

**PENGARUH PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP SEMANGAT
KERJA KARYAWAN YANG BERDAMPAK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. PIONEER FLOUR MILL INDUSTRIES DI WARU, SIDOARJO**

RESUME SKRIPSI

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memeroleh Gelar Sarjana Strata
Satu (S1) Program Studi Manajemen
Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Mahardhika Surabaya**

Oleh :

ELINTA SELA TANTYA

15210970

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MAHARDHIKA
SURABAYA
2019**

ABSTRACT

This study refers to know the awarding of reward and punishment to employee morale that has an impact on employee performance at PT. Pioneer Flour Mill Industries at pergudangan tiara jabon, Waru, Sidoarjo.

In this study using quantitative methods. The data collection method uses interviews and questionnaires. The subjects of this study used a sample of 96 employees, and the sampling technique used Slovin theory.

The results of the study can be concluded between variables X1 (gifts), X2 (penalties), Y (employee performance) and Z (employee morale) obtained from the following equation:

Model 1 ... $Z = 0.223 X1 + 0.332 X2 + 0.837$

Model 2 ... $Y = 0.253 X1 + 0.102 X2 + 0.306 Z + 0.850$

From the mathematical equation with 2 models obtained in model 1 that the variable reward and punishment are considered significant to employee morale. Whereas from model 2 obtained between awards, employee morale towards interconnected improvement is significant and positive. It's just that the penalty variable is not significant on employee performance, this is obtained from the significance value is 0.337, where the value is greater than 0.05, which means it cannot be used significantly.

The determination coefficient (R square) obtained is 0.277 or 27.7% which is assumed to be X1 (reward), X2 (punishment), Z (employee morale) towards Y (employee performance) of 27.7% which is needed 72.3 % is a contribution from other variables that are not approved.

Keywords: Reward, Punishment, Employee Morale, Employee Performance

PENDAHULUAN

Pada masa kini persaingan memperoleh pekerjaan sangatlah ketat, dimana banyak perusahaan yang melakukan efisiensi pekerja dikarenakan harus mencapai tujuan perusahaan serta melihat beberapa aspek yang mendukungnya. Beberapa contohnya dimana perusahaan menggunakan *system reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) yang berguna untuk mengontrol sumber daya manusia dalam perusahaan. Apabila seseorang karyawan berprestasi dan mampu mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan, maka seseorang itu akan mendapatkan *reward* dengan beberapa pilihan, tergantung dari masing-masing perusahaan seperti contohnya naik jabatan, mendapatkan insentif gaji, mendapatkan fasilitas kendaraan dan lain-lain. Dan apabila seseorang karyawan telah melanggar peraturan perusahaan, maka perusahaan tidak segan-segan untuk memberikan *punishment* hingga surat peringatan agar karyawan yang bersangkutan tidak melanggar peraturan lagi. Beberapa contoh dari *punishment* yaitu teguran lisan dan teguran tertulis. Sebelum dilakukan *punishment* yang

tertulis dilakukan secara lisan terlebih dahulu, namun apabila dengan teguran lisan karyawan yang bersangkutan tetap melakukan pelanggaran yang sama, maka akan ditingkatkan menjadi teguran tertulis. Teguran tertulis biasanya disebut dengan surat peringatan yang mempunyai 3 tahap. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pemberian *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) terhadap kinerja karyawan pada PT. Pioneer Flour Mill Industries. Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif verifikatif, dengan menggunakan teknik analisis data yang digunakan, yaitu analisis penyebaran kuesioner terhadap 96 orang karyawan sebagai responden. Diadakan pengujian validitas untuk mengetahui layak tidaknya kuesioner disebar sebelum data di analisis, setelah melalui uji validitas dengan mengambil 96 hasil kuesioner sebagai sample awal. Setelah itu maka dilakukan uji korelasi, uji regresi dan uji hipotesis yang diolah. Hasil penghitungan korelasi pada pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dikarenakan dapat menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara pemberian *reward* dan *punishment* pada kinerja karyawan. Pemberian *reward* untuk

karyawan yang berprestasi dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan serta memiliki loyalitas yang tinggi. Korelasi antara *reward* terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang kuat antara semangat terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diartikan bahwa apabila *reward* berjalan dengan baik maka kinerja karyawan akan meningkat, dan apabila *punishment* dijalankan dengan tegas maka karyawan akan berusaha untuk bekerja dengan baik dan menaati peraturan perusahaan yang ada, agar bisa menghindari *punishment* yang diberikan oleh perusahaan tersebut. *Punishment* bisa berpengaruh terhadap penurunan dan peningkatan kinerja karyawan. Apabila seorang karyawan mendapatkan *punishment* entah itu berupa teguran lisan ataupun dengan surat peringatan, bisa memengaruhi semangat kerja karyawan karena terkadang orang tersebut menganggap dirinya buruk karena sudah mendapatkan satu kali teguran, apabila orang yang berfikir positif maka akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya agar tidak mendapat teguran / *punishment* lagi.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan terdiri dari beberapa hal yaitu :

Apakah pemberian *reward* berpengaruh positif pada semangat kerja karyawan?

