tersebut membentuk suatu pola tertentu, maka telah terjadi heteroskedastisitas dan apabila polanya acak serta tersebar, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi adanya *heteroskedastisitas* dengan melihat kurva *heteroskedastisitas* atau diagram pencar (chart), dengan dasar pemikiran sebagai berikut:

- 1) Jika titik-titik tersebut menyebar secara acak membentuk pola tertentu yang beraturan (bergelombang), melebar kemudian menyempit maka terjadi *heteroskedastisitas*.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar baik dibawah atau diatas 0 pada sumbu Y maka hal ini tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

#### Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui prosentase hubungan antara reward, punishment, dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan

#### Uji - t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  (*reward*, *punishment* dan budaya organisasi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2011). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini

adalah:

- a. Pengaruh *reward* ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y)
  - i.  $H_{o1}: b_1 \leq 0$  : Variabel *reward* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.
  - ii.  $H_{a1}: b_1 > 0$  : Variabel *reward* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.
- b. Pengaruh *punishment* ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y)
  - i.  $H_{o2}: b_2 \leq 0$  : Variabel *punishment* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.
  - ii.  $H_{a2}: b_2 > 0$  : Variabel *punishment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.
- c. Pengaruh budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y)
  - i.  $H_{o3}: b_3 \leq 0$  : Variabel *punishment* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.
  - ii.  $H_{a3}: b_3 > 0$  : Variabel *punishment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2011) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$

ditolak dan  $H_a$  diterima.

Semua pengujian di atas dilakukan dengan menggunakan *product moment* dengan bantuan *Statistic Package for Social Science (SPSS) 23 for windows*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Uji Instrumen Penelitian

Berdasarkan hasil uji validitas dan realibilitas dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen dari variabel *reward*, *Punishment* dan budaya organisasi serta kinerja karyawan adalah *valid*.
- 2) Hasil uji realibilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yaitu *reward*, *Punishment* dan budaya organisasi serta kinerja karyawan memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60 hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

### 2. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji statistik t bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variabel terikat. *Level of significant* yang digunakan adalah 0,05 atau 5 persen. Apabila tingkat signifikansi t lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

#### 1) Pengujian Hipotesis 1 (Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan hasil *standardized*

*coefficients beta* untuk variabel *reward* menunjukkan arah positif sebesar 0,347 dengan signifikansi  $t$  0,000 kurang dari 0,05 ini berarti bahwa variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis yang dibuktikan terbukti.

**2) Pengujian Hipotesis 2 (Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan)**

Berdasarkan Tabel hasil *standardized coefficients beta* untuk variabel *punishment* menunjukkan arah positif sebesar 0,237 dengan signifikansi  $t$  0,001 kurang dari 0,05 ini berarti bahwa variabel *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis yang dibuktikan terbukti.

**3) Pengujian Hipotesis 3 (Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan)**

Berdasarkan hasil *standardized coefficients beta* untuk variabel budaya organisasi menunjukkan arah positif sebesar 0,416 dengan signifikansi  $t$  0,000 kurang dari 0,05 ini berarti bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis yang dibuktikan terbukti.

**3. Uji Asumsi Klasik**

**1) Uji Normalitas**

Uji Normalitas dilakukan untuk menguji apakah variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal atau tidak. Jika *Asymp. Sig (2 tailed)* lebih besar dari *level of significant* yang dipakai yaitu 0,05 (5 persen) berarti distribusi itu normal begitu pula sebaliknya. Hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov test* sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Normalitas**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test     |                       |                                |
|--|-----------------------|--------------------------------|
|  |                       | <b>Unstandardized Residual</b> |
| <b>N</b>                               |                       | <b>96</b>                      |
| <b>Normal Parameters<sup>a,b</sup></b> | <b>Mean</b>           | <b>.0000000</b>                |
|  | <b>Std. Deviation</b> | <b>1.77963229</b>              |
| <b>Most Extreme Differences</b>        | <b>Absolute</b>       | <b>.079</b>                    |
|  | <b>Positive</b>       | <b>.054</b>                    |
|  | <b>Negative</b>       | <b>-.079</b>                   |
| <b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>            |                       | <b>.771</b>                    |
| <b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>          |                       | <b>.592</b>                    |
| <b>a. Test distribution is Normal.</b> |                       |                                |
| <b>b. Calculated from data.</b>        |                       |                                |

Sumber : Diolah (2023)

Hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov test* menunjukkan bahwa *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,592 >

dari *level of significant* (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel persepsi tentang *reward*,

*punishment*, budaya organisasi dan kinerja karyawan berdistribusi normal.

