

PENGARUH PEMBERIAN PENGHARGAAN DAN HUKUMAN TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN PT DIFA KREASI DI CIKARANG – BEKASI

Harini Fajar¹, Tjutju Yuniarsih,² Eeng Ahman³

Mahasiswa Magister Manajemen
Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia

Abstrak

Latar belakang penelitian ini adalah penurunan kinerja karyawan yang tercermin dalam beberapa indikasi seperti menurunnya penilaian kinerja karyawan dan penurunan capaian hasil kerja. Penurunan ini dikarenakan tingkat motivasi karyawan dalam bekerja masih rendah. Permasalahan ini harus segera diatasi, karena karyawan merupakan faktor utama penentu keberhasilan perusahaan. Apabila masalah ini dibiarkan maka akan mengancam, mengganggu dan menghambat aktivitas PT Difa Kreasi dalam mencapai tujuannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberian penghargaan dan hukuman terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan. Objek yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT Difa Kreasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, verifikatif, dan metode yang digunakan yaitu eksplanatori survei dengan unit analisis seluruh populasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah model persamaan struktural *Partial Least Square* dengan alat bantu *software* komputer SmartPLS 3.2.7. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pemberian penghargaan dan hukuman berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja.

Kata kunci: Penghargaan dan Hukuman, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

1. PENDAHULUAN

PT Difa Kreasi merupakan salah satu perusahaan *manufactured printing and packaging*. Berdasarkan observasi dan studi dokumentasi yang dilakukan, ditemukan adanya beberapa indikasi yang menunjukkan penurunan kinerja karyawan PT Difa Kreasi. Tabel 1.1 mengenai rekapitulasi hasil penilaian kinerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Karyawan
PT Difa Kreasi Tahun 2015-2017

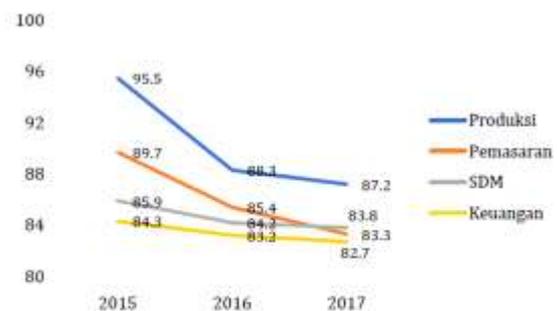
Bobot	Predikat	2015		2016		2017	
		Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
≤ 32	Buruk	-	-	-	-	-	-
33-48	Kurang	2	1,9	4	3,8	5	4,7
49-64	Cukup	24	22,6	27	25,5	29	27,4
65-80	Baik	63	59,4	60	56,6	58	54,7
81-100	Sangat Baik	17	16	15	14,2	14	13,2
Jumlah Karyawan		106	100	106	100	106	100

Sumber: Bagian SDM PT Difa Kreasi, 2018.

PT Difa Kreasi mulai melakukan penilaian kinerja yang terstruktur dan terdokumentasi pada tahun 2015. Oleh karena itu, penulis hanya mencantumkan penilaian kinerja tahun 2015-2017. Sebelumnya, tidak ada penilaian kinerja yang jelas di PT Difa Kreasi, sehingga dapat dikatakan sebagai indikasi awal adanya permasalahan kinerja. Terlihat pada Tabel 1.1 di atas bahwa penilaian kinerja sampai tahun 2017 mengalami penurunan. Jumlah karyawan berpredikat sangat baik dan baik selalu berkurang dari tahun 2015, dan sebaliknya jumlah karyawan berpredikat cukup dan

kurang selalu mengalami peningkatan. Pada tahun 2017, karyawan berpredikat.

Baik sebesar 54,7% dan sangat baik sebesar 13,2%. Sedangkan persentase karyawan dengan predikat cukup sebesar 27,4% dan kurang sebesar 4,7%..



Sumber: Bagian SDM PT Difa Kreasi, 2018.