Apakah pemberian *punishment* berpengaruh positif pada semangat kerja karyawan?

Apakah semangat kerja karyawan berpengaruh positif pada kinerja karyawan?

Apakah pemberian *reward* berpengaruh positif pada kinerja karyawan?

Apakah pemberian *punishment* berpengaruh positif pada kinerja karyawan?

Apakah ada pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan?

Apakah ada pengaruh pemberian *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penulisan penelitian mempunyai beberapa tujuan diantaranya sebagai berikut :

Untuk menganalisis pengaruh positif pemberian *reward* pada semangat kerja karyawan.

Untuk menganalisis pengaruh positif pemberian *punishment* pada semangat kerja karyawan.

Untuk menganalisis pengaruh positif mengenai semangat kerja karyawan pada kinerja karyawan

Untuk menganalisis pengaruh positif pemberian *reward* pada kinerja karyawan

Untuk menganalisis pengaruh positif pemberian *punishment* pada kinerja karyawan

Untuk menganalisis adanya pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan

Untuk menganalisis adanya pengaruh pemberian *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA *Reward* (Penghargaan)

Menurut Chin-Ju dalam Sajuyigbe, Bosede and Adeyami (2013:28) menyatakan bahwa penghargaan dapat berupa uang, perhatian dan pujian atau gabungan dari keduanya.

Jenis-jenis *Reward*

Reward terdiri dari dua jenis yaitu *Extrinsic Reward* (penghargaan ekstrinsik) dan *Intrinsic Reward* (penghargaan instrinsik). *Extrinsic Reward* adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. *Intrinsic Reward* adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian (*completion*), pencapaian (*Achievement*), dan otonomi.

Punishment (Sangsi)

Punishment (sangsi) adalah tindakan teguran terhadap suatu pelanggaran yang dilakukan guna untuk memperbaiki dan

menjaga peraturan yang berlaku (Tangkuman, 2015:886).

Jenis-jenis *Punishment*

Jenis-jenis *punishment* menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4) diuraikan sebagai berikut :

- *Punishment* ringan, dengan jenis : teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- *Punishment* 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.
- *Punishment* 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 tersebut.

Semangat Kerja Karyawan

Semangat kerja menurut Purwanto dalam Diah Novianingsih (2013:43) adalah sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya dimana kepuasan bekerja dan hubungan-hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian dari padanya. Semangat kerja juga merupakan reaksi emosional dan mental dari seseorang terhadap pekerjaannya.

Faktor yang Memengaruhi Semangat Kerja Karyawan

Menurut Zainun dalam Syaifuddin Fahmi (2016:108), faktor yang memengaruhi semangat kerja adalah :

- a. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, terutama pimpinan yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan karyawan bawahannya.
- b. Kepuasan kerja terhadap tugas yang diembannya.

- c. Adanya suasana atau iklim yang bersahabat dengan anggota-anggota lainnya.

Faktor yang Memengaruhi Turunnya Semangat Kerja

Menurut Alex S. Nitisemito dalam *website* Aan (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi turunnya atau melemahnya semangat kerja yaitu :

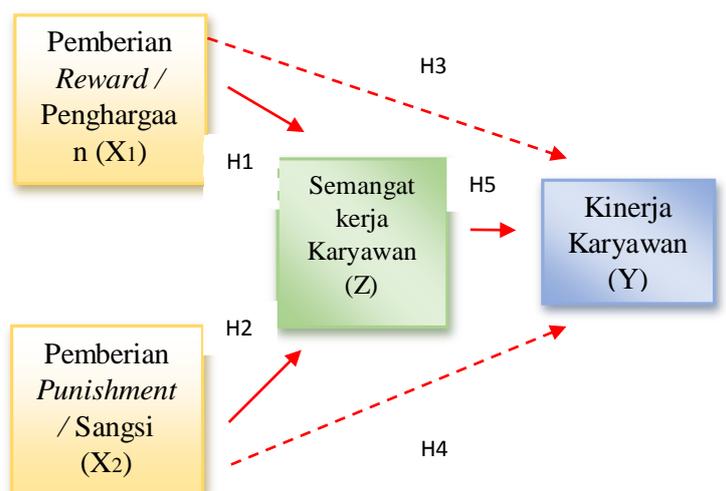
- a. Upah yang rendah
- b. Lingkungan kerja yang buruk
- c. Kurang disiplin kerja
- d. Gaya kepemimpinan yang buruk
- e. Kurang informasi

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Dharma dalam Koencoro (2013:4) ada tiga cara pengukuran yang dapat digunakan yaitu :

- Kuantitas
- Kualitas
- Ketepatan waktu

KERANGKA KONSEPTUAL



Keterangan gambar :
→ : berhubungan secara langsung
---→ : berhubungan secara tidak langsung

Keterangan :

