

**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT*  
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA  
KARYAWAN**

(STUDI TENTANG PERSEPSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI RUMAH SAKIT UMUM  
DAERAH TONGAS KABUPATEN PROBOLINGGO)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya

**RATIH KARTIKA DEWI**  
**NIM. 0810320130**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**MALANG**  
**2012**

## TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 7 Mei 2012

Jam : 09.00 – 10.00 WIB

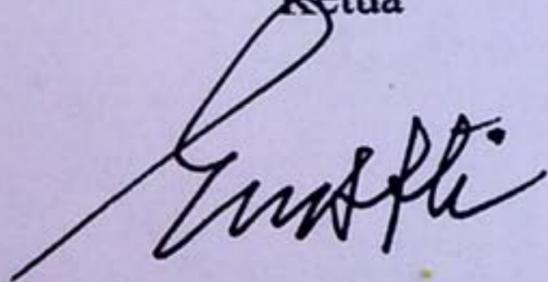
Skripsi atas nama : Ratih Kartika dewi

Judul : Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Tentang Persepsi Pegawai Negeri Sipil di Rumah Sakit Umum Daerah Tongas Kabupaten Probolinggo )

**Dan dinyatakan lulus**

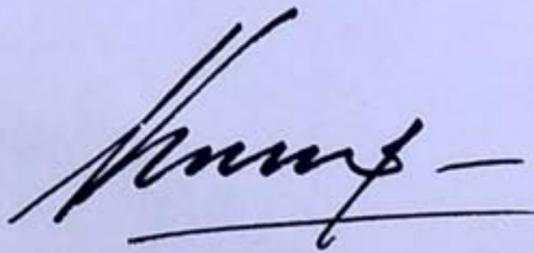
MAJELIS PENGUJI

Ketua



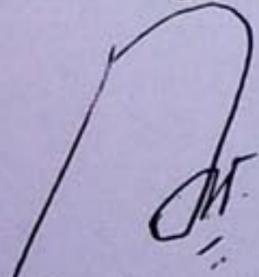
**Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si**  
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota



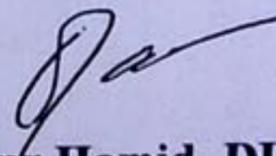
**Dr. Kusdi Rahardjo, DEA**  
NIP. 19570127 198403 1 001

Anggota



**Prof. Dr. Bambang Swasto S, ME**  
NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota



**Dr. Djamhur Hamid, DIP. BUS, M.Si**  
NIP. 19481110 198010 1 001

## MOTTO

*“Emasku adalah agamaku, perhiasanku adalah budi pekertiku, dan hartaku adalah sopan santunku.”*

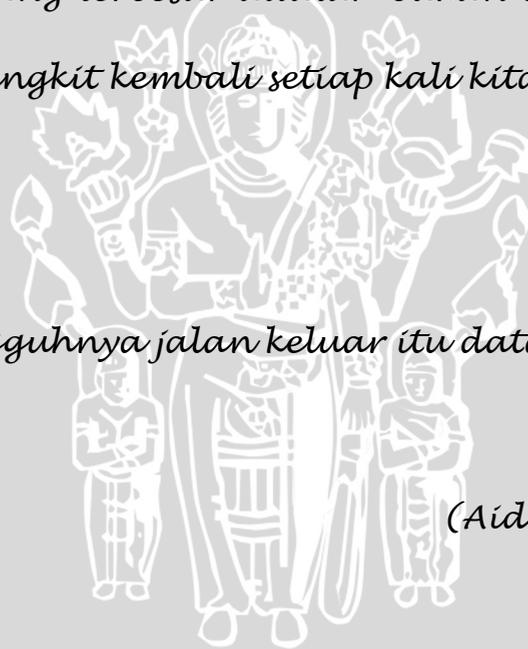
*(Aidh al-Qarni)*

*“Kebanggaan yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh.”*

*(Confusius)*

*“Sesungguhnya jalan keluar itu datang bersama persoalan.”*

*(Aidh al-Qarni)*



## RINGKASAN

Ratih Kartika Dewi, 2012, **Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan** (Studi Tentang Persepsi Pegawai Negeri Sipil di Rumah Sakit Umum Daerah Tongas Kabupaten Probolinggo), Prof. Dr. Endang Siti. Astuti, M.Si, Dr. Kusdi Raharjo, DEA, 119 hal + ix

Bisnis di bidang kesehatan terutama Rumah sakit mengalami perkembangan yang signifikan, perkembangan tersebut diikuti dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia terutama dalam pemberian layanan terhadap konsumen (pasien). Untuk meningkatkan kualitas kerja tersebut, perusahaan harus mengelola persepsi *reward* dan *punishment* untuk memotivasi kinerja pegawai. *Reward* dan *Punishment* merupakan salah satu penyebab dalam memotivasi kinerja pegawai, makin terpenuhinya kebutuhan karyawan maka makin positif persepsi karyawan terhadap *reward* begitu juga dengan persepsi terhadap *punishment*, apabila persepsi *punishment* tinggi maka akan merubah perilaku karyawan tersebut. Diharapkan dengan pengelolaan persepsi yang baik terhadap *reward* dan *punishment* akan meningkatkan motivasi kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatory dengan pendekatan kuantitatif, untuk menguji hipotesis pengaruh persepsi *reward* dan *punishment* terhadap motivasi dan kinerja. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 104 PNS RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo, dengan jumlah pengembalian kuesioner sebanyak 89 kuesioner. Selanjutnya data yang telah dikumpulkan dianalisa dengan menggunakan teknik PLS (*Partial Least Square*) dan *software* SmartPLS versi 1.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis 1 sampai dengan 5 yang telah dirumuskan terbukti didukung oleh data. Persepsi *reward* mempunyai pengaruh paling besar terhadap motivasi disusul dengan pengaruh persepsi motivasi terhadap kinerja. Ini membuktikan bahwa dengan adanya variabel motivasi sebagai variabel *intervening*, akan lebih meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik pemberian persepsi *reward* akan lebih tinggi motivasi dalam peningkatan kinerja karyawan begitu juga sebaliknya. Semakin baik pemberian persepsi *punishment* akan lebih tinggi pula motivasi dalam peningkatan kinerja karyawan begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan direkomendasikan kepada perusahaan untuk lebih memperhatikan pemberian persepsi *reward* dan memperhatikan tentang persyaratan yang layak diterapkan agar persepsi *punishment* lebih efektif dalam pelaksanaannya. Bagi peneliti selanjutnya lebih memperluas subjek penelitian, bukan hanya PNS tetapi seluruh pegawai yang ada di RSUD Tongas serta memperluas variabel yang dipakai seperti kemampuan (*abilities*) dan peluang (*opportunities*).

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Tentang Persepsi Pegawai Negeri Sipil di Rumah Sakit Umum Daerah Tongas Kabupaten Probolinggo).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak. Prof. Dr. Sumartono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi Raharjo. DEA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya sekaligus Dosen Pembimbing Kedua yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak. Drs. Rustam Hidayat, M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

4. Ibu. Prof. Dr. Endang Siti. Astuti, M.Si selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak dr. Anang Budi Yoelijanto selaku Direktur di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo yang telah memberikan kesempatan untuk mengadakan kegiatan penelitian skripsi.
6. Bapak Herlan Wahyudi selaku Staf Urusan Kepegawaian dan seluruh pegawai di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo yang telah membantu dalam kelengkapan pemenuhan data dalam penyelesaian skripsi.
7. Ayahanda Budiman dan Ibunda Sriminingsih selaku kedua orang tua yang tulus penuh cinta kasih memberikan dukungan do'a.
8. Adikku tersayang dan kakakku tercinta yang selalu memberikan dukungan moral selama pengerjaan skripsi ini.
9. Anggota 7'Noiisy: Vasthi, Farda, Ochi, Hilda, Dila dan Eri serta sahabatku Debora dan Ipul, *I just want to thanks for being my spirit.*
10. Semua teman-teman seperjuangan angkatan 2008 atas kebersamaan dalam mengasah pikir dan berbagai nilai hidup selama perkuliahan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 10 April 2012

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

<b>MOTTO</b>	
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b>	
<b>TANDA PENGESAHAN</b>	
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>i</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR/ GRAFIK</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kontribusi Penelitian .....	8
E. Sistematika Pembahasan .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Empiris .....	11
B. Tinjauan Teoritis .....	16
1. Pengertian Persepsi .....	17
2. <i>Reward</i> .....	18
a. Pengertian <i>Reward</i> .....	18
b. Jenis <i>Reward</i> .....	18
c. Faktor yang Mempengaruhi Imbalan .....	23
3. <i>Punishment</i> (Hukuman/Sanksi) .....	23
a. Pengertian <i>Punishment</i> .....	23
b. Tingkat dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja .....	24
c. Aspek yang Mempengaruhi <i>Punishment</i> .....	25
d. Bentuk <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> .....	26
4. Motivasi .....	27
a. Pengertian Motivasi .....	27
b. Aspek yang Mempengaruhi Motivasi .....	28
c. Teori Motivasi .....	28



5. Kinerja .....	31
a. Pengertian Kinerja .....	31
b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	31
c. Kriteria Pengukuran Kinerja .....	32
C. Pengaruh Persepsi <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan .....	34
D. Model Konsep dan Model Hipotesis .....	36
1. Model Konsep .....	36
2. Model Hipotesis .....	37

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	39
B. Lokasi Penelitian .....	39
C. Definisi Operasional, Variabel dan Pengukuran .....	40
1. Definisi Operasional dan Variabel .....	40
2. Pengukuran .....	45
D. Populasi dan Sampel .....	46
E. Teknik Pengumpulan Data .....	48
1. Sumber data .....	48
2. Metode Pengumpulan Data .....	49
3. Instrumen Penelitian .....	50
F. Uji Instrumen .....	51
1. Uji Validitas .....	51
2. Uji Reliabilitas .....	51
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	52
G. Metode Analisis Data .....	56
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	56
2. Analisis Statistik Inferensial .....	57
a. PLS ( <i>Partial Least Square</i> ) .....	57

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	62
1. Gambaran Umum RSUD Tongas .....	62
2. Visi, Misi dan Kebijakan Mutu .....	63
3. Struktur Organisasi .....	64
4. <i>Job Description</i> Pegawai .....	64
5. Jenis Pegawai Negeri Sipil (PNS) .....	69
6. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> di RSUD Tongas .....	70
B. Deskripsi Responden .....	76
1. Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja .....	77
2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	77



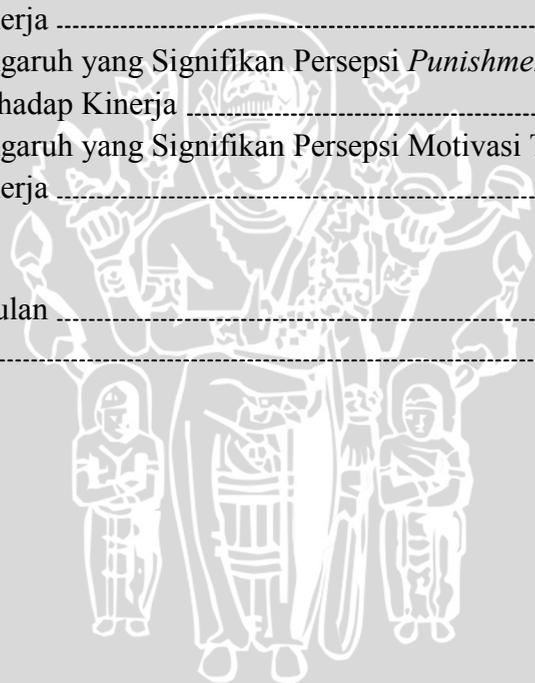
3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan, Masa Kerja dan Usia .....	78
C. Analisis Data .....	81
1. Analisis Data Deskriptif .....	81
2. Analisis Data Inferensial .....	98
a. PLS ( <i>Partial Least Square</i> ) .....	98
D. Pembahasan .....	111
1. Pengaruh yang Signifikan Persepsi <i>Reward</i> Terhadap Motivasi .....	111
2. Pengaruh yang Signifikan Persepsi <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi .....	112
3. Pengaruh yang Signifikan Persepsi <i>Reward</i> Terhadap Kinerja .....	114
4. Pengaruh yang Signifikan Persepsi <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja .....	114
5. Pengaruh yang Signifikan Persepsi Motivasi Terhadap Kinerja .....	116

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	118
B. Saran .....	119

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 2 Bentuk <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> .....	26
Tabel 3 Variabel, Indikator dan <i>Item</i> .....	44
Tabel 4 Interval Kelas Skala <i>Likert</i> .....	46
Tabel 5 Pembagian Populasi .....	47
Tabel 6 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Reward</i> .....	52
Tabel 7 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Punishment</i> .....	53
Tabel 8 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi .....	54
Tabel 9 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja .....	55
Tabel 10 Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja .....	77
Tabel 11 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	78
Tabel 12 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan, Masa Kerja dan Usia .....	79
Tabel 13 Interpretasi Hasil Jawaban Responden .....	81
Tabel 14 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Reward</i> .....	81
Tabel 15 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Punishment</i> .....	87
Tabel 16 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi .....	91
Tabel 17 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja .....	95
Tabel 18 <i>Outer Loadings</i> .....	99
Tabel 19 <i>Cross Loadings</i> .....	100
Tabel 20 AVE ( <i>Average Varaince Extracted</i> ) .....	101
Tabel 21 <i>Composite Reliability</i> .....	102
Tabel 22 <i>Cronbach Alpha</i> .....	102
Tabel 23 R- <i>Square</i> .....	102
Tabel 24 Hasil Pengujian Hipotesis .....	107
Tabel 25 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	108



**DAFTAR GAMBAR/ GRAFIK**

Gambar 1 Bentuk-bentuk Imbalan .....	22
Gambar 2 Konsep Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow.....	30
Gambar 3 Model Konsep.....	36
Gambar 4 Model Hipotesis .....	37
Gambar 5 Model Analisis Struktural .....	60
Gambar 6 Hasil Model Analisis Struktural.....	104
Gambar Grafik 1 Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	77
Gambar Grafik 2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sejalan dengan usaha pemerintah dalam mendorong tingkat kesehatan masyarakat dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan bangsa Indonesia, maka perkembangan dunia usaha di bidang kesehatan cukup mengalami perkembangan yang signifikan. Perkembangan tersebut dapat dilihat dari semakin banyaknya rumah sakit dan puskesmas serta berbagai sarana prasarana di bidang kesehatan yang telah dibangun pemerintah. Bisnis kesehatan mengalami peningkatan maka kualitas jasa juga harus mengalami perkembangan karena hal tersebut menjadi perhatian masyarakat. Hal ini dapat dilihat semakin banyak bermunculan perusahaan yang bergerak pada layanan kesehatan, di dalam kondisi ketatnya persaingan ini hal yang sangat perlu diprioritaskan untuk selalu menjaga dan meningkatkan kualitasnya adalah pelayanan karyawan terhadap konsumen (pasien).