Gambar 1.1
Rekapitulasi Hasil Ketercapaian Target Kerja
PT Difa Kreasi Tahun 2015-2017

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa target kerja tidak pernah mencapai 100% pada tiga tahun terakhir. Persentase ketercapaian target kerja karyawan mengalami penurunan pada semua bagian kerja PT Difa Kreasi. Posisi yang mengalami penurunan terbesar dari 95,5% sampai pada angka 87,2% ditempati oleh bagian produksi, selanjutnya bagian pemasaran dari 89,7% menurun sampai 83,3% serta

kedua bagian lainnya yaitu keuangan dan SDM yang juga mengalami penurunan capaian target kerja. Selain dari persaingan usaha yang semakin tinggi, belum efektifnya penggunaan waktu kerja oleh karyawan juga berdampak pada pekerjaan yang terbengkalai sehingga penyelesaiannya tidak sesuai target.

Motivasi memiliki peranan penting dalam segala aktivitas manusia, baik motivasi internal maupun eksternal. Motivasi merupakan suatu proses atau dorongan dari dalam atau luar diri seorang individu untuk bertindak melakukan suatu aktivitas yang akan mempengaruhi perilaku individu tersebut dalam mencapai tujuannya. Begitu pula dalam bekerja,

Hal ini sesuai dengan penelitian Kiruja E K. dan Elegwa Mukuru (2013:81) bahwa salah satu faktor yang berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan adalah motivasi. Karyawan yang memiliki motivasi kuat akan memberikan kinerja lebih tinggi. Veliu (2015:41) menyatakan bahwa organisasi harus memiliki karyawan yang termotivasi mencapai tujuan bisnis, karena karyawan dengan motivasi kuat tentunya lebih produktif dan menghasilkan kinerja yang bermanfaat bagi kesuksesan pencapaian organisasi.

Hashim Zameer, et al. (2014) dan Ibrahim dan Brobbey (2015) juga menyatakan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan berperan penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Baloch, et al. (2016:31) menyatakan motivasi memiliki peranan penting dalam menentukan performa dari tiap karyawan. Setiap karyawan yang termotivasi dalam bekerja, memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai mengenai tujuan yang harus dicapainya.

salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi individu adalah melalui pemberian penghargaan dan hukuman kepada karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Nugroho (2015:6) menyatakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja adalah dengan pemberian penghargaan dan hukuman yang layak dan adil.

Berdasarkan hal tersebut, maka yang harus dilakukan PT Difa Kreasi adalah dengan melakukan perbaikan dalam pemberian penghargaan dan hukuman sehingga memicu peningkatan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hifni, dkk. (2017), Indra Herwinda (2017), Hafiza et al., (2011), Rendra MS, dkk. (2016), dan Nur Shafini M Said, et al., (2015) bahwa pemberian penghargaan dan hukuman yang adil dan sesuai dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja dan akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

2. KERANGKA PENELITIAN & HIPOTESIS

1. Kinerja

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan hubungan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi mereka kepada organisasi. Armstrong (2010:247) mengemukakan bahwa, kinerja sebagai hasil yang dicapai atau catatan prestasi seseorang. Wibowo (2013:7) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Dimensi kinerja Wilson Bangun (2012:234) bahwa dimensi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut

- a) Jumlah pekerjaan yang dihasilkan Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok yang menjadi standar pekerjaan.
- b) Kualitas pekerjaan Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut perusahaan.
- c) Ketepatan waktu Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda dan untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d) Kehadiran Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- e) Kemampuan kerja sama Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja.

Gibson et al., (2012:88), mengemukakan ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individual, lingkungan dan perilaku. Faktor individual merupakan faktor yang berasal dari individu itu sendiri yaitu latar belakang keluarga, usia, pendidikan, kemampuan dan keterampilan, jenis kelamin, pengalaman, dan suku bangsa. Faktor lingkungan merupakan faktor yang berasal dari luar diri individu

yaitu desain pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan dan peraturan, kepemimpinan, penghargaan dan hukuman, serta sumberdaya perusahaan. Faktor individual dan faktor lingkungan ini kemudian akan mempengaruhi terbentuknya faktor perilaku dari individu yang terdiri atas kemampuan memecahkan masalah, kemampuan berfikir, berkomunikasi, berkepribadian baik serta memicu munculnya motivasi bagi individu terkait. Faktor perilaku ini pada akhirnya mempengaruhi kinerja individu terkait.