- H1 : Diduga ada pengaruh langsung yang signifikan dari pemberian *reward* (X1) terhadap semangat kerja karyawan (Z)
- H2 : Diduga ada pengaruh langsung yang signifikan dari pemberian *punishment* (X2) terhadap semangat kerja karyawan (Z)
- H3 : Diduga ada pengaruh tidak langsung dari pemberian *reward* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)
- H4 : Diduga ada pengaruh tidak langsung dari pemberian *punishment* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)
- H5 : Diduga ada pengaruh langsung yang signifikan dari semangat kerja karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)
- H6 : Gabungan H1 dan H5. Diduga ada pengaruh secara tidak langsung terhadap pemberian *reward* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui semangat kerja karyawan (Z)
- H7 : Gabungan H2 dan H5. Diduga ada pengaruh secara tidak langsung terhadap pemberian *punishment* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui semangat kerja karyawan (Z)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:11) jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlangsung pada filsafat *postivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif / statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dan Sampel

Mengenai pengertian populasi menurut Sugiyono (2013:119) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini

yang menjadi populasi adalah karyawan *PT. Pioneer Flour Mill Industries* yang beralamat di pergudangan tiara jabon, Waru, Sidoarjo yang berjumlah 126 karyawan.

Sampel menurut Sugiyono (2013:119) yang berarti bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *system random sampling*. *System random sampling* adalah pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memerhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Karyawan *PT. Pioneer Flour Mill Industries* terdapat 126 orang. Peneliti menggunakan Teori Slovin (Wahyu Supriyanto, 2017:82) untuk bisa menentukan minimal sampel yang akan diteliti. *Margin of error* yang ditetapkan adalah 5% atau 0.05

Rumus Teori Slovin :

$$N = N / (1 + (N \times e^2))$$

Diketahui N = 126 orang

Perhitungannya yaitu :

$$\begin{aligned} N &= N / (1 + (N \times e^2)) \\ &= 126 / (1 + (126 \times 0.05^2)) \\ &= 126 / (1 + (126 \times 0,0025)) \\ &= 126 / (1 + 0.315) \\ &= 126 / 1.315 \\ &= 95,817 \text{ dibulatkan menjadi } 96 \end{aligned}$$

Definisi Variabel

Menurut Sugiyono (2013:38) pengertian dari definisi variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi mengenai hal tersebut, kemudian ditarik simpulannya.

Maka dari setiap variabel dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Variabel Bebas / *Independent Variable*
Variabel bebas / *independent variable* (X) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya *dependent variable* / terikat (menurut Sugiono (2016:39). Variabel ini juga sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor* dan *antecedent*.

2. Variabel Terikat / *Dependent Variable*
Variabel terikat / *dependent variable* (Y) menurut Sugiyono (2016:39) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.
3. Variabel *Intervening*
Variabel *intervening* (Z) menurut Sugiyono (2013:39) yaitu variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent* menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela / antara yang terletak di antara variabel *independent* dan *dependent*, sehingga variabel *independent* tidak langsung memengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel *dependent*.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data kuantitatif dalam penelitian ini yaitu melalui beberapa cara yang dilakukan diantaranya :

a. *Interview* (Wawancara)

Teknik pengumpulan data ini dilakukan apabila ingin menemukan permasalahan yang harus diteliti dan apabila untuk mengetahui beberapa hal dari responden yang lebih fokus mendalam dan dalam jumlah responden yang kecil / sedikit. Peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur yang artinya menggunakan pedoman wawancara yang sudah tersusun sistematis dan lengkap sebagai pengumpul data dan juga secara tatap muka / langsung untuk mengetahui lebih detail mengenai beberapa responden yang ingin peneliti ketahui.

b. Kuesioner

Teknik pengumpulan data kuesioner adalah teknik yang mana setelah melalui tahap wawancara dan peneliti mengumpulkan beberapa data darinya kemudian dilakukan dengan memberi beberapa pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dilakukan dengan beberapa pertanyaan - pertanyaan yang mendukung beberapa variabel yang ada dalam

penelitiannya untuk mengetahui secara pasti hasil dari responden.

Kuesioner ini menggunakan skala likert dalam menentukan skornya. Skala likert yaitu skala yang digunakan dalam mengukur sikap, pendapat juga persepsi seseorang mengenai suatu objek atau fenomena tertentu (Siregar, 2013). Bobot yang digunakan pada setiap pertanyaan yaitu :

5 = Sangat Setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Netral (N)

2 = Tidak Setuju (TS)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Sumber Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kuantitatif dan sumber data yang digunakan adalah data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri secara langsung oleh peneliti dari sumber pertama. Sumber penelitian ini meliputi wawancara / interview dan kuesioner.

Analisis Data

Setelah data yang diperlukan untuk penelitian terkumpul, maka langkah selanjutnya yaitu menganalisis data. Peneliti menganalisis data menggunakan metode analisis kuantitatif. Teknik analisis dalam metode kuantitatif menggunakan statistik. Statistik inferensial / statistik probabilitas adalah teknik statistik yang biasa digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Pada statistik probabilitas terdapat 2 jenis yaitu statistik parametris dan non parametris. Dan peneliti menggunakan jenis statistik parametris dengan alasan jenis data yang di analisis dalam skala *interval*.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Data Penelitian

Berdasarkan dari hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan dari *PT. Pioneer Flour Mill Industries* yang beralamat di Waru, Sidoarjo. Dapat diambil kesimpulan

beberapa karakteristik dalam penelitian ini yaitu jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir karyawan.

Karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir karyawan. Maka dari beberapa karakteristik dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 96 responden diperoleh berdasarkan jenis kelamin penelitian sebagai berikut :

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perempuan	16	16.7	16.7	16.7
Laki-laki	80	83.3	83.3	100.0
Total	96	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas bahwa responden berdasarkan jenis kelamin di *PT. Pioneer Flour Mill Industries* lebih banyak laki-laki sebanyak 80 responden atau sebesar 83,3% sedangkan perempuan hanya 16 responden atau sebesar 16,7%. Hal ini lebih banyak karyawan laki-laki dikarenakan kebanyakan dari departemen produksi dan gudang, ini menunjukkan bahwa jika pekerjaan yang diberikan tidak begitu memperlakukan dengan adanya perbedaan jenis kelamin.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 96 responden diperoleh berdasarkan usia responden sebagai berikut :

Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 20thn	1	1.0	1.0	1.0
21-30thn	85	88.5	88.5	89.6
31-40thn	10	10.4	10.4	100.0
41-50thn	0	0	0	0
>50thn	0	0	0	0
Total	96	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah 2018

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden dari *PT. Pioneer Flour Mill Industries* berusia 21-30 tahun sebesar 85 atau 88,5%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berusia produktif, karyawan yang masih muda diyakini memiliki kekuatan, kecepatan serta dapat berkoordinasi dengan baik dibandingkan karyawan yang sudah berusia lanjut. Mereka yang berusia muda memiliki semangat kerja yang tinggi yang bisa berdampak pada kinerja yang lebih baik.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 96 responden diperoleh berdasarkan tentang pendidikan terakhir responden sebagai berikut :

Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA/SMK	72	75.0	75.0	75.0
Diploma	5	5.2	5.2	80.2
S1	17	17.7	17.7	97.9
S2	2	2.1	2.1	100.0
Total	96	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas bahwa dari 96 responden di *PT. Pioneer Flour Mill Industries* dari karakteristik pendidikan terakhir terbanyak adalah SMA/SMK sebanyak 72 karyawan atau 75.0%. Hal ini dikarenakan kebanyakan dari departemen produksi. Dengan jenjang pendidikan SMA/SMK, perusahaan menganggap bahwa jenjang tersebut sudah cukup mampu dan terampil dalam bekerja sehingga kinerjanya akan baik dan perusahaan memperoleh keuntungan. Dari segi gaji pun pendidikan SMA/SMK dianggap cenderung lebih rendah dibandingkan dengan yang pendidikannya lebih tinggi, hal ini tentu saja menguntungkan bagi perusahaan.

Hasil Penelitian Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Dalam uji validitas ini menggunakan teknik korelasi *Pearson Correlation*, dihitung menggunakan bantuan dari program SPSS "PASW Statistics 18". Uji validitas ini dilakukan dengan mengkorelasikan skor pada tiap item dengan skor variabel. Item pertanyaan dikatakan valid apabila mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Hasil uji validitas pada variabel penelitian menggunakan metode *Pearsib Correlation* sebagai berikut :

Hasil Uji Validitas Variabel Reward

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,351	0,2006	Valid
X1.2	0,269	0,2006	Valid
X1.3	0,517	0,2006	Valid
X1.4	0,363	0,2006	Valid
X1.5	0,383	0,2006	Valid

Sumber : Data diolah 2018

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua indikator kuesioner pada variabel X1 (*reward*) memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel yakni menunjukkan bahwa seluruh indikator kuesioner pada variabel X1 (*reward*) dinyatakan valid.

Hasil Uji Validitas Variabel Punishment

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,581	0,2006	Valid
X2.2	0,250	0,2006	Valid
X2.3	0,471	0,2006	Valid
X2.4	0,423	0,2006	Valid

Sumber : Data diolah 2018

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua indikator kuesioner pada variabel X2 (*punishment*) memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel yakni menunjukkan bahwa seluruh indikator kuesioner pada variabel X2 (*punishment*) dinyatakan valid.

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Y1	0,319	0,2006	Valid
Y2	0,357	0,2006	Valid
Y3	0,516	0,2006	Valid
Y4	0,421	0,2006	Valid
Y5	0,518	0,2006	Valid
Y6	0,348	0,2006	Valid

Sumber : Data diolah 2018

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua indikator kuesioner pada variabel Y (kinerja karyawan) memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel yakni menunjukkan bahwa seluruh indikator kuesioner pada variabel Y (kinerja karyawan) dinyatakan valid.