Pentingnya peranan karyawan tercermin dari kebutuhan organisasi untuk membuat strategi manajemen sumber daya manusia sejajar dengan pentingnya strategi dibidang lainnya. Menurut Rivai (2005:1) Manajemen sumber daya manusia merupakan

Salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang di dalamnya terdapat proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien efektif dan produktif untuk mencapai tujuan tertentu.

Tujuan akhir manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kinerja karyawan, berdasarkan tujuan tersebut masih banyak yang harus dilakukan seperti peningkatan kualitas kehidupan kerja melalui perubahan struktur kerja, penciptaan komunikasi yang baik, penanggulangan stres, penanggulangan perilaku buruk, kenyamanan tempat kerja, pengelolaan strategi motivasi. Jika semua hal tersebut tidak dikelola dengan baik akan berakibat buruk terhadap tingkat kinerja karyawan.

Sumber daya manusia (SDM) berperan sebagai elemen utama sebuah organisasi dibandingkan elemen lain seperti modal dan teknologi, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan hal-hal tersebut. Manusia yang mencari modal dan manusia yang memilih dan menggunakan teknologi tersebut, walaupun fasilitas yang dimiliki sebuah organisasi lengkap dan peralatan yang telah digunakan canggih, jika tidak ditunjang dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka semua hal tersebut akan memberikan hasil yang kurang memuaskan sehingga manusia menjadi salah satu sumber keunggulan dalam persaingan.

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia (SDM), pengolahan serta pendayagunaan terhadap sumber daya manusia pada setiap karyawan sangat diperlukan maka untuk memacu semangat kerja karyawan, perusahaan harus mampu mengelola suatu persepsi untuk peningkatan kinerja, seperti persepsi terhadap *reward* dan *punishment*. “*Reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi” (Mulyadi dan Setyawan, 1999:227). Selain

memberikan *reward* atas kinerja, guna mencapai tujuan perusahaan pemimpin juga harus memberikan *punishment* atas pelanggaran yang dilakukan karyawan. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson diterjemahkan oleh Gania (2006:224), “Hukuman (*Punishment*) didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu” dan menurut Kotler (2003:198) bahwa persepsi sebagai proses bagaimana seseorang menyeleksi, mengatur dan menginterpretasikan masukan-masukan informasi untuk menciptakan gambaran keseluruhan yang berarti.

Peningkatan motivasi untuk bekerja, erat kaitannya dengan pemberian *reward* terhadap karyawan jika pemberian *reward* dapat memenuhi kebutuhan hidup karyawan maka akan menimbulkan persepsi terhadap *reward* tersebut. Semakin terpenuhinya kebutuhan hidup karyawan atas akibat pemberian *reward* maka makin positif persepsi karyawan tersebut terhadap *reward*, hal tersebut didukung oleh pendapat Szilagyi dalam Gitosudarmo dan Sudita (1997:235) bahwa *reward* dapat dipakai sebagai penguat perilaku dan dorongan kepada tercapainya tingkat kinerja, dijelaskan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow bahwa pemberian *reward* akan mempengaruhi kinerja apabila motivasi yang berupa pemenuhan kebutuhan-kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi seperti kebutuhan fisiologis, rasa aman, kepemilikan sosial, penghargaan diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Sebaliknya apabila tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan akibat kurangnya pemberian *reward* maka akan mengakibatkan penurunan tingkat kinerja seperti tidak bersemangat dalam bekerja dan mangkir

dalam menjalankan tugasnya karena mereka menilai bahwa pemberian *reward* tidak cukup untuk memenuhi kebutuhannya. Jadi persepsi terhadap penghargaan adalah penilaian atau interpretasi karyawan terhadap sistem penghargaan, baik penghargaan eksternal yang berupa gaji, tunjangan dan bonus maupun penghargaan dari diri sendiri (*internal*).

Ivancevich, Konopaske dan Matteson diterjemahkan oleh Gania (2006:258) menjelaskan “Perilaku yang buruk memerlukan banyak biaya, mengurangi kinerja dan dapat mempengaruhi organisasi secara negatif”, oleh karena itu pengelolaan persepsi pada *punishment* juga penting dalam peningkatan kinerja karyawan didalam suatu perusahaan karena menurut Gitosudarmo dan Sudita (1997:237) bahwa *punishment* tidak efektif dalam merubah perilaku seseorang dan dapat mengakibatkan akibat sampingan yang berupa emosional yang merugikan dan terkadang penerapan hukuman dalam organisasi kurang manusiawi. Persepsi pada *punishment* apabila waktu, konsistensi, intensitas, kejelasan alasan dan tidak bersifat pribadi pada pelaksanaan *punishment* akan efektif dalam merubah perilaku karyawan, dengan tingkat persepsi yang tinggi bahwa *punishment* tersebut berguna bagi dirinya dan dapat merubah perilaku maka persepsi karyawan tersebut akan positif terhadap *punishment* sebaliknya apabila tingkat persepsi pada *punishment* rendah maka pelaksanaan *punishment* di perusahaan kurang efektif bahkan akan mengakibatkan penurunan motivasi dalam bekerja. Oleh karena itu sangat penting bagi para pimpinan untuk mengelola persepsi karyawan terhadap *punishment* agar pelaksanaannya lebih efektif dalam

merubah perilaku karyawan dan pada akhirnya akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Munandar dalam Devi (2009:42) bahwa “Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja (*motivation*), kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*). “Motivasi adalah motif/suatu perangsang keinginan dan daya penggerak bekerja seseorang yang setiap motif memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai”. Motivasi sendiri memiliki beberapa aspek yang mempengaruhinya seperti pemenuhan kebutuhan yang tercukupi, rasa aman dalam bekerja, lingkungan yang menyenangkan, pujian atas prestasi kerja dan pekerjaan itu sendiri yang menyenangkan (Gomez dialihbahasakan oleh Andi, 2002:180).

Beberapa uraian diatas dapat menjelaskan bahwa persepsi terhadap *reward* dan *punishment* dapat berfungsi sebagai motivator karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Pengelolaan persepsi terhadap *reward* dan *punishment* sangat penting dalam memotivasi kinerja karena jika para karyawan mempersepsikan negatif tentang pemberian *reward* maka akan terjadi penurunan tingkat kinerja begitu juga dengan *punishment* jika para karyawan mempersepsikan bahwa pemberian *punishment* hanya akan menimbulkan penurunan tingkat kinerja, maka *punishment* tidak akan efektif dalam merubah perilaku seseorang ke perilaku yang positif (baik).

Rumah sakit umum daerah Tongas Kabupaten Probolinggo adalah salah satu usaha di bidang kesehatan yang mempunyai misi meningkatkan kualitas, kuantitas karyawan sesuai kebutuhan, menjamin kualitas layanan melalui perbaikan berkesibambungan dan mewujudkan layanan yang berorientasi pada

kepuasan pelanggan, tugas dari rumah sakit adalah melaksanakan upaya kesehatan secara berdayaguna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu. Misi tersebut sudah sesuai dengan Undang-Undang No.23 Tahun 1992 Tentang Kesehatan bertujuan untuk mengatur asas dan arah tujuan pembangunan kesehatan, hak dan kewajiban setiap orang, tugas dan tanggung jawab pemerintah, upaya kesehatan, sumber daya kesehatan (termasuk sumber daya manusia), serta ketentuan pidana untuk melindungi pemberi dan penerima jasa layanan kesehatan (Santoso, 2003:7). Rumah sakit umum mempunyai fungsi pelayanan medis, penunjang medis, pelayanan dan asuhan keperawatan, rujukan serta menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan.

RSUD Tongas adalah Rumah sakit yang mulai beroperasi dari tahun 2002, sebagai rumah sakit yang masih tergolong baru, RSUD Tongas berusaha memenuhi akreditasi ISO 9001:2008 yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas karyawan. Pengelolaan persepsi karyawan khususnya PNS (Pegawai Negeri Sipil) sangat penting untuk meningkatkan kinerja PNS, apabila pegawai tersebut menilai bahwa *reward* yang diberikan tidak cukup untuk memenuhi kebutuhannya, maka akan mempengaruhi kinerjanya seperti contoh pemberian bonus yang berupa jasa medis tidak diberikan tepat waktu dan besarnya jasa medis tidak sesuai dengan harapan pegawai, maka hal tersebut akan berdampak menurunnya kinerja pegawai. Begitu pula dengan persepsi PNS tentang *punishment*, apabila pegawai mempersepsikan bahwa pemberian *punishment* dapat berguna untuk dirinya agar dapat memperbaiki penyimpangan yang

dilakukan, maka persepsi tersebut akan berdampak positif bagi pegawai dan Rumah sakit.

Kebijakan pimpinan RSUD Tongas sangat dibutuhkan di dalam upaya mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku seseorang. Seorang pimpinan memberikan *reward* (penghargaan) yang cukup terhadap pegawai sehingga pegawai tersebut mendapatkan persepsi yang positif dan dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik, sedangkan *punishment* (hukuman) akan diberikan kepada pegawai yang melakukan kesalahan atau pelanggaran agar karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa pemberian *punishment* tersebut dapat memperbaiki perilakunya.

Berdasarkan permasalahan di atas, dalam penelitian ini memilih judul:

“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan” (Studi tentang Persepsi Pegawai Negeri Sipil di Rumah Sakit Umum Daerah Tongas Kabupaten Probolinggo)

## **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah persepsi *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo?
2. Apakah persepsi *punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo?
3. Apakah persepsi *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo?

4. Apakah persepsi *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo?
5. Apakah persepsi motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo?

### C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai penulis dari perumusan masalah di atas adalah:

1. Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh persepsi *reward* terhadap motivasi di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo
2. Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh persepsi *punishment* terhadap motivasi di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo
3. Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh persepsi *reward* terhadap kinerja karyawan di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo
4. Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh persepsi *punishment* terhadap kinerja karyawan di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo
5. Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh persepsi motivasi terhadap kinerja karyawan di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo

### D. Kontribusi Penelitian

Diharapkan hasil dari penelitian tentang pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi dan kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi. Baik kontribusi secara praktis maupun teoritis, yaitu sebagai berikut:

1. Secara akademis dari hasil penelitian yang berupa kesimpulan dan saran dapat digunakan sebagai landasan untuk penelitian di bidang yang sama di masa yang akan datang.
2. Secara praktis dapat digunakan untuk menambah informasi serta sebagai bahan masukan bagi organisasi atau perusahaan dan diharapkan dapat membantu manajemen dalam memecahkan masalah yang dihadapi sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan tepat, khususnya dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

#### **E. SISTEMATIKA PEMBAHASAN**

Sistematika pembahasan penulisan ilmiah ini bertujuan agar pembaca dapat mengetahui pokok bahasan apa saja pada setiap bab. Adapun uraian masing-masing bab adalah sebagai berikut :

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

##### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan diuraikan tentang landasan teori yang berkaitan dengan persepsi, *reward*, *punishment*, motivasi dan kinerja. Menjelaskan tentang hubungan persepsi pada *reward* dan *punishment* terhadap motivasi dan kinerja karyawan serta model konsep dan model hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

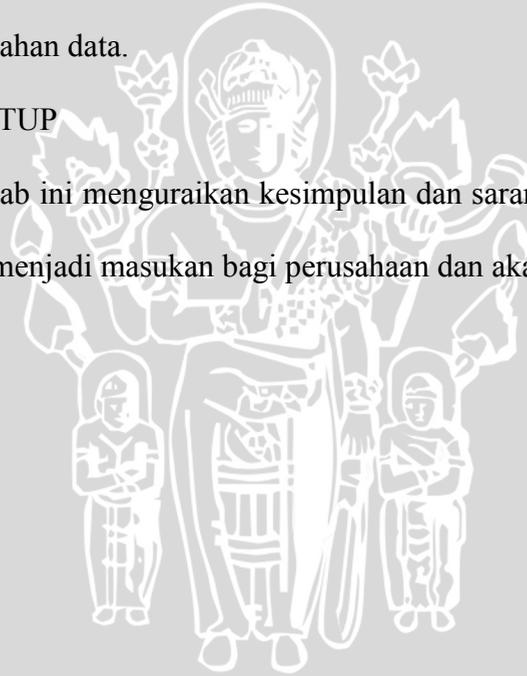
Pada bab ini akan diuraikan tentang diuraikan mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep dan variabel, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, metode analisis data dan pengujian hipotesis.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan uraikan mengenai gambaran umum lokasi penelitian, struktur organisasi, hasil pengumpulan data dan pengolahan data.

**BAB V : PENUTUP**

Pada bab ini menguraikan kesimpulan dan saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dan akademik.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris membahas tentang penelitian terdahulu, penelitian terdahulu berfungsi untuk mendapatkan gambaran, kerangka berpikir dan sekaligus untuk mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya dengan adanya penelitian terdahulu maka tidak akan terjadi pengulangan penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Novita Rahardjo/ 2007

Penelitian ini berjudul Pengaruh Motivasi, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Pabrik Roti Sumber Hasil Malang). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif, teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *nonprobability sampling* dengan jenis sampling jenuh yaitu memakai seluruh populasi yang berjumlah 34 karyawan pada pabrik roti sumber hasil malang. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif, analisis regresi berganda dengan menggunakan uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis menggunakan pengujian secara simultan dan pengujian secara parsial. Perhitungan analisis linier berganda pada penelitian ini menggunakan *software SPSS versi 12.00 for windows*

Berdasarkan hasil regresi diketahui bahwa motivasi, *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,313 ; 0,303 ; dan 0,244. Dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki koefisien paling besar (0,313) jika dibandingkan peubah bebas lainnya. Besarnya sumbangan (proporsi) peubah bebas motivasi, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan sebesar 85,5% dimana 14,5% dipengaruhi oleh peubah lain yang tidak diteliti. Disimpulkan bahwa nilai  $F_{hitung} = 59,198$  adalah lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,92$  pada  $p = 0,000$  yang berarti motivasi, *reward* dan *punishment* secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis secara parsial dengan menggunakan uji t ( $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ ) dapat disimpulkan bahwa motivasi, *reward* dan *punishment* secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t_{hitung}$  adalah  $X_1 = 3,492$ ;  $X_2 = 2,263$ ;  $X_3 = 2,047$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,6973$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa peubah motivasi memiliki koefisien regresi paling besar yaitu 0,313 jika dibandingkan peubah bebas lainnya.