2 Motivasi Kerja

Luthans, et al., (2011:157) mengemukakan motivasi adalah proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan psikologis atau psikologis yang memungkinkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan tertentu. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi terletak pada makna dan hubungan antara kebutuhan dan dorongan.

Griffin dan Moorhead (2014:90) berpendapat bahwa motivasi adalah himpunan kekuatan yang menyebabkan orang terlibat dalam satu perilaku daripada beberapa perilaku alternatif. Motivasi membuat orang berperilaku dengan cara tertentu.

Wibowo (2013:109) menyatakan bahwa motivasi merupakan kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang. Rivai dan Sagala (2010:837) mengemukakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal-hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Dimensi Motivasi Kerja David McClelland dalam Robbins dan Judge (2013:203)

1. Kebutuhan prestasi
2. Kebutuhan kekuasaan
3. Kebutuhan afiliasi

3 Penghargaan dan Hukuman

Hellriegel dan Slocum (2011:201) penghargaan merupakan sesuatu yang penting diberikan kepada individu untuk meningkatkan level.

Simamora (2004:514) mengartikan penghargaan sebagai imbalan/insentif yang mengaitkan bayaran berdasarkan tujuan meningkatkan produktivitas untuk

mencapai keunggulan kompetitif. Adapun Kinicki dan Fugate (2018:229) menjelaskan bahwa penghargaan merupakan suatu komponen penting dalam manajemen kinerja melalui pendekatan motivasional yang memiliki pengaruh berbeda pada masing-masing individu dalam sebuah organisasi.

Wibowo (2013:362) mengemukakan penghargaan merupakan sesuatu yang diberikan untuk meningkatkan kinerja, dengan cara organisasi menyediakan insentif bagi karyawan yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan.

Champoux (2011:182) menyatakan bahwa hukuman merupakan sebuah kejadian negatif untuk mengurangi frekuensi perilaku yang tidak diinginkan.

Kinicki dan Fugate (2018: 240) berpendapat bahwa hukuman adalah proses pelemahan perilaku yang tidak menyenangkan atau penarikan suatu kontingen yang bersifat positif.

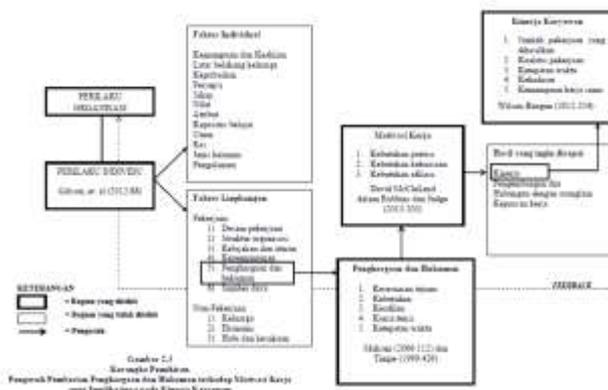
Luthans, et al., (2011:387) berpendapat bahwa hukuman adalah segala sesuatu yang melemahkan perilaku (negatif) dan cenderung mengurangi frekuensi selanjutnya. Rivai dan Sagala (2010:831). Hellriegel dan Slocum (2011:141) menyatakan bahwa hukuman mengacu pada peristiwa yang tidak menyenangkan yang berkaitan dengan penurunan frekuensi perilaku karyawan. George dan Jones (2012:133) menyatakan bahwa hukuman merupakan konsekuensi negatif dari terjadinya sebuah perilaku yang tidak diinginkan. Penghargaan adalah semua semua diberikan perusahaan sebagai ganti atau timbal balik atas kontribusi yang telah diberikan karyawan pada sebuah perusahaan. Pemberian penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih tinggi. Penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif.