Hasil Uji Validitas Variabel Semangat Kerja Karyawan

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Z1	0,287	0,2006	Valid
Z2	0,498	0,2006	Valid
Z3	0,307	0,2006	Valid
Z4	0,298	0,2006	Valid
Z5	0,358	0,2006	Valid

Sumber : Data diolah 2018

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua indikator kuesioner pada variabel Z (semangat kerja karyawan) memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel yakni menunjukkan bahwa seluruh indikator kuesioner pada variabel Z (semangat kerja karyawan) dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menghitung besar nilai *Alpha Chronbach* dari tiap item variabel yang diuji. Apabila nilai koefisien *Alpha Chronbach* pada hitungan SPSS lebih besar dari 0,6 maka jawaban dari 96 responden pada kuesioner sebagai alat ukur dinyatakan reliabel. Jika nilai koefisien *Alpha Chronbach* lebih kecil dari 0,6 maka jawaban dari 96 responden tersebut pada kuesioner sebagai alat ukur dinyatakan tidak reliabel. Hasil uji

reliabilitas disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Hasil Uji Reliabilitas		
Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Reward	0,673	Valid
Punishment	0,676	Valid
Semangat Kerja Karyawan	0,673	Valid
Kinerja karyawan	0,685	Valid

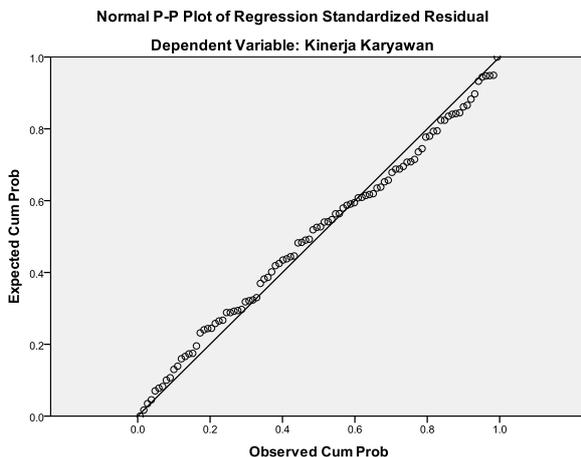
Sumber : Data diolah 2018

Dari tabel diatas, semua indikator variabel penelitian mendapatkan nilai *Alpha Cronbach* yang lebih besar dari 0,6. Maka dapat disimpulkan bahwa jawaban dari 96 responden dari tiap indikator pertanyaan dinilai reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan kurva normal P-Plots yang mana tujuan dari uji ini adalah untuk mengetahui apakah data yang diperoleh memiliki distribusi normal atau tidak, untuk mengetahui normalitas data dapat disajikan sebagai berikut :



Pada uji normalitas data dengan normal P-Plot gambar diatas, maka dapat dinyatakan **berdistribusi normal** pada data variabel penelitian yang digunakan. Suatu variabel dikatakan normal apabila gambar distribusi dengan sejumlah titik-titik yang menyebar pada area sekitar garis diagonal dan penyebaran titik-

titik tersebut searah mengikuti garis diagonalnya.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas memiliki tujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent*. Uji multikolinieritas dari penelitian ini disajikan pada tabel berikut ini :

Coefficientsa			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Reward	.748	1.336
	Punishment	.707	1.415
	Semangat Kerja Karyawan	.771	1.296

a. Dependent Variabel : Kinerja karyawan

Dari hasil uji multikolinieritas pada tabel diatas diatas dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Nilai VIF dari variabel *Reward* yaitu 1,336 dan nilai *tolerance* sebesar 0,748
2. Nilai VIF dari variabel *Punishment* yaitu 1,415 dan nilai *tolerance* sebesar 0,707
3. Nilai VIF dari variabel semangat kerja karyawan yaitu 1,296 dan nilai *tolerance* sebesar 0,771

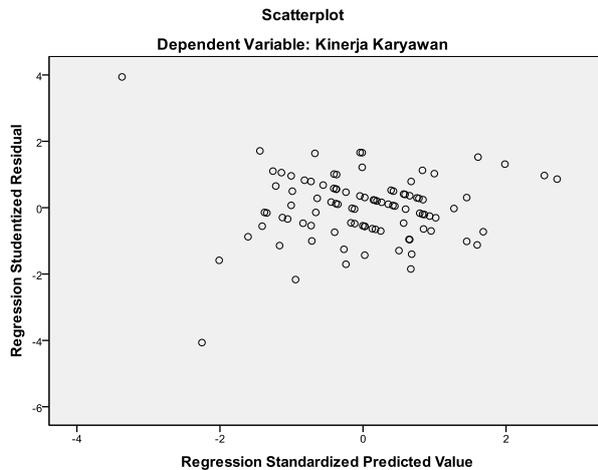
Dari hasil penjabaran tabel 4.13 diatas maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas. Hal ini dapat diperoleh dari teori Imam Gozali (2013:105) yaitu :

- a) *Tolerance value* < 0,10 atau VIF > 10 : terjadi multikolinieritas.
- b) *Tolerance value* > 0,10 atau VIF < 10 : tidak terjadi multikolinieritas".

c. Uji Heterokedastisitas

Menurut Danang Sunyoto (2016:90) menjelaskan uji heteroskedastisitas yang mana dalam persamaan regresi berganda perlu juga diuji mengenai sama atau tidak varian dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varian yang tidak sama disebut terjadi Heteroskedastisitas. Persamaan regresi yang baik jika tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji heterokedastisitas penelitian ini dapat disajikan menggunakan metode *scatterplot* sebagai berikut :



Dari gambar diatas terlihat sejumlah titik-titik menyebar secara acak dan tersebarnyanya berada diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y juga tidak ada pola tertentu yang teratur. Oleh karena itu bisa disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada regresi variabel penelitian ini.