## 2. Elfi Sukaesih/ 2009

Penelitian ini berjudul Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Hotel Griyadi Montana Malang). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif eksplanatori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel adalah *Simple Random Sampling* yaitu pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan kriteria

tertentu, dengan demikian peneliti menyebarkan kuisioner sebanyak 85 kuisioner dan kembali sebanyak 74 kuisioner sehingga sampel dalam penelitian ini sebanyak 74 orang. Metode analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan memakai uji asumsi klasik dan analisis *path*. Perhitungan analisis linier berganda pada penelitian ini menggunakan *software SPSS versi 13.00 for windows*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial berpengaruh positif terhadap motivasi ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  kompensasi finansial sebesar 2,600 dengan nilai signifikansi sebesar 0,011 dan beta sebesar 0,301 sedangkan kompensasi nonfinansial sebesar 2,533 dengan nilai signifikansi 0,014 dan beta sebesar 0,293. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai nilai  $t_{hitung}$  kompensasi finansial sebesar 2,214 dengan nilai signifikansi sebesar 0,030 dan nilai beta 0,166 sedangkan kompensasi nonfinansial sebesar 8,680 dengan nilai signifiakan sbesar 0,000 dan beta sebesar 0,649. Terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) yang ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,575 nilai signifikan sebesar 0,012 serta beta sebesar 0,189 dan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi nonfinansial ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan melalui motivasi ( $X_3$ ) sebesar 0,055.

### 3. Ahmad Judi/ 2003

Penelitian ini berjudul Pengaruh Faktor-faktor Motivasi terhadap Kinerja Paramedis (Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi berganda dan teknik pengambilan sampling berdasarkan pada prinsip *representativeness* (keterwakilan). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 61 paramedis dari jumlah total populasi paramedis sebanyak 64 paramedis. Analisis data penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis linier berganda dengan penarikan kesimpulan menggunakan uji secara parsial dan simultan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri serta kinerja paramedis di rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang termasuk dalam kategori sedang. Secara simultan ataupun secara parsial faktor-faktor kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja paramedis di rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang. Faktor-faktor motivasi secara keseluruhan memberikan kontribusi terhadap kinerja paramedis di rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang sebesar 83,37%, sedangkan diantara faktor-faktor tersebut faktor kebutuhan fisiologis memiliki kontribusi dominan yaitu sebesar 62,46%.

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Novita Rahardjo/ 2008	Pengaruh Motivasi, <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Pabrik Roti Sumber Hasil Malang)	Motivasi ( $X_1$ ), <i>Reward</i> ( $X_2$ ), <i>Punishment</i> ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Jenis penelitian Korelasional dengan analisis regresi linier berganda dan Pengujian Hipotesis secara Simultan dan Parsial	Motivasi memiliki pengaruh paling besar dibandingkan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan .
2.	Elfi Sukaesih/ 2009	Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Hotel Griyadi Montana Malang)	Kompensa si Finansial ( $X_1$ ), Kompensa si Nonfinans ial ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Jenis penelitian Eksplanatori dengan analisis data Statistik deskriptif, Analisis Inferensial dan <i>path analysis</i>	Terdapat pengaruh tidak langsung kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.
3.	Ahmad Judi/ 2003	Pengaruh Faktor-faktor Motivasi terhadap Kinerja Paramedis (Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)	Fisiologis ( $X_1$ ), Keamanan ( $X_2$ ), Sosial ( $X_3$ ), Penghargaan ( $X_4$ ), Aktualisasi Diri ( $X_5$ ) dan Kinerja Paramedis ( $Y$ )	Jenis penelitian eksplanatori, dengan analisis data deskriptif, regresi berganda dan pengujian hipotesis secara simultan dan parsial	Faktor kebutuhan fisiologis memiliki kontribusi dominan dibandingkan faktor kebutuhan lainnya.

Lanjutan Tabel 1

No	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
4.	Penelitian sekarang 2011/2012	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan	<i>Reward</i> ( $X_1$ ), <i>Punishment</i> ( $X_2$ ), Motivasi ( $Y_1$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	Jenis penelitian eksplanatori dengan analisis data deskriptif dan inferensial secara PLS ( <i>Partial Least Square</i> )	-

Sumber: Data primer diolah (2011)

Menurut pengamatan peneliti, sejauh ini terdapat satu judul penelitian yang mempunyai persamaan judul yaitu penelitian yang dilakukan Novita Rahardjo dengan judul Pengaruh Motivasi, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan Novita Rahardjo tahun 2008 dan penelitian sekarang yaitu dari sub judul ditambahkan kata persepsi, jumlah sampel, jumlah sampel penelitian terdahulu berjumlah 34 karyawan sedangkan penelitian sekarang berjumlah 104 karyawan sedangkan metode analisis, penelitian terdahulu memakai metode analisis regresi linier berganda sedangkan peneliti sekarang memakai metode PLS (*Partial Least Square*) dalam pengolahan datanya.

## B. Tinjauan Teoritis

Tinjauan teoritis berisi tentang landasan teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini, seperti pengertian persepsi, *reward*, *punishment*, motivasi dan kinerja serta aspek-aspek yang ada di dalamnya. Beberapa penjelasan tersebut adalah sebagai berikut:

## 1. Persepsi

### a. Pengertian Persepsi

Menurut Kotler (2003:198) menjelaskan persepsi sebagai proses bagaimana seseorang menyeleksi, mengatur dan menginterpretasikan masukan-masukan informasi untuk menciptakan gambaran keseluruhan yang berarti. Pendapat yang hampir sama juga diungkapkan Schiffman dan Kanuk dalam Tatik (2008:97) yang mendefinisikan persepsi sebagai proses bilamana dalam proses tersebut individu memilih, mengorganisasikan dan menginterpretasikan stimulus menjadi sesuatu yang bermakna. Stimulus adalah setiap bentuk fisik, visual, atau komunikasi verbal yang dapat mempengaruhi tanggapan individu (Sutisna, 2001:63)

Beberapa definisi di atas dapat diketahui bahwa pada dasarnya persepsi merupakan sebuah proses memilih, mengatur, mengorganisasi, dan menginterpretasi stimulus menjadi sebuah informasi yang bermakna bagi individu atau karyawan. Dalam proses tersebut stimulus mengenai indera kita, seperti segala sesuatu yang bisa dicium, dilihat, didengar, diraba maupun dirasakan. Pemahaman terhadap persepsi sangat penting bagi pimpinan dalam upaya membentuk persepsi yang tepat. Terbentuknya persepsi yang tepat pada karyawan menyebabkan mereka mempunyai kesan dan memberikan penilaian yang tepat.

## 2. *Reward* (Penghargaan)

### a. Pengertian *Reward* (Penghargaan)

*Reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 1999:227).

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson diterjemahkan oleh Gania (2006:226) tujuan utama dari program penghargaan adalah:

- 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
- 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- 3) Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi

### b. Jenis *Reward* (Penghargaan)

Hasil kinerja individu dievaluasi secara formal maupun informal oleh manajemen dibagi menjadi dua jenis penghargaan Ivancevich, Konopaske dan Matteson diterjemahkan oleh Gania (2006:226) yaitu

- 1) Penghargaan ekstrinsik (*Extrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

#### a) Penghargaan Finansial:

- (1) Gaji dan Upah (Rivai, 2005:360)

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan

perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

- (2) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
  - (3) Bonus/ insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/ upah yang diberikan organisasi (Simamora, 2002:544)
- b) Penghargaan *interpersonal*: Manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
  - c) Promosi: Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2) Penghargaan intrinsik (*Intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur sendiri oleh seseorang.

a) Penyelesaian (*Completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang penting bagi sebagian orang.

Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri. Kesempatan yang memungkinkan orang seperti ini menyelesaikan tugasnya dapat memiliki efek motivasi yang kuat.

b) Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c) Otonomi (*Autonomy*)

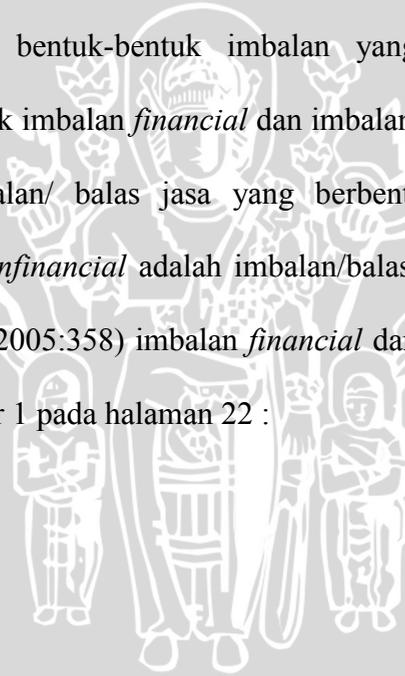
Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam suatu situasi tertentu. pekerjaan yang sangat terstruktur dan

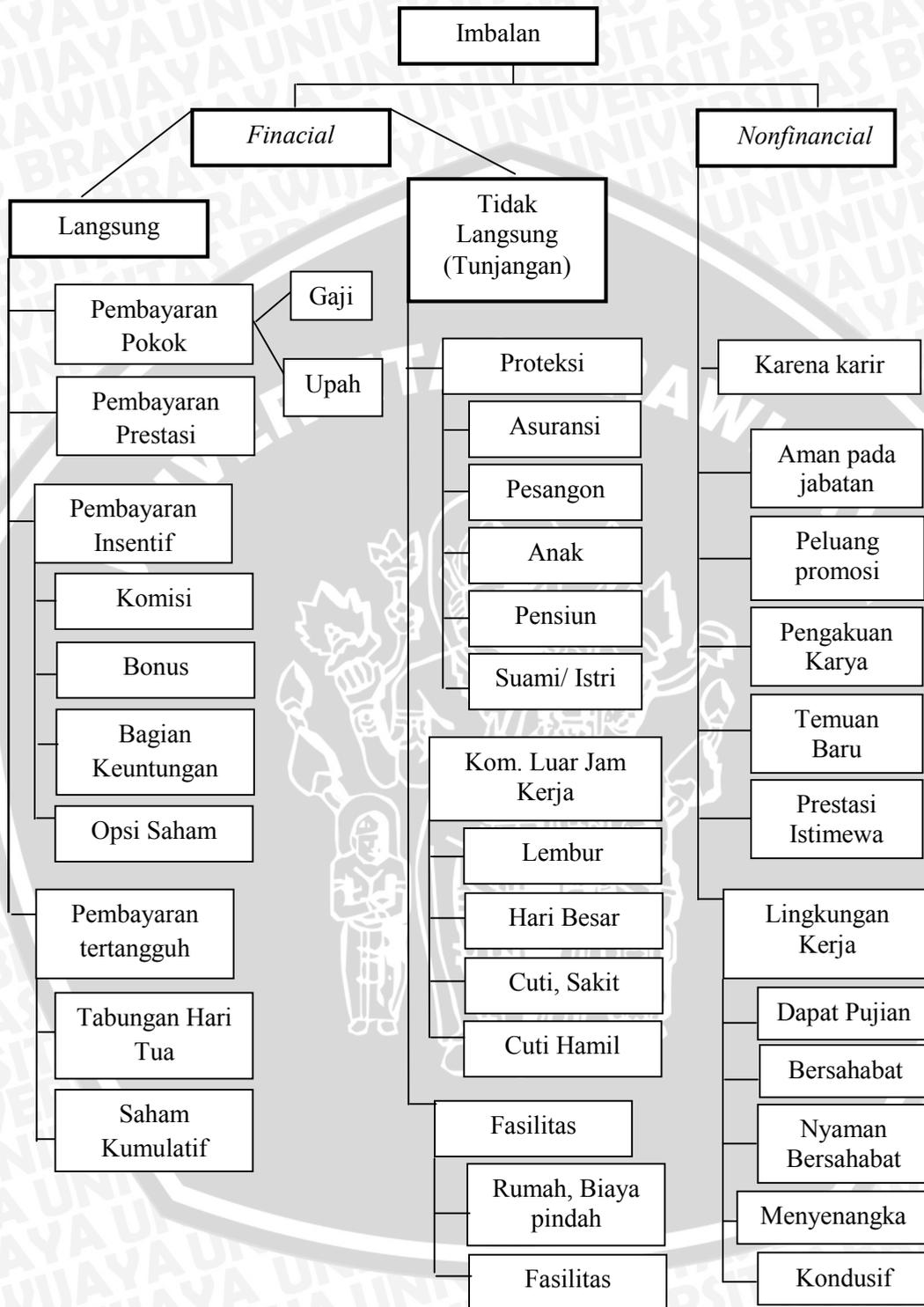
terkendali oleh manajemen, sulit untuk menciptakan tugas yang mengarah pada otonomi.

d) Pertumbuhan pribadi (*Personal growth*)

Setiap orang yang mengalami pertumbuhan pribadi bisa merasakan perkembangan dirinya dan bagaimana kemampuannya dikembangkan. Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi ketrampilan.