Dimensi Penghargaan dan Hukuman Mahsun (2006:112) dan Timpe (1999:426)

1. Kesesuaian tujuan
2. Kebutuhan
3. Keadilan
4. Konsistensi

5. Ketepatan waktu

Hellriegel dan Slocum (2011:158) menyatakan motivasi merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja tinggi. Motivasi karyawan memengaruhi kinerja mereka, oleh karena itu salah satu tugas manajemen adalah menyalurkan motivasi karyawan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Amos, et al., (2016:230) menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor penting untuk mengarahkan, mendukung, dan menghentikan suatu perilaku. Motivasi memiliki implikasi penting bagi manajemen untuk mencapai tujuan strategik organisasi melalui tingkat kinerja karyawan.



3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pemberian penghargaan dan hukuman serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Difa Kreasi. objek penelitian sebagai variabel X adalah penghargaan dan hukuman yang diukur melalui kesesuaian tujuan, kebutuhan, keadilan, konsistensi, dan ketepatan waktu. Untuk variabel Y adalah motivasi kerja yang diukur melalui kebutuhan prestasi, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Adapun masalah penelitian variabel Z yaitu kinerja karyawan yang diukur melalui jumlah pekerjaan yang dihasilkan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerjasama. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT Difa Kreasi. Metode penelitian ini menggunakan *cross sectional method* yaitu metode penelitian dengan cara mempelajari objek dalam

kurun waktu tertentu (tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang).

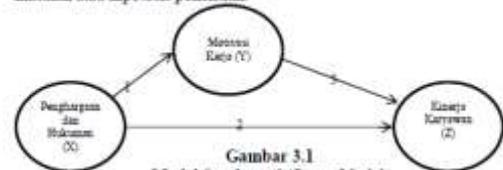
Analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan kuantitatif terdiri atas metode survey dan metode eksperimen. Penelitian ini menggunakan metode survey. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif.

Berdasarkan pengertian tersebut, ukuran populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Difa Kreasi dengan jumlah N = 106 orang.

Dikarenakan jumlah populasi dalam penelitian ini relatif kecil, maka sampel yang diambil adalah seluruh unit populasi atau 106 orang karyawan PT Difa Kreasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2017:85) yang menyatakan sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

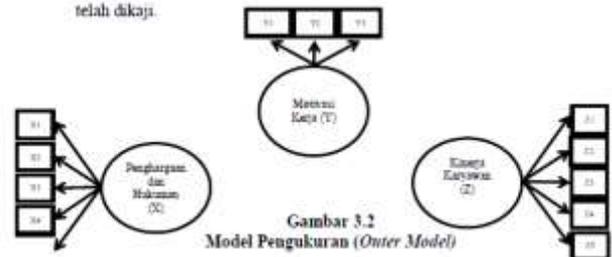
Terdapat beberapa tahap dalam menganalisa data menggunakan PLS-SEM menurut Mindra Jaya (2008) yaitu berikut.

a. Merancang model struktural (*inner model*) berdasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.



Gambar 3.1 Model Struktural (*Inner Model*)

b. Merancang model pengukuran (*outer model*) berdasarkan pada teori yang telah dikaji.



Gambar 3.2 Model Pengukuran (*Outer Model*)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

- I. deskripsi penelitian
 - 1. Variabel penghargaan dan hukuman (X)

Variabel penghargaan dan hukuman pada penelitian ini memiliki 5 indikator yaitu Kesesuaian tujuan,

Kebutuhan, Keadilan, Konsistensi, dan Ketepatan waktu:

Skor ideal penghargaan dan hukuman adalah 9328 untuk 22 pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data variabel penghargaan dan hukuman adalah 7208 atau 77,27%, skor tersebut secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut.

abarkan sebagai berikut.