Analisis Jalus (*Path Analysis*)

Model analisis jalur menurut Akdon (2017 : 115) digunakan untuk menguji besarnya sumbangan/kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel X1,X2 terhadap Y serta berdampak kepada Z.

Untuk mengetahui lebih detail perhitungan analisis jalur terdapat 2 cara sub struktur sebagai berikut :

a. Sub Struktur Model 1 Perasamaan dan koefisien determinasi sub struktur model 1

Berikut ini hasil olah analisis menggunakan SPSS sebagai berikut :

Koefisien Sub Struktur Model 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.203	1.816		5.618	.000
	Reward	.198	.091	.223	2.172	.032
	Punishment	.349	.108	.332	3.233	.002

a. Dependent Variable: Semangat Kerja Karyawan

Mengacu pada output Regresi pada tabel diatas Koefisien Sub Struktur model 1 dapat diketahui bahwa nilai signifikansinya dari variabel X1 (*reward*) = 0,032 dan X2 (*punishment*) = 0,002 lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan dari hasil nilai signifikansi variabel X tersebut berarti bahwa Regresi Model 1, yakni variabel X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

Uji t dapat dilihat dari perhitungan SPSS pada tabel diatas dengan melihat pada kriteria uji t terlebih dahulu yaitu :

- Ho diterima dan Ha ditolak apabila sig t lebih besar dari 0,05 berarti variabel eksogen tidak berpengaruh secara signifikan pada variabel endogen.
- Ho ditolak dan Ha diterima apabila sig t lebih kecil dari 0,05 berarti variabel eksogen berpengaruh secara signifikan pada variabel endogen.

Maka dapat disimpulkan bahwa :

- Variabel X1(Reward).
Peneliti menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan olah data pada tabel diatas maka diketahui bahwa nilai signifikansi variabel X1 (*reward*) sebesar 0,032 yaitu lebih kecil dari 0,05 (nilai signifikansi yang sudah ditetapkan). Dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti variabel X1 (*reward*) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Z (semangat kerja karyawan).
- Variabel X2 (*Punishment*)
Peneliti menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan olah data pada tabel diatas maka diketahui bahwa nilai signifikansi variabel X2 (*punishment*) sebesar 0,002 yaitu lebih kecil dari 0,05 (nilai signifikansi yang sudah ditetapkan). Dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti variabel X2 (*punishment*) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Z (semangat kerja karyawan).

Untuk mengetahui *R square* pada Sub Struktur model 1 dapat dilihat dari koefisien determinasi berikut ini :

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 ^a	.229	.212	2.121

a. Predictors: (Constant), Punishment, Reward

Besar nilai R square yang terdapat pada tabel 4.15 "Model Summary Sub Struktur Model 1" adalah sebesar 0,229 menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh dari X1 dan X2 terhadap variabel Z adalah sebesar 22,9% sementara sisanya adalah 77,1% yang mana adalah kontribusi dari variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian. Untuk nilai e1 dapat dihitung dengan rumus $e1 = \sqrt{1-0,229} = 0,837$.

Persamaan koefisien model 1 :

$$Z = \rho_{zx1} \cdot X_1 + \rho_{zx2} \cdot X_2 + e_1$$

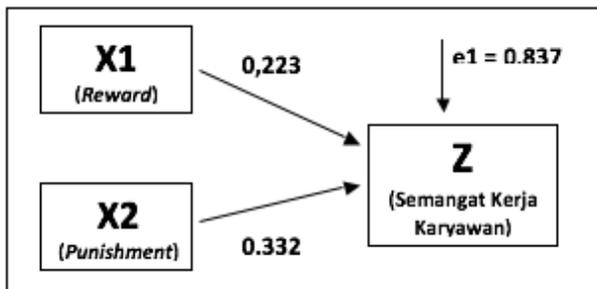
$$Z = \rho_{zx1} \cdot X_1 + \rho_{zx2} \cdot X_2 + \rho_z \cdot \varepsilon_1$$

$$Z = \rho_{zx1} \cdot X_1 + \rho_{zx2} \cdot X_2 + \sqrt{1 - 0,229}$$

$$Z = 0,223 X_1 + 0,332 X_2 + 0,837$$

Dari perhitungan tersebut dapat diperoleh diagram jalur sub struktur 1 diperoleh persamaan matematisnya yaitu sebagai berikut :

$$Z = 0,223 X_1 + 0,332 X_2 + 0,837$$



b. Sub Struktur Model 2 Persamaan dan Koefisien Determinasi Sub Struktur model

Berikut ini hasil olah analisis menggunakan SPSS sebagai berikut :

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.817	2.298		4.707	.000
Reward	.251	.102	.253	2.467	.015
Punishment	.120	.125	.102	.965	.337
Semangat Kerja Karyawan	.344	.113	.306	3.030	.003

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan output Regresi pada tabel "coefficients" koefisien sub struktur model 2 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu X1 = 0,015 dan X2 = 0,337 dan Z = 0,003. Kesimpulan

dari hasil tersebut yaitu bahwa Regresi Model II yakni variabel X2 dan Z berpengaruh signifikan terhadap variabel Y karena lebih kecil dari 0,05. Sedangkan variabel X2 tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y.