Terdapat pula bentuk-bentuk imbalan yang dibedakan menjadi imbalan yang berbentuk imbalan *financial* dan imbalan *nonfinancial*, imbalan *financial* adalah imbalan/ balas jasa yang berbentuk materi atau uang sedangkan imbalan *nonfinancial* adalah imbalan/balas jasa berbentuk bukan uang. Menurut Rivai (2005:358) imbalan *financial* dan imbalan *nonfinancial* dijelaskan pada gambar 1 pada halaman 22 :





**Gambar 1 Bentuk-Bentuk Imbalan**  
 Sumber: Rivai (2005:358)

### c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Imbalan

Dalam mencari dan menetapkan suatu imbalan juga terdapat faktor-faktor yang harus diperhitungkan. Menurut Siagian (2003:257) faktor-faktor tersebut adalah tersebut adalah :

- 1) Tingkat upah dan gaji yang berlaku
- 2) Tuntutan serikat kerja
- 3) Produktivitas
- 4) Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji
- 5) Peraturan perundang-undangan

## 2. *Punishment* (Hukuman/sanksi)

### a. Pengertian *Punishment* (Hukuman/sanksi)

Hukuman pada dasarnya merupakan pemberian hasil yang tidak diinginkan, untuk mengatasi perilaku yang tidak diinginkan. Menurut Mangkunegara, sanksi adalah ancaman hukuman yang bertujuan “untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan”, sedangkan menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson diterjemahkan oleh Gania (2006:224) hukuman (*punishment*) didefinisikan sebagai “Tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”. Meskipun hukuman dapat menekan perilaku jika digunakan secara efektif, hukuman merupakan metode kontroversial dalam modifikasi perilaku dalam organisasi. Hukuman seharusnya digunakan hanya setelah melalui pertimbangan cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa sanksi merupakan ancaman hukuman bagi pelanggar yang melanggar peraturan

norma-norma untuk mengatur, menegakkan dan memelihara disiplin atau tata kehidupan organisasi yang bersangkutan dapat terlaksana dengan baik dan tepat yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

### **b. Tingkat dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja**

Tujuan utama pengadaaan sanksi disiplin kerja bagi para karyawan yang melanggar norma-norma organisasi adalah memperbaiki dan mendidik para karyawan yang melakukan pelanggaran peraturan. Pada umumnya sebagai pegangan pimpinan meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja yang dikemukakan oleh Sastrohadwiryo (2003:293) terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin ringan yaitu:

- 1) Sanksi disiplin berat
  - a) Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan atau pekerjaan yang diberikan sebelumnya
  - b) Pembebasan dari jabatan atau pekerjaan untuk dijadikan sebagai karyawan biasa yang memegang jabatan
  - c) Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri karyawan yang bersangkutan
  - d) Pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat sebagai karyawan diorganisasi atau perusahaan
- 2) Sanksi disiplin sedang
  - a) Penundaan pemberian imbalan yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
  - b) Penurunan upah atau gaji sebesar satu kali upah atau gaji yang biasanya diberikan harian, mingguan atau bulanan
  - c) Penundaan program promosi bagi karyawan yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.
- 3) Sanksi disiplin ringan
  - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - b) Teguran tertulis
  - c) Pernyataan tidak puas secara tertulis

Penetapan jenis sanksi disiplin yang akan dijatuhkan kepada karyawan yang melanggar hendaknya dipertimbangkan dengan cermat, teliti dan

seksama bahwa sanksi disiplin yang akan dijatuhkan tersebut setimpal dengan tindakan dan perilaku yang diperbuat. Dengan demikian sanksi disiplin tersebut dapat diterima dengan rasa keadilan, kepada pegawai yang pernah diberikan sanksi disiplin dan mengulangi lagi pada kasus yang sama perlu dijatuhi sanksi disiplin yang lebih berat dengan tetap berpedoman pada kebijakan pemerintah yang berlaku.

### c. Aspek yang Mempengaruhi *Punishment* (Hukuman/ sanksi)

BF Skinner mengemukakan bahwa hukuman bukan merupakan cara yang efektif bagi manajer untuk mengubah perilaku. Beberapa alasan yang dikemukakan mengapa hukuman tidak efektif dalam mengubah perilaku (Gitosudarmo dan Sudita, 1997:237):

- 1) Hukuman hanya mempengaruhi perilaku yang bersifat sementara dan tidak berlangsung lama
- 2) Menggunakan hukuman akan diikuti dengan akibat sampingan yang berupa emosional yang merugikan.
- 3) Penerapan hukuman dalam organisasi kurang bersifat manusiawi

Meskipun banyak ahli yang menentang penerapan hukuman dalam organisasi, beberapa persyaratan yang layak diterapkan agar hukuman lebih efektif. Berikut pendapat Baron, Gray dan Dewniss yang dikutip Gibson 1985 dalam (Gitosudarmo dan Sudita, 1997:237 ) yaitu:

- 1) Waktu pemberian hukuman  
Hukuman diberikan segera setelah perilaku yang tidak diinginkan dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas hukuman meningkat bila kejadian yang tidak diinginkan itu ditangani segera setelah timbul tanggapan yang dihukum.
- 2) Intensitas hukuman  
Hukuman akan mencapai tingkat efektivitas yang lebih besar, jika intensitas hukuman tersebut cukup kuat.

- 3) **Kosistensi hukuman**  
Hukuman harus dilakukan secara konsisten terhadap setiap perilaku yang tidak diinginkan terjadi
- 4) **Kejelasan alasan**  
Orang yang dihukum harus menegtahui dengan jelas mengapa mereka dihukum
- 5) **Tidak bersifat pribadi**  
Hukuman yang dijatuhkan kepada pekerja hendaknya jangan bersifat emosional yang mengkaitkan masalah pribadi dalam menjatuhkan hukuman.

**d. Bentuk Reward dan Punishment**

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999:230) jenis-jenis *reward* dan *punishment* dapat diuraikan seperti tabel 2 dihalaman berikutnya:

**Tabel 2 Bentuk Reward dan Punishment**

<i>Reward</i> ( Penghargaan positif)	<i>Punishment</i> (Penghargaan negatif)
1) Otonomi	1) Campur tangan dari atasan
2) Kekuasaan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan	2) Kehilangan pekerjaan
3) Kenaikan gaji dan upah	3) Kenaikan gaji nol
4) Bonus	4) Pemotongan gaji
5) Sanjungan	5) Penugasan pekerjaan tidak penting
6) Pengakuan	6) Tidak dinaikan pangkatnya
7) Kenaikan pangkat	7) Demosi
8) Gelar atau sebutan	8) Dipermalukan secara umum
9) Pemberian tugas penting	9) Hukuman (umum atau pribadi)
10) Pemberian ruang kantor	
11) Tempat parkir khusus	
12) Keanggotaan di klub eksklusif	
13) Jaminan pekerjaan	
14) Penghargaan berupa barang	
15) Perjalanan wisata	
16) Partisipasi dalam program	
17) Pengembangan eksekutif	

Sumber: Mulyadi dan Setyawan (1999:230)

### 3. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak, menurut Hasibuan (2003:95) “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Sedangkan motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:756) adalah:

Dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, *output* yang diharapkan serta, bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi pemicu kerja karyawan.

Motivasi dapat disimpulkan:

- 1) Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
- 2) Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
- 3) Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
- 4) Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- 5) Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

### b. Aspek Yang Mempengaruhi Motivasi

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki diterjemahkan oleh Suandy (2003:353) penghargaan gagal memotivasi dalam peningkatan kinerja disebabkan oleh :

- 1) Terlalu menekankan pada penghargaan berupa uang
- 2) Penghargaan berlebihan kurang memberi “dampak apresiasi”
- 3) Hak tunjangan yang terlalu besar
- 4) Perilaku yang tidak produktif diberi penghargaan
- 5) Penundaan yang terlalu lama antara prestasi dan penghargaan
- 6) Terlalu banyak penghargaan yang menggunakan ukuran yang sama untuk semua

### c. Teori Motivasi

Teori motivasi yang dikembangkan oleh pakar ekonomi dan cukup populer di kalangan dunia usaha. Menurut Rivai (2005:458) :

- 1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Thry*)  
Teori pemenuhan kebutuhan (*satisfaction of needs theory*). Teori ini menitik beratkan pada kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh para pegawai untuk mencapai kepuasan, dan dorongan-dorongan yang menyebabkan para pegawai berperilaku tertentu. Pada hakikatnya manusia melakukan tindakan dengan tujuan memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu penting artinya bagi para manajer untuk memahami kebutuhan yang umumnya paling penting bagi manusia. Teori motivasi menurut Maslow terdiri atas lima kebutuhan dasar manusia yaitu antara lain:

- a) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan-kebutuhan untuk mempertahankan hidup yaitu yang terdiri dari pangan, sandang, papan. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat. Dalam pemenuhan kebutuhan fisiologis dapat diartikan bahwa kebutuhan ini berhubungan dengan kompensasi yang diberikan perusahaan karena kompensasi adalah hak yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan guna untuk memenuhi kebutuhan karyawan.

b) Rasa Aman

Kebutuhan yang berwujud kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat kerja maupun diluar jam kerja. Dan dimanapun karyawan itu berada serta kebutuhan akan keamanan harta. Dari pengertian di atas maka dapat di simpulkan bahwa kebutuhan keamanan berhubungan erat dengan faktor K3 dan jaminan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Martoyo (2000:139) makin baik kondisi keamanan dan kesehatan karyawan makin positif sumbangan karyawan bagi perusahaan, pada umumnya perusahaan memperhatikan masalah keamnan dan kesehatan karyawan justru untuk memungkinkan terciptanya kondisi kerja yang lebih baik dalam pemeliharaan kesehatan karyawan. Hal ini penting sekali terutama bagi bagian-bagian perusahaan yang memiliki tingkat kecelakaan yang tinggi.

c) Kepemilikan Sosial

Sebagai makhluk sosial manusia untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik, dan persahabatan. Pada tingkat ini manusia sudah ingin bergabung dengan kelompok- kelompok lain ditengah masyarakat. Dalam kebutuhan sosial di perusahaan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan sosial berhubungan erat dengan budaya organisasi.

d) Penghargaan Diri

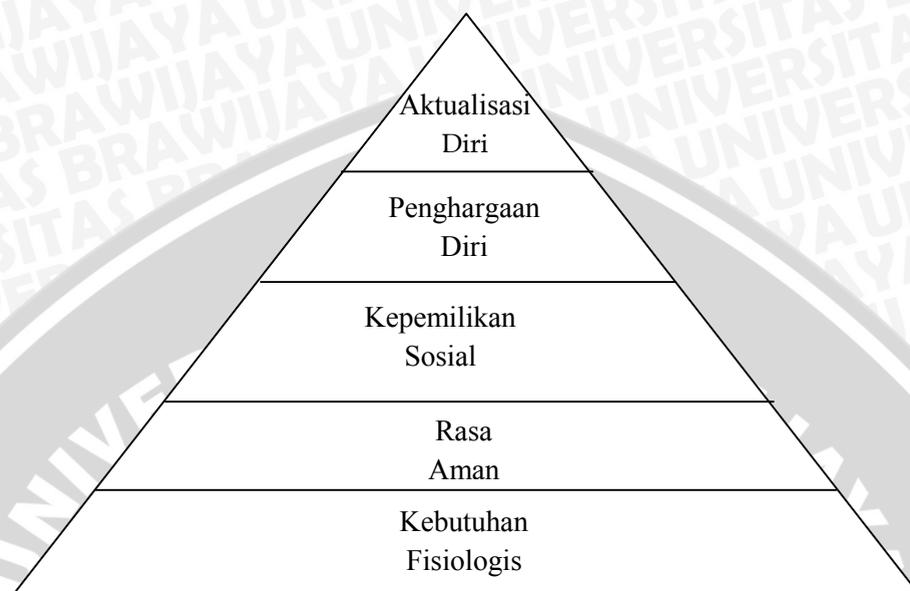
Kebutuhan yang menyangkut faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor penghormatan dari luar misalnya status, pengakuan, dan perhatian. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya. Dari penjelasan diatas dapat di simpulkan bahwa bonus dan promosi jabatan yang menjadi faktor terpenting dalam pemenuhan kebutuhan harga diri.

e) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan yang merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri. Aktualisasi diri adalah hal yang paling dekat dengan pemimpin dimana seorang pemimpin yan baik akan dapat menerima masukan dan ide dari bawahan ke atasan, contohnya memulai sebuah bisnis baru yang berhasil, mengembangkan dan membimbing orang lain, menggunakan ketrampilan bisnis untuk memulai amal yang membantu anak terlantar.

Maslow membagi kelima kebutuhan tersebut menjadi kebutuhan order tinggi (*high order need*) dan order rendah (*low order need*). Kebutuhan order rendah termasuk kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman, sedangkan kebutuhan order tinggi termasuk

kebutuhan sosial, harga diri dan aktualisasi diri. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 2 pada halaman berikutnya:



**Gambar 2 Konsep Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow**

Sumber: Rivai (2005:458)

### 2) McClelland's Theory of Needs

David McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClelland Theory of Needs* memfokuskan pada 3 hal yaitu:

- a) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for Achievement*): kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- b) Kebutuhan dalam kesuksesan atau otoritas kerja (*Need for Power*): kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
- c) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Needs for Affiliation*): hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

### 3) Pola Dasar Pemikiran *Content Theory*

*Content Theory* ini berkaitan dengan beberapa nama seperti Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson, dan McClelland. Beberapa nama tersebut mungkin sudah tidak asing lagi bagi mereka yang mempelajari tentang motivasi dan banyak berpengaruh pada pandangan-pandangan manajemen.

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak

laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu? dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Tampaknya teori ini sangat sederhana : yang diperlukan manajer atau praktisi adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku-perilaku mereka dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut.

#### 4. Kinerja

##### a. Pengertian Kinerja

Definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2006:9) bahwa “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan”. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

##### b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor itu berpengaruh terhadap kualitas maupun kuantitas kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Mangkunegara (2006:13) berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu :

###### 1) Faktor kemampuan

Faktor kemampuan adalah faktor dimana secara psikologi, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*)

## 2) Faktor motivasi

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya teori diatas ditambahkan oleh Munandar dalam Devi (2009:42) bahwa bahwa “Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja (*motivation*), kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*) sedangkan menurut Robbins (2003:233) *oppurtunities* adalah kesempatan berkinerja yang dapat dirumuskan  $P = M \times A \times O$ .

### c. Kriteria Pengukuran Kinerja

Di dalam penilaian kinerja terdapat beberapa faktor yang ditentukan agar penilaian tersebut dapat berguna bagi perusahaan, untuk itu dalam penilaian kinerja perlu memiliki (Rivai, 2005:321) :

#### 1) Standar Kinerja

Sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerjaan. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat sekarang.

#### 2) Ukuran kinerja

Evaluasi kinerja juga memerlukan ukuran/standar kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dengan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilitas penilaian.