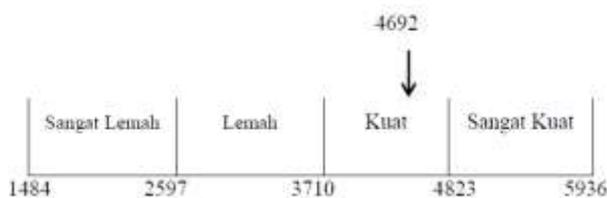


Gambar 4.5 Kontinum Variabel Penghargaan dan Hukuman

Berdasarkan Gambar 4.5 yaitu kontinum variabel penghargaan dan hukuman pada PT Difa Kreasi termasuk ke dalam kategori cukup efektif, karena pada semua indikator skornya masih belum mendapat skor maksimal.

2. Variabel motivasi kerja (Y)

Skor ideal motivasi kerja adalah 5936 untuk 14 pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data variabel motivasi kerja adalah 4692 atau 79,04%, skor tersebut secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut.

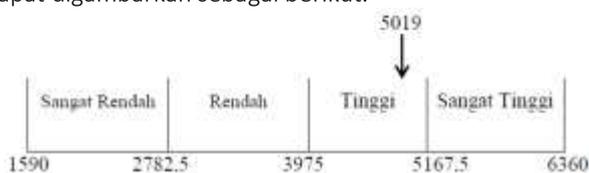


Gambar 4.6 Kontinum Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan Gambar 4.6 yaitu kontinum motivasi kerja pada PT Difa Kreasi termasuk kedalam kategori kuat, karena pada semua indikator skornya masih belum mendapat skor maksimal.

3. Deskripsi variabel kinerja karyawan (Z)

Skor ideal kinerja karyawan adalah 6360 untuk 15 pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data variabel kinerja karyawan adalah 5019 atau 78,92%, skor tersebut secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.7 Kontinum Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan Gambar 4.7 yaitu kontinum motivasi kerja pada PT Difa Kreasi termasuk kedalam kategori tinggi, karena pada semua indikator skornya masih belum mendapat skor maksimal.

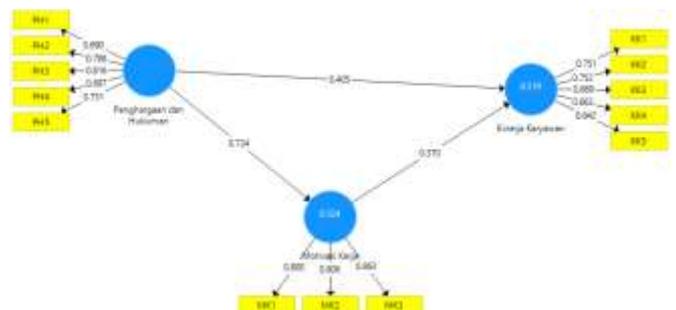
II. Analisa data

metode analisa yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. Terdapat dua komponen model dalam PLS, yaitu *measurement model* atau *outer model* dan *structural model* atau *inner model*.

1. Validitas konvergen

faktor pengaruh pemberian penghargaan dan hukuman terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan PT Difa Kreasi dapat ditunjukkan pada gambar 4.6 berikut ini.

faktor pengaruh pemberian penghargaan dan hukuman terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan PT Difa Kreasi dapat ditunjukkan pada gambar 4.6 berikut ini.



Sumber : hasil pengolahan data 2017

Gambar 4.6 Loading Faktor Penelitian

Berikut hasil uji *AVE* yang ditunjukkan melalui Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Hasil Uji *Average Variance Extracted*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Penghargaan dan Hukuman	0.560
Motivasi Kerja	0.678
Kinerja Karyawan	0.547

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

validitas diskriminan sebagai berikut.

Tabel 4.8
Hasil Akar *Average Variance Extracted (AVE)* dan Nilai Korelasi antar Variabel

	Penghargaan dan Hukuman	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
Penghargaan dan Hukuman	0.748	0.724	0.674
Motivasi Kerja		0.824	0.664
Kinerja Karyawan			0.740

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

nilai akar *AVE* konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

Berikut ini Tabel 4.9 yang merupakan hasil uji model refleksi *construct composite reliability*.