Uji t dapat dilihat dari perhitungan SPSS pada tabel 4.16 dengan melihat pada kriteria uji t terlebih dahulu yaitu :

- Ho diterima dan Ha ditolak apabila sig t lebih besar dari 0,05 berarti variabel eksogen tidak berpengaruh secara signifikan pada variabel endogen.
- Ho ditolak dan Ha diterima apabila sig t lebih kecil dari 0,05 berarti variabel eksogen berpengaruh secara signifikan pada variabel endogen.

Maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Variabel X1 (Reward).

Peneliti menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan olah data pada tabel 4.16 maka diketahui bahwa nilai signifikansi variabel X1 (reward) sebesar 0,015 yaitu lebih kecil dari 0,05 (nilai signifikansi yang sudah ditetapkan). Dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti variabel X1 (reward) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

2. Variabel X2 (Punishment)

Peneliti menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan olah data pada tabel 4.16 maka diketahui bahwa nilai signifikansi variabel X2 (punishment) sebesar 0,337 yaitu lebih besar dari 0,05 (nilai signifikansi yang sudah ditetapkan). Dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak yang berarti variabel X2 (punishment) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

3. Variabel Z (Semangat kerja karyawan)

Peneliti menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan olah data pada tabel 4.16 maka diketahui bahwa nilai signifikansi variabel Z (semangat kerja karyawan) sebesar 0,003 yaitu lebih kecil dari 0,05 (nilai signifikansi yang sudah

ditetapkan). Dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti variabel Z (semangat kerja karyawan) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

Untuk mengetahui *R square* pada Sub Struktur model 2 dapat dilihat dari koefisien determinasi berikut ini :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.526 ^a	.277	.253	2.319

a. Predictors: (Constant), Kinerja Karyawan, Punishment, Reward

Besar nilai R square yang terdapat pada tabel "Model Summary" yaitu sebesar 0,277 hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel X1, X2, dan Z terhadap Y adalah sebesar 27,7% sedangkan sisanya 72,3% yaitu merupakan kontribusi dari variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti. Sedangkan untuk nilai $e_2 = \sqrt{1 - 0,277} = 0,850$.

Persamaan koefisien model 2 :

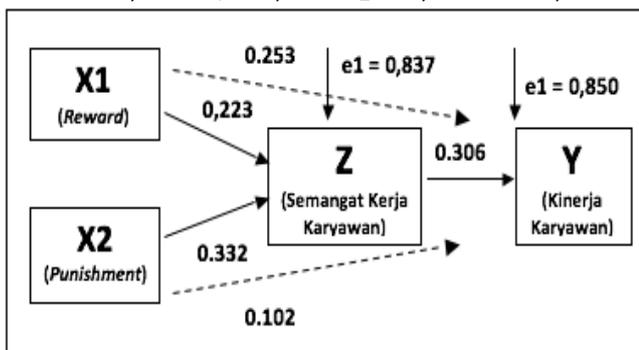
$$Y = \rho_{yx_1} \cdot X_1 + \rho_{yx_2} \cdot X_2 + \rho_{yz} \cdot Z + \rho_{y\epsilon_2}$$

$$Y = \rho_{yx_1} \cdot X_1 + \rho_{yx_2} \cdot X_2 + \rho_{yz} \cdot Z + \sqrt{1 - R^2}$$

$$Y = 0,253 X_1 + 0,102 X_2 + 0,306 Z + \sqrt{1 - 0,277}$$

$Y = 0,253 X_1 + 0,102 X_2 + 0,306 Z + 0,850$
 Dari perhitungan tersebut dapat diperoleh diagram jalur sub struktur 1 diperoleh persamaan matematisnya yaitu sebagai berikut :

$$Y = 0,253 X_1 + 0,102 X_2 + 0,306 Z + 0,850$$



Pembahasan

Berdasarkan analisis data menggunakan aplikasi SPSS "PASW Statistics 18" dapat diberikan rangkuman pengaruh variabel X1, X2 dan Y secara simultan dan

signifikan terhadap variabel Z menggunakan analisis jalur/path analysis sebagai berikut :

Struktur pengaruh variabel X1, X2, Y dan Z

Variabel	Koefisien Jalur	Langsung	Tidak langsung	Total
X1 terhadap Z	0,223	0,223	-	0,223
X2 terhadap Z	0,332	0,332	-	0,332
X1 terhadap Y	0,253	0,253	0,223x0,306=0,068	0,321
X2 terhadap Y	0,102	0,102	0,332x0,306=0,101	0,203
Z terhadap Y	0,306	0,306	-	0,306

Sumber : Data diolah 2018

A. Pengaruh *reward* terhadap semangat kerja karyawan

Hasil penelitian mengenai pengaruh *reward* (X1) terhadap semangat kerja karyawan (Z) diperoleh nilai *Standardized Coefficients* Betanya sebesar 0,223 dan nilai signifikansi sebesar 0,032 yaitu lebih kecil dari 0,05 (nilai yang sudah ditetapkan) yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung antara variabel *reward* (X1) terhadap semangat kerja karyawan (Z) tanpa adanya variabel *intervening*.