Unsur-unsur yang dinilai dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang dijelaskan dalam Surat Edaran Nomor: 02/SE/1980 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil:

- 1) Kesetiaan  
Kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
- 2) Prestasi kerja
  - a) Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
  - b) Pada umumnya, prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.
- 3) Tanggung jawab  
Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- 4) Ketaatan  
Ketaatan adalah kesanggupan seseorang Pegawai Negeri Sipil, untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- 5) Kejujuran  
Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- 6) Kerjasama  
Kerja-sama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- 7) Prakarsa  
Prakarsa, adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- 8) Kepemimpinan  
Kepemimpinan adalah kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikearhkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan hanya dikenakan bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku suatu jabatan.

Adanya kesepakatan tentang ukuran kinerja sangatlah penting, karena ukuran kinerja akan memberikan bukti apakah hasil yang dimaksud telah dicapai atau belum oleh karyawan. Hal ini sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan aktual dengan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolok ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

### C. Pengaruh Persepsi *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan

Salah satu hal yang berkaitan dengan kinerja adalah faktor motivasi, motivasi menurut Hasibuan (2003:144) adalah “motif atau perangsang keinginan dan daya penggerak bekerja seseorang yang setiap motif memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai”. “*Reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 1999:227) sedangkan *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar dan memelihara peraturan dan pada dasarnya *punishment* merupakan pemberian hasil yang tidak diinginkan, BF skinner dalam Gitosudarmo dan Sudita (1997:236) “mengemukakan bahwa hukuman bukan merupakan cara yang efektif bagi manajer untuk mengubah perilaku”.

Para pimpinan mengelola persepsi penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) untuk memotivasi karyawan agar karyawan mempunyai persepsi yang baik terhadap *reward* dan *punishment* dan pada akhirnya karyawan akan

mempertahankan kinerjanya ataupun meningkatkan kinerjanya, perusahaan terkadang dihadapkan pada persoalan perilaku para karyawan yang kurang baik, hal ini jika dibiarkan akan dapat mengganggu tingkat kinerja karyawan itu sendiri maupun karyawan lain yang sudah tentu akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan, untuk memperbaiki perilaku karyawan, maka perusahaan menggunakan cara hukuman (Suprihanto, Harsiwi dan Hadi, 2003:55). Meskipun banyak ahli yang menentang penerapan hukuman, beberapa syarat yang layak diterapkan agar hukuman lebih efektif yaitu waktu pemberian hukuman, intensitas hukuman, konsistensi hukuman, kejelasan alasan dan hukuman tersebut tidak bersifat pribadi menurut pendapat Baron, Gray dan Dewnis yang dikutip Gibson 1985 dalam (Gitosudarmo dan Sudita, 1997:237 )

Menurut pendapat Szilagy dalam Gitosudarmo (1997:235) menyatakan bahwa imbalan dapat dipakai sebagai penguat perilaku dan dorongan kepada tercapainya suatu tingkat kinerja selanjutnya menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly dalam Wibowo (2011:363) bahwa tujuan utama penghargaan adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga agar orang tidak berkecil hati dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Menurut Oemar (2007:128 ) bahwa *reward* tidak memberi pengaruh langsung terhadap *job satisfaction* yang artinya *reward* tidak membuat karyawan meningkatkan kinerjanya dan Mathis dan Jackson dalam Oemar (2007:129) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tercapai tidak hanya karena adanya *reward* yang tinggi atas prestasi kerja karyawan akan tetapi juga hal-hal yang bersangkutan dengan kebutuhan hidup karyawan

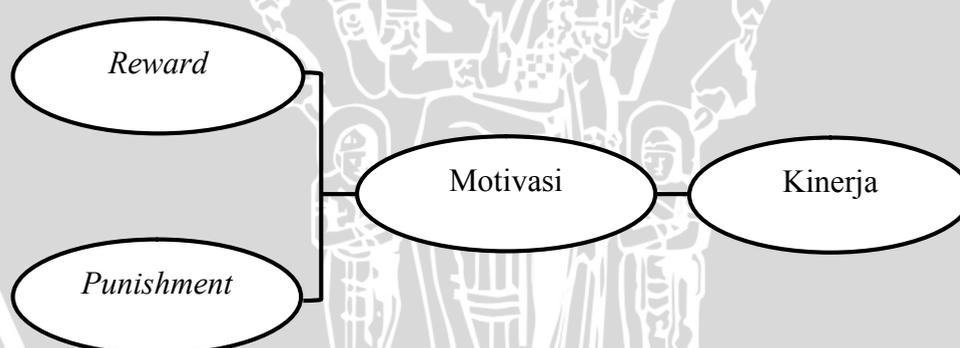
Pegawai akan memiliki persepsi yang baik apabila ditunjang dengan pemberian *reward* (penghargaan) yang tinggi, sebaliknya *punishment* (hukuman)

diberikan apabila kinerja karyawan buruk atau melanggar aturan. Adanya *reward* berfungsi agar pegawai termotivasi untuk mendapatkan penghargaan sedangkan *punishment* akan diberikan kepada pegawai yang melakukan kesalahan atau pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpangnya dan diarahkan kepada perilaku yang positif. Oleh karena itu pemimpin harus berusaha untuk mengelola persepsi *reward* dan *punishment* dengan baik.

#### D. Model Konsep dan Model Hipotesis

##### 1. Model Konsep

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris yang telah dijelaskan sebelumnya dapat dikemukakan model konsep pada halaman selanjutnya:



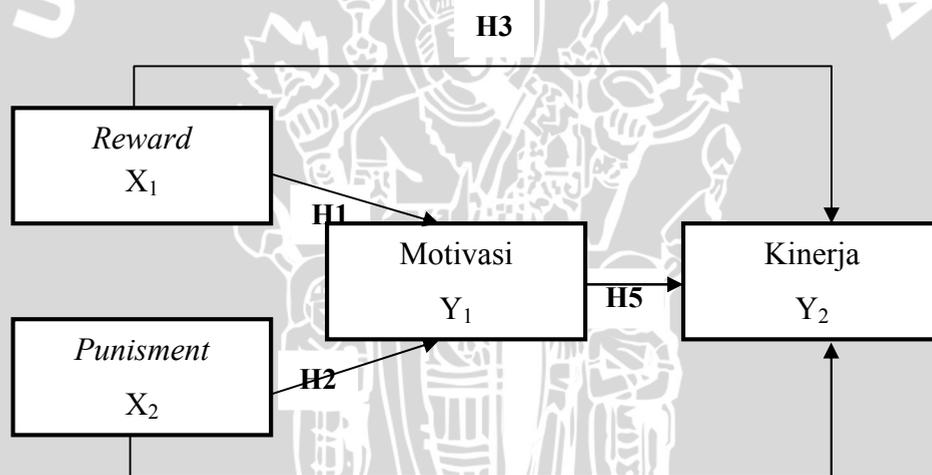
**Gambar 3 Model Konsep**

Berdasarkan model teori diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* merupakan motif atau perangsang seorang karyawan agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. “Penghargaan yang dianggap berharga digunakan untuk memotivasi, penghargaan tersebut dapat menghasilkan peningkatan usaha untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Ivancevich, Konopaske dan Matteson diterjemahkan oleh Gania,

2006:234)”. Dengan adanya motivasi karyawan akan meningkatkan kinerjanya agar memperoleh penghargaan (*reward*), sebaliknya jika kinerja karyawan buruk maka akan mendapatkan hukuman (*punishment*). Oleh karena itu pemberian *reward* dan *punishment* sangat diperlukan dalam memotivasi kinerja karyawan.

## 2. Model Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan tinjauan teoritis sebagaimana dikemukakan sebelumnya, maka dapat dilihat dari gambar model hipotesis dan dapat dirumuskan hipotesis pada halaman selanjutnya.



Gambar 4 Model Hipotesis

### a. Hipotesis

Berdasarkan model hipotesis diatas, maka menghasilkan hipotesis sebagai berikut:

- 1) H1: Diduga ada pengaruh yang signifikan persepsi variabel *reward* (X1) terhadap variabel motivasi (Y1).
- 2) H2: Diduga ada pengaruh yang signifikan persepsi variabel *punishment* (X2) terhadap variabel motivasi (Y1).
- 3) H3: Diduga ada pengaruh yang signifikan persepsi variabel *reward* (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y2).
- 4) H4: Diduga ada pengaruh yang signifikan persepsi variabel *punishment* (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y2).
- 5) H5: Diduga ada pengaruh yang signifikan persepsi variabel motivasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2).

### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian *explanatory*. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:5) penelitian *explanatory* (penelitian penjelasan) menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Penelitian *explanatory* bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan dan apabila ada, berapa eratnya hubungan serta berarti atau tidak hubungan itu. Metode penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menitik beratkan pada pengujian hipotesis dengan menggunakan data terukur dan pada akhirnya dapat ditarik suatu kesimpulan. Alasan dipilihnya jenis penelitian ini karena bertujuan untuk meneliti adanya keterkaitan atau hubungan antara peubah *reward* dan *punishment* terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Tongas Kabupaten Probolinggo yang beralamat Jl. Raya Tongas No. 229 kabupaten Probolinggo. Lokasi penelitian ini dipilih karena ingin mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi dan kinerja karyawan di RSUD Tongas kabupaten Probolinggo. Alasan lain memilih melakukan penelitian ini, karena

RSUD tongas telah memiliki bentuk-bentuk *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

### C. Definisi Operasional, Variabel dan Pengukuran

Guna menghindari kesalahan dalam mengartikan variabel-variabel yang di analisis atau untuk membatasi permasalahan dalam penelitian ini, perlu dijelaskan definisi operasional untuk masing-masing variabel. Berikut ini adalah definisi operasional, konsep dan variabel:

#### 1. Definisi Operasional dan Variabel

Definisi operasional menurut Singarimbun dan Effendi (2006:46) adalah “Unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel”, sedangkan menurut Sugiyono (2007:2) “Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan”.

Konstruk-Konstruk *path diagram* dalam SEM berbasis PLS (*Partial Least Square*) yang digunakan pada penelitian ini (Waluyo, 2009:20) adalah:

- a. Variabel Eksogen (X) dikenal juga sebagai *source* variabel atau independent variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.

Variabel eksogen yang digunakan adalah

1) *Reward* ( $X_1$ ): Penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kinerjanya berupa gaji, tunjangan, bonus, kebanggaan, otonomi dan penghargaan *interpersonal*.

Indikator *reward* meliputi:

- a) Gaji: Balas jasa yang dibayar secara periodik yang diterima karyawan atas kinerjanya
- b) Tunjangan: Tambahan balas jasa yang diterima oleh karyawan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam rangka peningkatan kinerjanya.
- c) Bonus: Tambahan balas jasa yang diterima atas kinerja yang melebihi rekan kerjanya, sesuai dengan harapan karyawan.
- d) Kebanggaan: Suatu bentuk penghargaan pada diri sendiri berupa rasa bangga jika menyelesaikan tugas dengan baik.
- e) Otonomi: Pemberian hak otoritas untuk mengambil keputusan dalam keadaan tertentu.
- f) Penghargaan *Interpersonal*: Pemberian penghargaan *interpersonal* oleh pimpinan kepada karyawan berupa pengakuan seperti pujian.

2) *Punishment* ( $X_2$ ): Pemberian sanksi terhadap karyawan yang melanggar peraturan dengan memperhatikan waktu pemberian hukuman, intensitas hukuman, konsistensi hukuman, kejelasan alasan dan tidak bersifat pribadi (kepentingan).

Indikator *punishment* meliputi :

- a) Waktu: Hukuman diberikan segera setelah perilaku yang tidak diinginkan dilakukan.
- b) Intensitas: Hukuman akan mencapai tingkat efektivitas yang lebih besar, jika intensitas hukuman tersebut cukup kuat.
- c) Konsisten: Hukuman harus dilakukan secara konsisten terhadap setiap perilaku yang tidak diinginkan terjadi.
- d) Kejelasan alasan: Orang yang dihukum harus mengetahui dengan jelas mengapa mereka dihukum.
- e) Kepentingan: Hukuman yang dijatuhkan kepada pekerja hendaknya tidak bersifat emosional yang mengkaitkan masalah pribadi dalam menjatuhkan hukuman.

b. Variabel Endogen adalah faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa variabel. Variabel endogen dapat memprediksi satu atau beberapa variabel endogen lainnya, tetapi variabel eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan variabel endogen.

Variabel endogen yang digunakan adalah

- 1) Motivasi ( $Y_1$ ) yaitu keinginan atau daya penggerak seseorang bekerja untuk mencapai tujuan tertentu, pada hakikatnya manusia melakukan tindakan dengan tujuan memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan jiwa, kebutuhan sosial dan kebutuhan beraktualisasi diri.

Adapun indikator motivasi, meliputi:

- a) Kebutuhan fisiologis: Kebutuhan-kebutuhan untuk mempertahankan hidup yaitu yang terdiri dari pangan, sandang, papan. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
  - b) Rasa aman: Kebutuhan yang berwujud kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat kerja.
  - c) Kebutuhan sosial: Sebagai makhluk sosial manusia untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang dan persahabatan dengan pimpinan dan antar rekan kerja membuat karyawan meningkatkan kinerjanya
  - d) Aktualisasi diri: Kebutuhan yang merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup peningkatan *skill*, potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.
- 2) Kinerja ( $Y_2$ ) yaitu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas karena kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan dalam bekerja.

Indikator dari kinerja karyawan, meliputi:

- a) Kecakapan: Kecakapan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.
- b) Ketrampilan: Ketrampilan karyawan karena menguasai bidang pekerjaannya.

- c) Pengalaman: Karyawan memiliki pengalaman dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d) Kesungguhan: Bersungguh-sungguh melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab.