Tabel 4.9
Construct Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Penghargaan dan Hukuman	0.863
Motivasi Kerja	0.863
Kinerja Karyawan	0.856

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

Karyawan memiliki nilai > 0.70, yakni 0.863, 0.863, dan 0.856. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan dapat dipakai untuk kebutuhan dalam penelitian berikutnya.

2. Evaluasi struktural model atau inner model

Berikut hasil uji Koefisien Determinasi, yang ditunjukkan melalui Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Nilai *R-square* dan *R Square Adjusted*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Motivasi Kerja	0.524	0.519
Kinerja Karyawan	0.519	0.510

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

variabel kinerja karyawan (Z) dapat dijelaskan oleh variabel penghargaan dan hukuman (X) dan motivasi kerja (Y) sebesar 51.9% sedangkan sebesar 48.1% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikuti sertakan dalam penelitian ini.

$Goodness\ of\ Fit\ (GoF) = \sqrt{AVE \times R^2} = \sqrt{0.595 \times 0.5215} = 0.55703$
termasuk ke dalam kriteria *GoF* besar. Maka dapat disimpulkan bahwa model yang dibentuk adalah *robust*. Sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan.

3. Pengujian hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis, berikut ini Tabel 4.11 yang merupakan hasil uji *direct effect*.

Tabel 4.11
Hasil Uji *Direct Effect*

Direct Effect	Original Sample(O)	Sample Mean(M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O-STDEV)	p-values
Penghargaan dan Hukuman → Motivasi Kerja	0.724	0.725	0.061	11.956	0.000
Penghargaan dan Hukuman → Kinerja Karyawan	0.674	0.678	0.083	8.117	0.000
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.370	0.339	0.107	3.447	0.001

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung dari Penghargaan dan Hukuman (X) terhadap Motivasi Kerja (Y), Penghargaan dan Hukuman (X) terhadap Kinerja Karyawan (Z), dan Motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z). Ini dikarenakan semua nilai p value < 0,05 serta nilai t statistik > 1,64. Hal ini berarti H0 ditolak, dan H1 diterima.

pengaruh antar variabel secara tidak langsung. Berdasarkan hasil uji hipotesis, berikut hasil uji *indirect effect*.

Tabel 4.12
Hasil Uji *Indirect Effect*

Indirect Effect	Original Sample(O)	Sample Mean(M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O-STDEV)	p-values
Penghargaan dan Hukuman → Motivasi Kerja	0.268	0.247	0.084	3.201	0.002
Penghargaan dan Hukuman → Kinerja Karyawan	0.268	0.247	0.084	3.201	0.002
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.370	0.339	0.107	3.447	0.001

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

bahwa variabel Penghargaan dan Hukuman (X) memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui Motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z). Hal ini dikarenakan nilai p value < 0,05 serta nilai t statistik > 1,64.

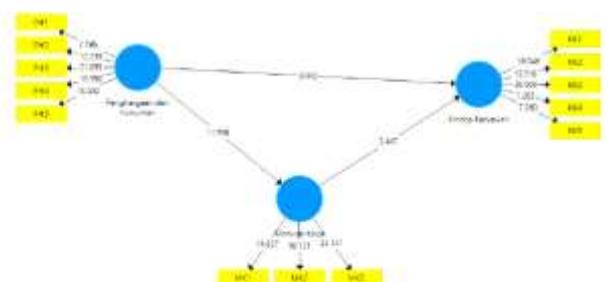
total effect, menguji pengaruh antar variabel secara total. Berdasarkan hasil uji hipotesis, berikut hasil uji *total effect*.