**2) Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk membuktikan atau menguji adanya kolerasi antara variabel bebas yang satu

dengan yang lain. Adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* atau *Varian Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *Tolerance* lebih dari 0.1 atau VIF kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat pada tabel berikut :

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

| Variabel                            | <i>Tolerance</i> | <i>VIF</i> |
|-------------------------------------|------------------|------------|
| <i>Reward</i> (X <sub>1</sub> )     | 0,566            | 1,766      |
| <i>Punishment</i> (X <sub>2</sub> ) | 0,612            | 1,634      |
| Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> ) | 0,541            | 1,849      |

Sumber : Diolah (2023)

Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai *Tolerance* masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi hubungan multikolinearitas antar variabel bebas tersebut.

**3) Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apakah

dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian ini dilakukan dengan Uji Glejser dengan melihat tingkat signifikansi, jika tingkat signifikansi berada diatas 0,05 maka model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas. Hasil uji dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

| Variabel                            | Sig.  | Keterangan                |
|-------------------------------------|-------|---------------------------|
| <i>Reward</i> (X <sub>1</sub> )     | 0,566 | Bebas heteroskedastisitas |
| <i>Punishment</i> (X <sub>2</sub> ) | 0,612 | Bebas heteroskedastisitas |
| Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> ) | 0,541 | Bebas heteroskedastisitas |

Sumber : Diolah (2023)

Hasil pengujian Heterokedastisitas pada table 3 menunjukkan nilai signifikansi masing-masing variabel bebas lebih

besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari heterokedastisitas.

#### 4. Uji Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Reward (X1), Punishment (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT.

Manufaktur Jaya Bali. Hasil olah data dengan *Statistic Package for Social Science (SPSS) 23 for windows* menggunakan model analisis regresi linier berganda dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

| Variabel                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig.          |
|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|---------------|
|                          | B                           | Std. Error | Beta                      |        |               |
| <b>Constant</b>          | -1,077                      | 1,299      |                           | -0,829 | 0,409         |
| <b>Reward</b>            | 0,517                       | 0,107      | 0,347                     | 4,811  | 0,000         |
| <b>Punishment</b>        | 0,499                       | 0,146      | 0,237                     | 3,420  | 0,001         |
| <b>Budaya Organisasi</b> | 0,492                       | 0,087      | 0,416                     | 5,638  | 0,000         |
| <b>R</b>                 |                             |            |                           |        | <b>0,854</b>  |
| <b>Adjusted R Square</b> |                             |            |                           |        | <b>0,721</b>  |
| <b>F Statistic</b>       |                             |            |                           |        | <b>82,670</b> |
| <b>Signifikansi</b>      |                             |            |                           |        | <b>0,000</b>  |

Sumber : Diolah (2023)

Persamaan Regresi :

$$Y = 0,517X_1 + 0,499X_2 + 0,492X_3$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukkan arah masing masing variabel terikatnya. Persamaan regresi linier berganda tersebut diuraikan sebagai berikut :

- 1) Nilai koefisien regresi variabel *Reward* ( $\beta_1$ ) sebesar 0,517 artinya *reward* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Manufaktur Jaya Bali. Hal ini menunjukkan bahwa apabila *reward* ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan dengan asumsi

*punishment* dan budaya organisasi konstan.

- 2) Nilai koefisien regresi variabel *punishment* ( $\beta_2$ ) sebesar 0,499 artinya *punishment* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Manufaktur Jaya Bali. Hal ini menunjukkan bahwa apabila *punishment* ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan dengan asumsi *reward* dan budaya organisasi konstan.
- 3) Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi ( $\beta_3$ ) sebesar 0,492 artinya budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap

kinerja karyawan pada PT. Manufaktur Jaya Bali. Hal ini menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan dengan asumsi *reward* dan *punishment* konstan.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis regresi dan uji t diketahui bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memiliki arti jika *reward* yang diberikan semakin tinggi maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil ini sesuai dengan Winda Sri (2018) menyatakan bahwa *reward* adalah salah satu metode yang digunakan dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasi kerja atau kinerja. Penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widianingsih (2019), Ruslan Mas'ud, dkk (2018) Arik Irawanti (2019), dan Rendra Maulana Suryadilaga dkk (2018). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### 2. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian

dengan menggunakan analisis regresi dan uji t diketahui bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memiliki arti jika *punishment* karyawan tinggi maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil ini sesuai dengan Anwar dan Duniya, (2019), *Punishment* adalah suatu hal yang diberikan yang termasuk kategori negatif, namun apabila *punishment* diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan produktivitas atau disiplin kerjanya. Penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rendra Maulana Suryadilaga dkk (2019) dan Silfia Febrianti dkk (2019). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis regresi dan uji t diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memiliki arti jika budaya organisasi yang ada di perusahaan baik, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil ini sesuai dengan Iriani (2018), budaya organisasi adalah semua bentuk usaha, pikiran dan kegiatan dalam menghadapi, menguasai dan mengendalikan diri dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang bersangkutan. Semakin tinggi tingkat penerimaan para karyawan terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut dan semakin kuat budaya organisasinya. Penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Andrian A Putra (2018), J. Jufrizen dkk (2018), Enno Aldea, dkk (2019) dan Tejo dan Machasi (2018). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Manufaktur Jaya Bali. Hasil ini memiliki arti jika *reward* yang diberikan meningkat maka kinerja yang dimiliki karyawan juga meningkat karena *reward* merupakan suatu instrument yang kuat sebagai salah satu untuk upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Manufaktur Jaya Bali. Hasil ini memiliki arti jika *punishment* diterapkan maka ini dapat memberikan suatu kesadaran bagi karyawan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta secara langsung dapat meningkatkan kinerja yang dimiliki karyawan.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Manufaktur Jaya Bali. Hasil ini memiliki arti bahwa budaya organisasi sebagai suatu pedoman serta kepercayaan yang dianut oleh semua anggota perusahaan termasuk karyawan di dalam melakukan pekerjaan , sehingga dari kepercayaan akan muncul rasa memiliki perusahaan sehingga secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

### 2. Saran

Berdasarkan hasil simpulan maka dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Budaya Organisasi dapat disarankan bagi manajemen PT. Manufaktur Jaya Bali sebagai berikut :

1. Saran yang dapat diberikan peneliti kepada pihak manajemen PT. Manufaktur Jaya Bali perlu adanya pengembangan terhadap karir karyawan dengan demikian mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi.
2. Saran berikutnya kepada pihak manajemen diharapkan agar karyawan lebih hati-hati dan disiplin dalam bekerja sehingga

- tidak terjadi pelanggaran-pelanggaran terhadap tata tertib perusahaan dengan demikian maka kinerja karyawan dapat tercapai.
3. Disarankan kepada karyawan agar lebih menumbuhkan kesadaran diri mereka bahwa mereka merupakan bagian dari perusahaan, jika mereka bekerja dengan baik, maka perusahaan dapat berjalan dengan baik pula.
  4. Bagi peneliti berikutnya disarankan untuk menambah beberapa variabel yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Manufaktur Jaya Bali, seperti proses rekrutmen, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja. Dengan keragaman ini diharapkan hasil yang didapat pun dapat digeneralisasikan dalam lingkup yang lebih luas lagi.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Ading Sunarto, Umi Rusilowati & Eka Maya Sari, S.C. (2019). Pengaruh *Reward, Punishment* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat.
- Andrian A Putra. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan kompetensi Terhadap Kinerja Guru di SMK Ratna Wartha Ubud.
- Anwar, dan Teuku Duniya. (2019). Pengaruh Sistem *Reward* dan *Punishment* Terhadap Peningkatan Displin Kerja Karyawan PT. Tunggal Perkasa Plantation-3 kecamatan Sampoiniet Kabupaten Aceh Jaya. Serambi Akademica. Vol. IV, No 1. Mei 2016
- Doni Juni Priansa & Buchari Alwa. (2018). *Manajemen Syariah*. Bandung : Alfabeta.
- Edison, Emron, Anwar, Yohny dan Komariyah, Imas. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-satu. Bandung : Alfabeta.
- Effendy, R., Sjahruddin, H., & Gani, M. (2019). Praktik Motivasi Kerja dan Konsekuensinya Pada Kinerja Aparatur Sipil Negara
- Enno Aldea Amanda & Satrijo Budiwibowo. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19* (edisi kelima). Semarang: Universitas Diponegoro
- Irawanti, A. (2018). Pengaruh pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada BMT Lima Satu Sejahtera Jepara) (Doktoral dissertation, UIN Walisongo)
- Shieds, J. (2019). *Managing Employee Performance and Reward, Second Edition*. Cambridge University Press.
- Silfia Febrianti, Musadieg, M.A., & Prasetya A. (2019). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap

- Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang). Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Syahril, R.R., & Nurbiyati, T. (2019). Pengaruh *Reward* Ekstrinsik dan Intrinsik Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Manajemen Vol. 3, No. 1*, 23-27.
- Tangkuman. (2019). Penilaian Kinerja, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo. *Jurnal Emba Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 884-895. ISSN 2303-1174*
- Tejo dan Machasi. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau.
- Widianingsih. (2018). Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Persero Daop V Purwekerto Stasiun Kutoharjo
- Wijayanti, W.S., Sjahrudin, H., & Razak, N. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai.
- Winda Sri Astuti, Herman Sjahrudin & Susenohadi Purnomo. (2018). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Hasamitra Makasar