Agar lebih jelas untuk pembagian variabel dan indikator dan item penelitian akan dijelaskan di tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3 Variabel, Indikator dan Item Penelitian**

Variabel	Indikator/ Item	Sumber
Reward Karyawan	1. Kesesuaian gaji dengan tingkat beban pekerjaan	Rivai (2005:360), Simamora (2002:544)
	2. Tunjangan berdasarkan kebijakan perusahaan	
	3. Bonus sesuai dengan yang diharapkan.	
	4. Bangga jika menyelesaikan tugas dengan baik	
	5. Mendapatkan hak otonomi	
	6. Mendapatkan penghargaan <i>interpersonal</i> .	
Hukuman ( <i>Punishment</i> )	1. Waktu yang tepat	Gitosudarmo dan Sudita (1997: 237)
	2. Hukuman yang cukup kuat	
	3. Pelaksanaan hukuman	
	4. Kejelasan alasan hukuman	
	5. Hukuman yang diberikan tidak bersifat pribadi	
Motivasi Kerja	1. Pemenuhan kebutuhan sandang, pangan dan papan	Rivai (2005:458)
	2. Perlindungan terhadap resiko kerja	
	3. Hubungan yang harmonis	
	4. Kesempatan peningkatan <i>skill</i>	
Kinerja Karyawan	1. Cakap mengerjakan tugas	Surat Edaran Nomor 02/ SE/ 1980
	2. Terampil menguasai bidang pekerjaannya	
	3. Berpengalaman melaksanakan pekerjaannya	
	4. Bersungguh-sungguh dalam bekerja	

## 2. Pengukuran

Skala *Likert* digunakan pada setiap item dan diberikan pilihan jawaban dengan menggunakan ukuran sangat setuju sampai dengan tidak setuju. Setiap pilihan jawaban diberikan skor tertentu. Dalam penelitian ini untuk jawaban:

- “Sangat Setuju” diberikan skor 5
- “Setuju” diberikan skor 4
- “Cukup Setuju” diberikan skor 3
- “Tidak Setuju” diberikan skor 2
- “Sangat Tidak Setuju” diberikan skor 1

Menurut Supranto (2000:64) tabel penskoran skala *Likert*, dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- c = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)  
 k = banyaknya kelas  
 $X_n$  = nilai observasi terbesar  
 $X_1$  = nilai observasi terkecil

$$c = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus diatas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas pada skala *Likert* pada tabel 4 pada halaman berikut:

**Tabel 4 Interval Kelas Skala Likert**

No.	Notasi	Score	Interval Kelas
1.	SS	5	>4,2 – 5
2.	S	4	>3,4 – 4,2
3.	CS	3	>2,6 – 3,4
4.	TS	2	>1,8 – 2,6
5.	STS	1	1 - 1,8

Sumber data: Data primer diolah (2011)

#### D. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi PNS Negeri Sipil (PNS) di RSUD. Tongas Kabupaten Probolinggo adalah 104 karyawan yang terdiri dari bagian tenaga *medis*, *paramedis* dan *non medis*, bagian medis terdiri dari: Dokter Umum, Dokter Gigi, bagian paramedis terdiri dari Bidan, Perawat kesehatan, Perawat gigi, Analis, Apoteker, Asisten Apoteker, Sanitasi, ATEM, Refraksionis, Radiologi dan Penata gizi sedangkan bagian non medis terdiri dari Direktur, Bendahara, Bagian Kasie, Kasubag TU, Urusan Kepegawaian, Urusan Umum, Staf Umum, Teknisi umum, Pelaksana Tata boga, Juru masak, *Cleaning service*, Tukang cuci dan Tukang kebun. Untuk lebih jelasnya pembagian jumlah populasi dapat dilihat pada tabel 5.

“Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti, dinamakan penelitian sampel apabila kita hanya akan meneliti sebagian dari populasi (Arikunto, 2006:131)”. Penelitian ini memakai seluruh Pegawai Negeri sipil (PNS) di RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo yang berjumlah 104 pegawai, oleh karena itu penelitian ini disebut dengan penelitian populasi atau

sampel jenuh. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Sampling* dengan jenis sampel jenuh, “Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2007:68)”

Jumlah populasi 104 karyawan direncanakan memakai analisis data SEM (*Structur Equation Modelling*), setelah melakukan penelitian ternyata jumlah kuisisioner yang terkumpul hanya 91 kuisisioner dengan kesalahan pengisian sebesar 3 kuisisioner, jadi dari jumlah tersebut 89 yang diisi dengan benar, jumlah tersebutlah yang digunakan sebagai sampel. Analisis data yang digunakan berubah menjadi analisis data PLS (*Partial Least Square*) karena jumlah kuisisioner yang terkumpul kurang dari 100.

**Tabel 5 Pembagian Populasi**

NO	TENAGA MEDIS DAN PARAMEDIS	JUMLAH	NO	TENAGA NON MEDIS	JUMLAH
1.	Dokter Spesialis	1 orang	1.	Direktur	1 orang
2.	Dokter Umum	4 orang	2.	Kasie. Yanmed dan Keperawatan	1 orang
3.	Dokter Gigi	2 orang	3.	Kasubag. TU	1 orang
4.	Perawat Kesehatan	12 orang	4.	Kasie. Renbang	1 orang
5.	Perawat Gigi	1 orang	5.	Bendahara	3 orang
6.	Bidan	12 orang	6.	Urusan Kepegawaian	1 orang
7.	Analisis/ AAK	5 orang	7.	Urusan umum	1 orang
8.	Apoteker	1 orang	8.	Staf Umum	23 orang
9.	Asisten Apoteker	4 orang	9.	Teknisi Umum	2 orang
10.	Kesehatan Masyarakat	2 orang	10.	Pelaksana Tata Boga	1 orang
11.	Sanitasi	2 orang	11.	Teknisi Umum	2 orang

Lanjutan Tabel 5

NO	TENAGA MEDIS DAN PARAMEDIS	JUMLAH	NO	TENAGA NON MEDIS	JUMLAH
12.	ATEM	1 orang	12.	Juru Masak	2 orang
13.	Refraksionis	1 orang	13.	<i>Cleaning Service</i>	4 orang
14.	Radiologi	4 orang	14.	Tukang Cuci	1 orang
15.	Fisioterapi	2 orang	15.	Tukang Kebun	1 orang
16.	Penata Gizi (AKZI)	2 orang			
<b>Jumlah</b>		<b>59</b>	<b>Jumlah</b>		<b>45</b>
<b>Jumlah Keseluruhan</b>			<b>104</b>		

Sumber data: Data primer diolah (2011)

### E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini, teknik pengambilan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan (Sarwono, 2006:209) yaitu:

- a. Data Primer yaitu data yang diperoleh melalui wawancara dan kuisioner dengan informan yang sedang dijadikan sampel dalam penelitian, data dapat direkam atau dicatat, jadi data primer yang dapat diperoleh dari penelitian ini berasal dari hasil kuisioner dan wawancara yang didapatkan dari responden, dalam hal ini adalah PNS RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo.
- b. Data Sekunder data ini berupa data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca dan melihat, data yang tidak perlu diolah. Data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen dan formulir-formulir yang berhubungan dengan masalah-masalah

yang diteliti. Data ini bukan diusahakan sendiri oleh peneliti tetapi berasal dari pihak lain yang mengeluarkannya. Data tersebut antara lain: sejarah dan perkembangan, gambaran umum, dan struktur organisasi RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo.

## 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### a. Mengadakan wawancara

Pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak yang terkait dengan penelitian. Hal ini dilakukan dalam rangka memperoleh gambaran secara jelas mengenai informasi yang tertera pada kuesioner.

### b. Menyebarkan kuesioner

Metode pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden yang berkaitan dengan *reward* dan *punishment* terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

### c. Mencatat dokumen

Cara memperoleh data dengan jalan mencari dan mempelajari data yang berasal dari catatan, data dan dokumen yang dimiliki perusahaan yang dianggap penting dan menunjang penelitian.

### 3. Instrumen Penelitian

“Instrumen adalah alat pada waktu penelitian menggunakan sesuatu metode (Arikunto 2006:149)”. Beberapa instrumen yang dapat digunakan sebagai alat bantu pengumpulan data, yaitu:

#### a. Wawancara (*Interview*)

Sebuah dialog oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara. Informasi yang diperoleh adalah : bentuk-bentuk penghargaan, hukuman dan motivasi, pelaksanaan kegiatan kerja, informasi umum tentang RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo.

#### b. Kuesioner

Sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam artian tentang pribadinya, atau hal-hal yang ingin diketahui. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang tanggapan responden atas pertanyaan dari setiap peubah penelitian yang digunakan.

#### c. Dokumentasi

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yaitu sistem penghargaan, hukuman dan motivasi, jumlah karyawan, *job description* dan sebagainya.

## F. Uji Instrumen

Penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji kevalidan dan keterhandalan dari alat ukur yang digunakan dalam setiap peubah dengan menggunakan program SPSS versi 18.0.

### 1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan instrumen, suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah (Arikunto, 2006:168). Menggunakan rumus teknik korelasi *product moment*, dengan taraf signifikasi sebesar 0,01. Sedangkan rumus yang digunakan untuk mengetahui harga validitas, yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[(n \sum X^2 - (\sum X)^2)][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

(Sumber Arikunto, 2006:170)

Keterangan :

- r = koefisien korelasi
- n = banyaknya sampel
- X = peubah bebas
- Y = peubah terikat

### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Untuk mengetahui alat ukur itu

relabel atau tidak dalam penelitian ini, diuji dengan rumus koefisien alpha atau disebut *alpha crobach* ( $\alpha$ ).

Rumus yang digunakan adalah

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2_t} \right]$$

(Sumber Arikunto, 2006:196)

Keterangan :

- $r_{11}$  = reliabilitas instrumen
- $k$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
- $\sum \sigma b^2$  = jumlah varians butir
- $\sigma^2_t$  = varians total

### 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas pada penelitian ini dilakukan pada 89 responden, hasil rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

#### a) *Reward* ( $X_1$ )

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada variabel *reward* ( $X_1$ ) disajikan pada tabel 6 sebagai berikut

**Tabel 6 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Reward* ( $X_1$ )**

No.	Item	Koefisien Korelasi	Sig.	Keterangan
1.	X <sub>1.1</sub>	0,854	0,000	Valid
2.	X <sub>1.2</sub>	0,949	0,000	Valid
3.	X <sub>1.3</sub>	0,957	0,000	Valid
4.	X <sub>1.4</sub>	0,952	0,000	Valid
5.	X <sub>1.5</sub>	0,933	0,000	Valid
6.	X <sub>1.6</sub>	0,943	0,000	Valid
Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0,969				Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2012)



Keterangan:

- $X_{1.1}$  = Kesuaian gaji dengan tingkat beban pekerjaan
- $X_{1.2}$  = Tunjangan berdasarkan kebijakan pemerintah
- $X_{1.3}$  = Bonus sesuai dengan yang diharapkan
- $X_{1.4}$  = Mendapatkan hak otonomi
- $X_{1.5}$  = Bangga jika menyelesaikan tugas dengan baik
- $X_{1.6}$  = Mendapatkan penghargaan *interpersonal*

Berdasarkan Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel *reward* ( $X_1$ ) valid atau semua item tersebut dapat dipakai dalam penelitian ini, hal ini karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai probabilitas lebih kecil dari 0,01 dan angka kritisnya lebih dari 0,3. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang didapatkan sebesar 0,969 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel *reward* ( $X_1$ ) dapat dikatakan reliabel.

#### b) *Punishment* ( $X_2$ )

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada variabel *Punishment* ( $X_2$ ) disajikan pada tabel 7 berikut:

**Tabel 7 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas *Punishment* ( $X_2$ )**

No.	Item	Koefisien Korelasi	Sig.	Keterangan
1.	$X_{2.1}$	0,973	0,000	Valid
2.	$X_{2.2}$	0,981	0,000	Valid
3.	$X_{2.3}$	0,978	0,000	Valid
4.	$X_{2.4}$	0,976	0,000	Valid
5.	$X_{2.5}$	0,973	0,000	Valid
Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0,987				Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2012)

Keterangan:

- $X_{2.1}$  = Waktu yang tepat
- $X_{2.2}$  = Hukuman yang cukup kuat
- $X_{2.3}$  = Pelaksanaan hukuman
- $X_{2.4}$  = Kejelasan alasan hukuman
- $X_{2.5}$  = Hukuman yang diberikan tidak bersifat pribadi

Berdasarkan Tabel 7 dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel *punishment* ( $X_2$ ) valid atau semua item tersebut dapat dipakai dalam penelitian ini, hal ini karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai probabilitas lebih kecil dari 0,01 dan angka kritisnya lebih dari 0,3. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang didapatkan sebesar 0,987 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel *reward* ( $X_1$ ) dapat dikatakan reliabel.

### c) Motivasi ( $Y_1$ )

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada variabel Motivasi ( $Y_1$ ) disajikan pada tabel 8 berikutnya:

**Tabel 8 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi ( $Y_1$ )**

No.	Item	Koefisien Korelasi	Sig.	Keterangan
1.	Y <sub>1.1</sub>	0,949	0,000	Valid
2.	Y <sub>1.2</sub>	0,973	0,000	Valid
3.	Y <sub>1.3</sub>	0,963	0,000	Valid
4.	Y <sub>1.4</sub>	0,976	0,000	Valid
Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0,975				Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2012)

Keterangan:

Y<sub>1.1</sub> = Pemenuhan kebutuhan sandang, pangan dan papan

Y<sub>1.2</sub> = Perlindungan terhadap resiko

Y<sub>1.3</sub> = Hubungan harmonis

Y<sub>1.4</sub> = Kesempatan peningkatan *skill*

Berdasarkan Tabel 8 dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel motivasi ( $Y_1$ ) valid atau semua item tersebut dapat dipakai dalam penelitian ini, hal ini karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai probabilitas lebih kecil dari 0,01 dan angka kritisnya lebih dari 0,3. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach*

yang didapatkan sebesar 0,975 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel *reward* ( $X_1$ ) dapat dikatakan reliabel.

#### d) Kinerja ( $Y_2$ )

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada variabel Kinerja ( $Y_2$ ) disajikan pada tabel 9 berikut:

**Tabel 9 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja ( $Y_2$ )**

No.	Item	Koefisien Korelasi	Sig.	Keterangan
1.	$Y_{2.1}$	0,954	0,000	Valid
2.	$Y_{2.2}$	0,985	0,000	Valid
3.	$Y_{2.3}$	0,987	0,000	Valid
4.	$Y_{2.4}$	0,974	0,000	Valid
Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0,983				Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2012)

Keterangan:

$Y_{2.1}$  = Cakap mengerjakan tugas

$Y_{2.2}$  = Terampil menguasai bidang pekerjaannya

$Y_{2.3}$  = Berpengalaman melaksanakan pekerjaannya

$Y_{2.4}$  = Bersungguh-sungguh dalam bekerja

Berdasarkan Tabel 9 dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel Kinerja ( $Y_2$ ) valid atau semua item tersebut dapat dipakai dalam penelitian ini, hal ini karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai probabilitas lebih kecil dari 0,01 dan angka kritisnya lebih dari 0,3. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang didapatkan sebesar 0,983 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel *reward* ( $X_1$ ) dapat dikatakan reliabel.