Tabel 4.13
Hasil Uji *Total Effect*

Total Effect	Original Sample(O)	Sample Mean(M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O-STDEV)	p-values
Penghargaan dan Hukuman → Motivasi Kerja	0.724	0.725	0.061	11.956	0.000
Penghargaan dan Hukuman → Kinerja Karyawan	0.674	0.678	0.083	8.117	0.000
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.370	0.339	0.107	3.447	0.001

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

Tabel 4.13 diketahui bahwa semua nilai p value < 0.05 serta nilai t statistik > 1,64 yang artinya Penghargaan dan Hukuman (X) memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja (Y) serta Kinerja Karyawan (Z) secara total. Selain itu, Motivasi Kerja (Y) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Z) secara total. Hal ini berarti H0 ditolak, dan H1 diterima.



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

Gambar 4.9
Pengujian Hipotesis Penelitian

Tabel 4.14
Hasil Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan
1	Pengaruh Penghargaan dan Hukuman (X) > Motivasi Kerja (Y)	H ₀ : γ ₁ < 0 H ₁ : γ ₁ > 0	H ₀ ditolak, H ₁ diterima
2	Pengaruh Penghargaan dan Hukuman (X) > Kinerja Karyawan (Z)	H ₀ : γ ₂ < 0 H ₁ : γ ₂ > 0	H ₀ ditolak, H ₁ diterima
3	Pengaruh Motivasi Kerja (Y) > Kinerja Karyawan (Z)	H ₀ : β ₁ < 0 H ₁ : β ₁ > 0	H ₀ ditolak, H ₁ diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh positif signifikan penghargaan dan hukuman terhadap motivasi kerja karyawan PT Difa Kreasi
2. Terdapat pengaruh positif signifikan penghargaan dan hukuman terhadap kinerja karyawan PT Difa Kreasi
3. Terdapat pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Difa Kreasi

5. KESIMPULAN

1. Penghargaan dan hukuman di PT Difa Kreasi berdasarkan persepsi karyawan termasuk dalam kategori cukup efektif. Adapun tingkat motivasi kerja karyawan PT Difa Kreasi berdasarkan persepsi karyawan termasuk dalam kategori kuat, serta tingkat kinerja karyawan PT Difa Kreasi berdasarkan persepsi karyawan termasuk dalam kategori tinggi.
2. Penghargaan dan hukuman berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif pemberian penghargaan dan hukuman maka semakin kuat tingkat motivasi kerja karyawan PT Difa Kreasi.
3. Penghargaan dan hukuman berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif pemberian penghargaan dan hukuman maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan PT Difa Kreasi.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat tingkat motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan PT Difa Kreasi.

6. REKOMENDASI

1. Melalui deskripsi kondisi penghargaan dan hukuman diketahui bahwa presentase skor paling rendah ditunjukkan oleh indikator konsistensi. Oleh
2. karena itu, upaya peningkatan yang dapat dilakukan yaitu melalui pemberian penghargaan dan hukuman secara lebih konsisten. PT Difa Kreasi sebaiknya memiliki ketetapan aturan yang jelas, rinci, dan terbuka mengenai pemberian penghargaan dan hukuman. Ketetapan ini harus diinformasikan dengan baik pada setiap karyawan, dan dijalankan dengan sungguh-sungguh oleh pihak PT Difa Kreasi. Secara berkesinambungan, pimpinan dan pihak manajemen harus menerapkan pemberian penghargaan dan hukuman yang berlaku dalam jangka panjang, tidak cepat berubah-ubah, dan berlaku untuk semua karyawan tanpa memandang jabatan maupun hal lainnya.
3. Melalui deskripsi kondisi motivasi kerja diketahui bahwa presentase skor paling rendah ditunjukkan oleh indikator kekuasaan. Oleh karena itu, upaya peningkatan motivasi kerja di PT Difa Kreasi dapat dilakukan dengan memperjelas jenjang karir yang dapat dicapai oleh karyawan apabila memiliki hasil kerja sesuai harapan perusahaan. Selain itu, PT Difa Kreasi dapat memberikan berbagai program pelatihan karyawan yang dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mencapai posisi/jabatan yang lebih tinggi.
4. Melalui deskripsi kondisi kinerja karyawan diketahui bahwa presentase skor paling rendah ditunjukkan oleh indikator jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara manajemen PT Difa Kreasi melakukan telaah mendalam mengenai pembagian tugas dan tanggungjawab agar sesuai dengan kualifikasi setiap karyawan, sehingga hasil kerja dapat mencapai target perusahaan.