B. Pengaruh *punishment* terhadap semangat kerja karyawan

Hasil penelitian mengenai pengaruh *punishment* (X2) terhadap semangat kerja karyawan (Z) diperoleh nilai *Standardized Coefficients* Betanya sebesar 0,332 dan nilai signifikansi sebesar 0,002 yaitu lebih kecil dari 0,05 (nilai yang sudah ditetapkan) yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung antara variabel *punishment* (X2) terhadap semangat kerja karyawan (Z) tanpa adanya variabel *intervening*.

C. Pengaruh semangat kerja karyawan pada kinerja karyawan

Hasil penelitian mengenai pengaruh semangat kerja karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai *Standardized Coefficients* Betanya sebesar 0,306 dan nilai signifikansi sebesar 0,003 yaitu lebih kecil dari 0,05 (nilai yang sudah ditetapkan) yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi terdapat pengaruh yang signifikan

secara langsung antara variabel semangat kerja karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) tanpa adanya variabel *intervening*.

D. Pengaruh *reward* pada kinerja karyawan

Hasil penelitian mengenai pengaruh *reward* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai *Standardized Coefficients* Betanya sebesar 0,253 dan nilai signifikansi sebesar 0,015 yaitu lebih kecil dari 0,05 (nilai yang sudah ditetapkan) yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung antara variabel *reward* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

E. Pengaruh *punishment* pada kinerja karyawan

Hasil penelitian mengenai pengaruh *punishment* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai *Standardized Coefficients* Betanya sebesar 0,102 dan nilai signifikansi sebesar 0,337 yaitu lebih besar dari 0,05 (nilai yang sudah ditetapkan) yang artinya H_0 diterima dan H_a ditolak. Jadi terdapat pengaruh yang tidak signifikan secara langsung antara variabel *punishment* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

F. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan

Hasil penelitian mengenai pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan menunjukkan terdapat pengaruh secara tidak langsung dari *reward* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan sebesar 0,068. Walaupun pengaruh variabel *reward* terhadap kinerja karyawan lebih besar sebesar 0,253 tanpa melalui semangat kerja karyawan, tapi pengaruh tidak langsung variabel *reward* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan tetaplah ada.

G. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan.

Hasil penelitian mengenai pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan menunjukkan terdapat pengaruh secara

tidak langsung dari *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan sebesar 0,101. Walaupun pengaruh variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan hampir sama yaitu sebesar 0,102 tanpa melalui semangat kerja karyawan, tetapi memang pengaruh tidak langsung variabel *reward* terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan tetaplah ada.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dapat diambil simpulan dari penelitian yang sudah diteliti yaitu sebagai berikut :

1. Variabel *reward* (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel semangat kerja karyawan (Z).
2. Variabel *punishment* (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel semangat kerja karyawan (Z).
3. Variabel semangat kerja karyawan (Z) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y).
4. Variabel *reward* (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
5. Variabel *punishment* (X2) tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
6. Adanya pengaruh variabel *reward* (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) secara tidak langsung melalui variabel semangat kerja karyawan (Z).
7. Adanya pengaruh variabel *punishment* (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) secara tidak langsung melalui variabel semangat kerja karyawan (Z).

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dijelaskan diatas maka penulis menyarankan bahwa :

1. Pemberian *reward* pada PT. Pioneer Flour Mill Industries sudah dijalankan dengan baik, dengan cara memberikan promosi, tambahan insentif gaji, pemberian fasilitas kesehatan, dll. Hal ini agar tetap

menjaga semangat karyawan dalam bekerja, sehingga hasil yang didapatkan akan maksimal dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pemberian *punishment* pada *PT. Pioneer Flour Mill Industries* pun juga sudah dijalankan dengan baik dan agar tetap konsisten dilakukan pada karyawan yang telah melanggar peraturan perusahaan. Hal ini agar karyawan dapat mempertahankan kinerjanya dengan baik dan tidak menurunkan semangatnya dalam bekerja. Karena biasanya karyawan yang mendapatkan *punishment* entah dalam bentuk teguran lisan ataupun tertulis akan berdampak pada semangat kerja karyawan yang bersangkutan tersebut.
3. Pihak yang biasa mengurus Manajemen Sumber Daya Manusia (HRD) pada *PT. Pioneer Flour Mill Industries* agar terus memerhatikan kinerja karyawannya dan berlaku peduli pada karyawan yang kinerjanya menurun. Hal ini agar karyawan tetap memiliki semangat kerja hingga karyawan lebih giat bekerja dan mempertahankan kinerjanya dengan baik.