## G. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Sesuai dengan variabel-variabel dalam penelitian ini, model analisis ini adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan pendekatan PLS (*Partial Least Square*). Analisis dengan pendekatan ini merupakan analisis yang bersifat kuantitatif yang digunakan untuk mengetahui Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. Alasan menggunakan alat analisis PLS dalam penelitian ini karena jumlah sampel yang ternyata kurang dari 100 karyawan dan dalam penelitian berfungsi menganalisis variabel yang dibentuk dengan indikator, penelitian ini tidak didasarkan asumsi dan penelitian ini menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten dan bertujuan untuk mengonfirmasi teori. Adapun metode analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku. Pada statistik deskriptif ini, akan dikemukakan cara-cara penyajian data dengan tabel biasa maupun distribusi frekuensi antara lain grafik garis maupun batang, diagram lingkaran, *pictogram*, penjelasan kelompok melalui modus, median, mean dan variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku (Sugiyono, 2007: 29).

## 2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis menggunakan PLS untuk menguji model penelitian karena menurut peneliti metode ini sesuai dengan skala data dan konsep teori yang dikembangkan untuk membangun model tersebut. Menurut Ghozali (2008:4), metode PLS dapat digunakan untuk mengonfirmasi teori dan merekomendasikan hubungan antar variabel yang dasar konsep teori atau dukungan empirisnya lemah, tidak membutuhkan banyak asumsi, ukuran sampel tidak harus besar dan dapat diterapkan pada semua skala. Penelitian ini menggunakan PLS sebagai teknik analisis data dengan *software* SmartPLS versi 1.0

### a. PLS (*Partial Least Square*)

*Partial Least Square* (PLS) merupakan metode alternatif SEM dengan pendekatan varians atau komponen yang berorientasi pada prediksi model. PLS dapat bekerja untuk model hubungan konstruk laten dan variabel *manifest* (*manifest variabel* atau indikator) yang bersifat reflektif dan formatif.

Menurut Ghozali (2008:24), tahapan dalam PLS untuk menganalisis data adalah

- 1) *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik laten dengan indikatornya (Ghozali, 2008:23). Menurut Ghozali (2008:24) Model pengukuran atau *outer model* terdiri dari:

- a) *Convergent validity*  
*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi item score/ component score dengan konstruk score yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin dalam Ghozali, 2008:24)
- b) *Discriminant validity*  
*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larcker dalam Ghozali, 2008:25)
- c) *Composite reliability*  
*Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach alpha*. Konstruk yang digunakan dalam model ini memiliki kesesuaian outer yang baik dilihat dari nilai *composite reliability* dengan nilai kritis lebih dari 0,7 dan nilai *cronbach alpha* dengan nilai kritis lebih dari 0,6.

## 2) *Inner model*

*Inner model* yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori *substantive theory*. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-Square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta

signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model PLS kita mulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*.

Disamping melihat *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai *Q-square* dapat diperoleh melalui rumus:

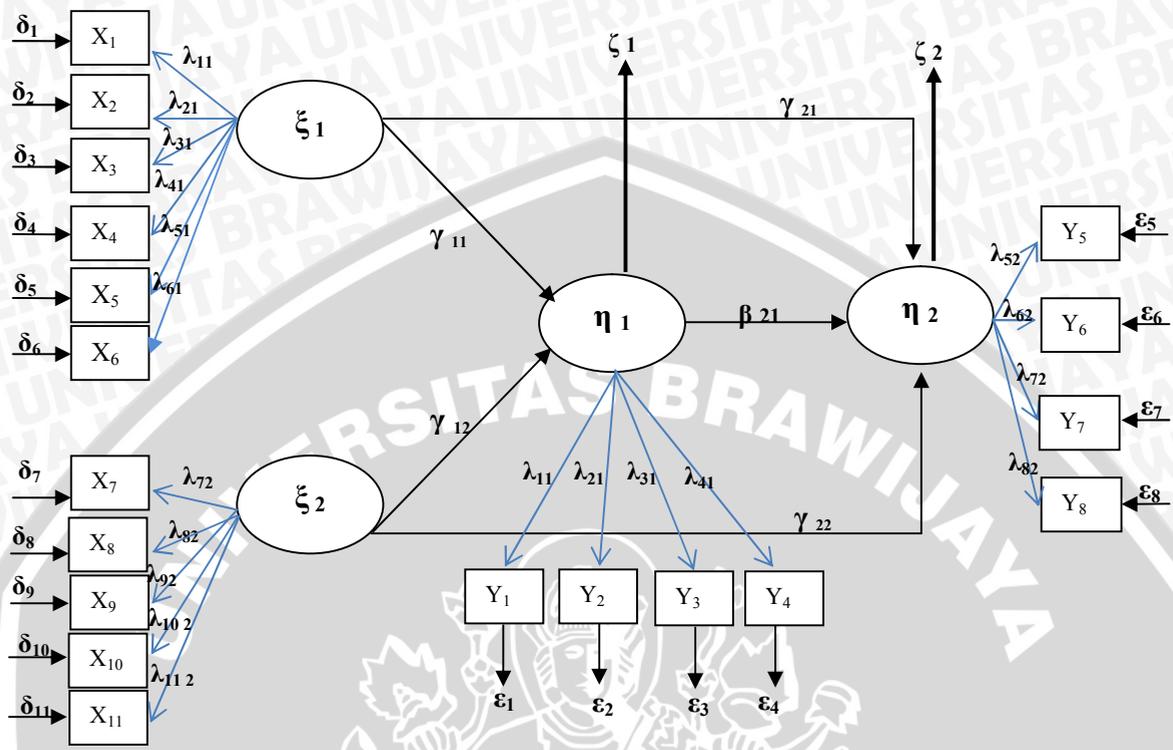
$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

### 3) Model Persamaan Struktural (*Structural Equation*)

Gambar 5 pada halaman berikutnya menjelaskan tentang persamaan struktural dalam penelitian ini, persamaan tersebut yaitu:

$$\eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21} \xi_1 + \gamma_{22} \xi_2 + \beta_{21} \eta_1 + \zeta_2$$



Gambar 5 Model Analisis

Keterangan :

- $\xi$  (ksi) = variabel laten eksogen (variabel independen), digambarkan sebagai lingkaran pada model struktural SEM.
- $\eta$  (eta) = variabel laten endogen (variabel dependen, dan juga dapat menjadi variabel independen pada persamaan lain), juga digambarkan sebagai lingkaran.
- $\gamma$  (gamma) = hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- $\beta$  (beta) = hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen.
- X = indikator variabel eksogen.
- Y = indikator variabel endogen.
- $\lambda$  (lambda) = hubungan antara variabel laten eksogen ataupun endogen terhadap indikator-indikatornya.
- $\delta$  (delta) = kesalahan pengukuran dari indikator variabel eksogen.
- $\epsilon$  (epsilon) = kesalahan pengukuran dari indikator variabel endogen.
- $\zeta$  (zeta) = kesalahan dalam persamaan yaitu antara variabel eksogen dan/atau endogen terhadap variabel endogen.



Diagram tersebut menunjukkan 2 variabel laten  $\xi_1$  dan  $\xi_2$  sebagai refleksi butir-butir *reward* dan *punishment* yang teramati.

Kemudian 2 variabel laten lainnya, yaitu  $\eta_1$  sebagai refleksi butir-butir motivasi,  $\eta_2$  sebagai refleksi butir-butir motivasi dan kinerja, sehingga model yang demikian ini disebut Model Struktural Rekursif.

#### 4) Pengujian Hipotesis

Ferdinand (2011:95) menjelaskan bahwa ketentuan untuk dapat menerima atau menolak  $H_0$  dapat didasarkan pada perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  jika nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  maka hubungan antar variabelnya signifikan dan dapat dianalisis lebih lanjut. Analisis PLS yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan program SmartPLS Versi 1.0 yang dijalankan dengan media komputer.

## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 1. Gambaran Umum RSUD Tongas Kabupaten Probolinggo

Cikal bakal pendirian Rumah Sakit Tongas dikarenakan wilayah kabupaten Probolinggo yang luas, wilayah Kabupaten Probolinggo secara administratif terbagi menjadi dua bagian, yaitu bagian barat dan bagian timur. Bagian timur wilayah Kabupaten Probolinggo, telah ada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Probolinggo untuk melayani masyarakat Kabupaten Probolinggo. Dikarenakan jarak tempuh Kecamatan yang ada di wilayah barat yaitu Kecamatan Tongas, Kecamatan Lumbang, Kecamatan Sumberasih dan Kecamatan Wonomerto ke Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Probolinggo yang lokasinya di Kraksaan skitar 1 jam perjalanan (55 km) untuk itu Pemerintah Kabupaten Probolinggo mendirikan RSUD Tongas yang berlokasi di Tongas sekaligus untuk mencakup dan memenuhi kebutuhan pelayanan kesehatan yang ada di wilayah barat Kabupaten Probolinggo.

RSUD Tongas dibangun sejak tahun 2000 sampai tahun 2011 dan difungsikan pada tanggal 21 Maret 2002, berdiri diatas lahan bekas kantor penyuluhan Pertanian Kecamatan Tongas dan lahan milik Pemerintahan Kabupaten Probolinggo. Pada awalnya RSUD Tongas tenaga operasional diambil dari tenaga Puskesmas Tongas dan secara bertahap dengan adanya tambahan tenaga pegawai maka RSUD Tongas mempunyai tenaga operasionalnya sendiri

melalui SK Bupati Probolinggo No.141 Tahun 2002. RSUD Tongas adalah Rumah Sakit milik Pemerintah Kabupaten probolinggo, yang menjadi Satuan Kerja (SATKER) tersendiri sejak tanggal 01 Januari 2009. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan No. 1284/ Menkes/SK/VII/2005 tentang Ijin Operasional RSUD Tongas dengan kriteria Rumah Sakit type D dan sekarang sudah terakreditasi 5 pelayanan.

Keberadaan RSUD Tongas lebih bersifat sosial ekonomi atau *non profit* dan lebih menekankan pelayanan sosial kepada masyarakat tidak mampu dan sekaligus sebagai rujukan puskesmas dan unit-unit kesehatan lainnya di wilayah Kabupaten Probolinggo. RSUD Tongas berada disebelah barat pusat Pemerintah Kabupaten Probolinggo dan terletak di Jalan Provinsi Surabaya-Probolinggo, tepatnya di Jl. Raya Tongas No. 229.

## 2. Visi, Misi dan Kebijakan Mutu

Visi, Misi dan Kebijakan mutu yang diterapkan di RSUD Tongas adalah

### a. Visi

Dengan pelayanan PRIMA (Profesional, Responsif, Ikhlas, Mutu, *Acceptabel*) menuju terwujudnya layanan Rumah Sakit yang komprehensif, modern, terjangkau dan diminati bagi masyarakat.

### b. Misi

- 1) Mengupayakan Rumah Sakit sebagai pusat layanan dan rujukan yang profesional, dipercaya, modern dan terjangkau.
- 2) Mengupayakan ketersediaan sarana prasarana layanan yang *up to date*.
- 3) Meningkatkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan kebutuhan.
- 4) Menjamin kualitas pelayanan melalui sistem perbaikan berkesinambungan.
- 5) Mewujudkan layanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

### c. Kebijakan Mutu

RSUD Tongas bertekad memberikan pelayanan prima dengan menyelenggarakan kesehatan rujukan yang paripurna meliputi, pelayanan promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif secara transparan, akuntabel, adil dan terjangkau dengan mengutamakan kepuasan pelanggan serta senantiasa melakukan perbaikan yang berkesinambungan dan memenuhi peraturan perundangan yang berlaku sesuai dengan Sistem Akreditasi dan Manajemen Mutu ISO 9001:2008.

Untuk mendukung komitmen tersebut, RSUD Tongas senantiasa mewujudkan pelayanan kesehatan lanjutan melalui:

- 1) Sistem perencanaan yang komprehensif
- 2) Jenis layanan yang beragam, mudah dan terjangkau.
- 3) Dukungan peralatan yang *up to date*.
- 4) Peningkatan kualitas profesionalisme petugas
- 5) Peningkatan kesejahteraan petugas.
- 6) Pelibatan masyarakat dalam menjaga mutu layanan.
- 7) Melakukan proses administrasi dan pelaporan yang benar.
- 8) *Monitoring* pelayanan secara berkelanjutan.
- 9) Pengevaluasian dan perbaikan berkelanjutan

### 3. Struktur Organisasi (Lampiran)

#### 4. *Job Discription* Pegawai

##### a. Direktur

- 1) Mempunyai tugas :
- a) Membantu Kepala Daerah dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat berdasarkan pedoman dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala daerah.

- b) Direktur bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris daerah.
  - c) Dalam melaksanakan tugasnya dibidang teknis administrasi Rumah Sakit dibina dan dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah.
  - d) Dalam melaksanakan tugasnya Direktur wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dengan unsur-unsur lingkungan dinas dan atau instansi lain yang terkait.
  - e) Melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan dan pencegahan penyakit serta melaksanakan upaya pelayanan rujukan.
  - f) Melaksanakan pelayanan yang bermutu sesuai standart pelayanan rumah Sakit.
- 2) Mempunyai fungsi:
- a) Pelayanan Medis:
  - b) Pelayanan penunjang medis dan non medis.
  - c) Pelayanan dan asuhan keperawatan.
  - d) Pelayanan rujukan.
  - e) Pendidikan dan pelatihan.
  - f) Pelayanan administrasi umum dan keuangan.