7. DAFTAR PUSTAKA

- Amos, Trevor, et al. (2016). *Human Resources Management 4th Edition*. South Africa: Juta and Company Ltd.
- Amstrong, Michael. (2010). *Armstrong's Handbook of Human Resorce Management Practice 11th edition*. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Baloch, Saira, et al. (2016). The Influence of Motivation on Performance of Public Sector Employees. *GSTF Journal on Business Review* Vol 4 No 4.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- E K, Kiruja dan Elegwa Mukuru. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol 2 Issue 4 ISSN: 2278-3369 page 73-82.
- Gibson, James L., et al. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes 14th Edition*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Griffin, Ricky W. dan Gregory Moorhead. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11th Ed*. USA: Cengage Learning.
- Hafiza, Nadia Sajjad, dkk. (2011). Relationship between Rewards and Employee's Motivation in The Non-Profit Organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, Vol 4 No 2 page 327-334.
- Hellriegel, Don dan John W. Solum. (2011). *Organizational Behavior*. South Western: Cengage Learning.
- Henry Simamora. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:STIE YPKN.
- Herwinda, Indra. (2017). Pengaruh Penghargaan dan Hukuman Terhadap Motivasi yang Berdampak kepada Kinerja Karyawan Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) Mikro pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Purwakarta. *Jurnal Buana Ilmu UBP* Vol 2, No 1 (2017).
- Hifni, AH., dkk. (2017). Pengaruh Reward, Punishment, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Pabrik Gula Kreet PT PG Rajawali I Malang). *Jurnal Riset Manajemen Fakultas Ekonomi Unisma*.
- Ibrahim, Masud dan Veronica Adu Brobbey. (2015). Impact of Motivation on Employee Performance: The Case of Some Selected Micro Finance Companies in Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, Vol III Issue 11 SSN: 2348 0386 page 1218- 1236.
- Jones, Gareth R. dan Jennifer M. George. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Kinicki, Angelo, dan Mel Fugate (2018). *Organizational Behavior A Practical, Problem Solving Approach*. Newyork: McGraw Hills Company.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational behavior: An Evidence Based Approach 12th Ed*. Newyork: McGraw Hills Company.
- Mahsun, Mohammad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Pelayanan Publik*. Yogyakarta: BTPE.
- Mangkunegara, A.Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mindra Jaya, I Gede dan I Made Sumertajaya. (2008). Pemodelan Persamaan Struktural dengan Partial Least Square. *Semnas Matematika dan Pendidikan Matematika*.
- Nugroho, Agung Dwi. (2015). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Business Training and Empowering Management Surabaya. *Jurnal Maksipreneur* Vol. IV, No. 2, Juni 2015, hal. 4 -14.
- Prabu, Aldila Saga dan Dewie Tri W. (2016). Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Divisi Penjualan PT. United Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya). *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan 2016*, Vol. 5, No. 2, 104-117.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2012). *Management 11th edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior 15thedition*. Prentice Hall: Pearson Education, Inc.
- Said, Nur Shafini Mohd, et al. (2015). Relationship between Employee Motivation and Job Performance: A Study at Universiti Teknologi MARA (Terengganu). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 6 No 4 S2 page 632-638.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadilaga, Rendra Maulana, et al. (2016). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal*

- Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol 39 No 1 halaman 156-163.
- Veliu, Liridon, et al. (2015). The Influence of Motivation on Job Performance Case Study: Managers of Small and Medium Enterprises (SMEs), Kosovo. *Iliria International Journal Review* Vol 2, 2015.
- Wibowo. (2013). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zameer, Hashim, et al. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance, and Management Sciences*, Vol 4 No 1 page 293–298.