- g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

**b. Ka.Su.Bag.Tata Usaha**

1) Mempunyai Tugas:

- a) Urusan Kepegawaian
- b) Urusan Umum
- c) Urusan Keuangan

2) Mempunyai Fungsi:

- a) Penyiapan bahan dalam rangka penyusunan anggaran dan pertanggung jawaban Keuangan.
- b) Pelaksanaan pembinaan organisasi.
- c) Pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan inventarisasi.
- d) Pengelolaan urusan rumah tangga surat menyurat dan kearsipan.
- e) Penyiapan data informasi, kepustakaan, hubungan masyarakat.
- f) Pengelolaan data statistik dan pelaporan.
- g) Pengumpulan dan pemeliharaan catatan medik.
- h) Pelaksanaan kegiatan rekam medik.
- i) Penyajian informasi rekam medik dan pelaporan hasil rekam medik.
- j) Pelaksanaan tugas lainyang diberikan oleh Direktur.
- k) Pelaksanaan verifikasi dan akuntansi Rumah Sakit.

**c. Ka.Sie Yanmed dan Keperawatan**

## 1) Mempunyai Tugas:

- a) Seksi pelayan medis
- b) Seksi penunjang medis

## 2) Mempunyai Fungsi:

- a) Penyiapan materi untuk bahan pembinaan, pengawasan dan pengembangan Rumah Sakit.
- b) Pelaksanaan pembinaan dan pengawasan dalam rangka pengembangan dan peningkatan pelayanan kesehatan di Rumah Sakit dan usaha kesehatan lainnya.
- c) Penyusunan rencana kebutuhan obat dan alat kesehatan di Rumah Sakit dan mengadakan pembinaan serta pengendalian pemakaiannya.
- d) Pengorganisasian semua kebutuhan pelayanan medis, penunjang medis, kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- e) Pelaksanaan pemantauan, pengawasan, penggunaan fasilitas serta kegiatan pelayanan medis dan penunjang medis.
- f) Pelaksanaan pengawasan, pengendalian, penerimaan dan pemulangan pasien.
- g) Pelaksanaan bimbingan pelaksanaan asuhan keperawatan, etika dan mutu keperawatan.
- h) Pelaksanaan tugas lainyang diberikan oleh Direktur.

**d. Ka.Sie Program Perencanaan dan Pengembangan**

- 1) Mempunyai Tugas:
  - a) Menyusun rencana strategis Rumah Sakit.
  - b) Melakukan Audit program.
  - c) Sistem Rumah Sakit
  - d) Mutu pelayanan dan kinerja.
  - e) Penelitian dan pengembangan produk-produk Rumah Sakit baik medis maupun non medis.
  - f) Pengembangan SDM Rumah Sakit dan rekam medik.
- 2) Mempunyai Fungsi:
  - a) Penyusunan rencana strategi Rumah Sakit yang meliputi laporan tahunan dan profil Rumah Sakit.
  - b) Pelaksanaan audit program sistem Rumah Sakit dan mutu pelayanan kinerja Rumah Sakit.
  - c) Pelaksanaan penelitian dan pengembangan produk-produk Rumah Sakit baik medis maupun non medis.
  - d) Penyusunan rencana pengembangan Rumah Sakit.
  - e) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Direktur yang sesuai dengan tupoksinya.

**e. Staf TU (Umum)**

- 1) Mempunyai Tugas:
  - a) Mengerjakan DP3 Pegawai.
  - b) Mengerjakan Surat Menyurat ( surat masuk/keluar).

- c) Mengerjakan Administrasi Lelang.
- d) Mengerjakan Bahan Perencanaan.
- e) Melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh Direktur/Atasan.

**f. Staf TU (Urusan Kepegawaian)**

- 1) Mempunyai Tugas:
  - a) Menerima dan Mengatur Surat Dinas untuk Direktur
  - b) Membuat SK dan Surat Perintah Direktur
  - c) Penyelesaian Administrasi Kepegawaian (SK.Pangkat Strutural/Fungsional, Ijin Cuti dan Gaji Berkala, Model DK )
  - d) Mengusulkan Karpeg. dan Karis Karsu
  - e) melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh Direktur/Atasan.

**g. Staf TU (Bendahara)**

- 1) Mempunyai Tugas:
  - a) Mengerjakan Administrasi Keuangan ( BKU, Buku-buku Bantu )
  - b) Mengambil dana ke Kasda sesuai SP2D.
  - c) Mengerjakan Laporan Keuangan.
  - d) Mengoreksi SPJ yang sesuai dengan BKU dan SP2D
  - e) Mengarsip dokumen keuangan dan SPJ.
  - f) Melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh Direktur/Atasan.

**5. Jenis Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

**a. Pegawai *Non Medis* (Struktural)**

Pegawai Negeri Sipil yang tidak berhubungan dengan ilmu pengobatan (kedokteran), pegawai ini mengurus atau bekerja di bidang-

bidang yang tidak berhubungan dengan medis di rumah sakit seperti di bidang manajemen dan administrasi rumah sakit.

#### **b. Pegawai Medis (Fungsional)**

Pegawai Negeri sipil yang bekerja di bidang ilmu kesehatan (kedokteran) yang berhubungan dengan perawatan kesehatan dan pemulihan penyakit seperti dokter umum dan dokter spesialis.

#### **c. Pegawai Paramedis (Fungsional)**

Pegawai negeri sipil yang bekerja di lingkungan kesehatan sebagai pembantu dokter seperti perawat dan bidan.

### **6. Reward dan Punishment**

#### **a. Reward (Imbalan)**

##### **1) Gaji**

Pada dasarnya setiap Pegawai Negeri Sipil beserta keluarganya harus dapat hidup layak dari gaji yang diberikan, sehingga dengan demikian dapat memusatkan perhatian dan kegiatan untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Gaji adalah sebagai balas jasa atau penghargaan atas hasil kerja seseorang, pada umumnya sistem penggajian dapat digolongkan dalam beberapa sistem yaitu:

- a) Sistem skala tunggal adalah sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu.
- b) Sistem skala ganda adalah sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji yang bukan saja didasarkan pada pangkat, tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu.

- c) Sistem penggajian ketiga/ sistem skala gabungan, yang merupakan perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Sistem skala gabungan gaji pokok ditentukan sama bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat sama, disamping itu diberikan tunjangan kepada pegawai yang memikul tanggung jawab yang berat, mencapai prestasi yang tinggi atau melakukan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan pemusatan perhatian dan pengerahan tenaga secara terus menerus.

Sistem skala ganda dan sistem skala gabungan hanya mungkin dapat apabila sudah ada analisa, klasifikasi, dan evaluasi jabatan/pekerjaan yang lengkap. Pasal ini bermaksud meletakkan landasan menuju sistem penggajian berdasarkan sistem skala ganda atau sistem skala gabungan di kemudian hari apabila keadaan sudah memungkinkan. Dalam menentukan besarnya gaji harus memperhatikan kemampuan keuangan Negara. Selain itu juga harus diperhatikan keadaan tempat di mana Pegawai Negeri Sipil itu dipekerjakan. Kenaikan Gaji Berkala adalah hak berkala yang diberikan atas kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil terhadap Negara.

Ketentuan pemberian gaji di RSUD Tongas berdasarkan:

- a) Masa kerja, besarnya gaji ditentukan mulai dari masa kerja pegawai sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun berdasarkan pegawai Honor Daerah (Honda).
- b) Beban kerja atau unit kerja, berdasarkan unit Struktural (*Non Medis*) atau Fungsional (*Medis/ Paramedis*).
- c) Golongan, besarnya gaji mulai dari tahun pertama adalah
- |              |                               |
|--------------|-------------------------------|
| Golongan I   | : Rp 1.175.000 – Rp 1.504.000 |
| Golongan II  | : Rp 1.505.000 – Rp 1.875.000 |
| Golongan III | : Rp 1.900.000 – Rp 2.150.000 |

Golongan IV : Rp 2.200.000 – Rp 2.650.000

- d) Kenaikan pangkat: bagian struktural 4 tahun sekali sedangkan bagian fungsional 3 tahun sekali.
- e) Kenaikan gaji berkala: bagian struktural dan fungsional 2 tahun sekali.

## 2) Tunjangan

Tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil adalah

- a) Tunjangan fungsional adalah tunjangan yang diberikan kepada tenaga fungsional sesuai dengan masa bakti yang sudah ditentukan.
- b) Tunjangan istri/ suami adalah tunjangan yang diberikan kepada Istri/ Suami dari Suami/ Istri yang bekerja pada Pemerintah sebagai Pegawai Negeri.
- c) Tunjangan anak adalah tunjangan yang diberikan kepada anak dari pegawai / karyawati pegawai negeri dengan batasan 2 (dua) orang anak.

## 3) Bonus

Tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/ upah yang diberikan organisasi, di RSUD Tongas jenis bonus yang diberikan berbentuk jasa medis, jasa medis adalah besaran nilai jumlah uang yang diterima oleh tenaga medis sebagai kompensasi atas kinerja yang telah dilakukan, berkaitan dengan resiko dan tanggung jawab profesi dari pekerjaannya. Jasa medis diberikan biasanya diberikan 3 bulan sekali tergantung jumlah pasien yang ada di RSUD Tongas.

#### 4) Penghargaan *Interpersonal*

Pimpinan memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan (pujian).

#### b. *Punishment* (Hukuman)

Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kewajiban, larangan dan sanksi/hukuman berdasarkan PP No.30 Tahun 1980 adalah:

##### 1) Kewajiban Pegawai Negeri Sipil (PNS):

- a) Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.
- b) Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan Negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain.
- c) Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah, dan Pegawai Negeri Sipil.
- d) Mengangkat dan mentaati sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan Sumpah/janji jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e) Menyimpan rahasia Negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya.
- f) Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan Pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum.
- g) Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.
- h) Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara.
- i) Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan, dan kesatuan Korps Pegawai Negeri Sipil.
- j) Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara/Pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil.
- k) Mentaati ketentuan jam kerja.
- l) Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik.

- m) Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya.
- n) Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.
- o) Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya.
- p) Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
- q) Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya.
- r) Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
- s) Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya.
- t) Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan.
- u) Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil, dan terhadap atasan.
- v) Menjadi teladan sebagai warganegara yang baik dalam masyarakat.
- w) Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
- x) Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang.

## 2) Larangan Pegawai Negeri Sipil (PNS):

- a) Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat Negara, Pemerintah atau Pegawai Negeri Sipil
- b) Menyalahgunakan wewenangnya
- c) Tanpa izin Pemerintah menjadi Pegawai atau bekerja untuk negara asing
- d) Menyalahgunakan barang-barang uang atau surat-surat berharga milik Negara
- e) Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang, dokumen, atau surat-surat berharga milik Negara secara tidak sah.
- f) Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara.
- g) Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya.
- h) Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa

pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

- i) Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatan.
- j) Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
- k) Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani.
- l) Menghalangi berjalannya tugas kedinasan.
- m) Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia Negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain.
- n) Bertindak selaku perantara bagi sesuatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor/instansi Pemerintah.
- o) Memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam lingkup kekuasaannya.
- p) Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaannya yang jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan.
- q) Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi/ maupun sambilan menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat Pembina golongan ruang IV/b ke atas atau yang memegang jabatan eselon I.
- r) Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain.

3) Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar peraturan disiplin PNS. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:

- a) Hukuman disiplin ringan

Jenis hukuman ringan adalah teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis.

b) Hukuman disiplin sedang

Jenis hukuman sedang adalah penundaan kenaikan gaji berkala selama 1(satu) tahun, penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun dan penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.

c) Hukuman disiplin berat.

Jenis hukuman berat adalah penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun, pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Setiap hukuman disiplin dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum sesuai tata cara tersebut dalam Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 23/SE/1980 tanggal 30 Oktober 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

## B. Deskripsi Responden

Rumah Sakit Umum Daerah Tongas Kabupaten Probolinggo memiliki 103 pegawai negeri sipil yang masing-masing dikelompokkan berdasarkan unit kerja, jenis kelamin, tingkat umur, tingkat pendidikan dan masa kerja. Pegawai bekerja dari hari senin sampai sabtu dan rata-rata bekerja selama 7 jam/hari untuk unit struktural sedangkan fungsional terbagi menjadi 3 shift yaitu

Shift I : masuk jam 07.00 – 14.00 WIB

Shift II : masuk jam 14.00 – 21.00 WIB

Shift III : masuk jam 21.00 – 07.00 WIB

Setiap pegawai harus hadir sebelum waktu pergantian shift, sehingga pada saat pergantian shift tidak terjadi keterlambatan atau kekosongan.

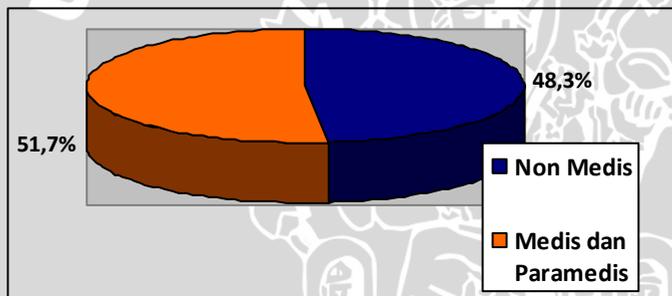
### 1. Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja

Jumlah responden yang diteliti adalah sebanyak 89 orang dilihat dari unit kerja dapat dilihat pada tabel 10 atau Grafik pie berikut:

**Tabel 10 Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja**

Unit kerja	Jumlah (orang)	Prosentase
Non Medis	43	48,3%
Medis dan paramedis	46	51,7%
Jumlah	89	100%

Sumber data: Data primer diolah (2012)



**Grafik 1 Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja**

Tabel 10 menunjukkan bahwa RSUD Tongas merupakan rumah sakit Tipe D yang telah terakreditasi, oleh karena itu rumah sakit ini memberikan standart jumlah medis dan paramedis yang harus tercapai dan juga karena tempat penelitian ini adalah rumah sakit maka jumlah paling besar adalah tenaga medis dan paramedisnya dibandingkan dengan non medis.

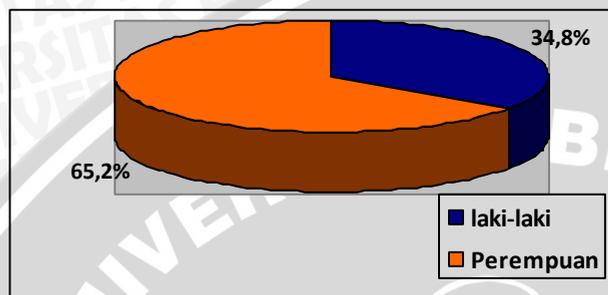
### 2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden yang diteliti adalah sebanyak 89 orang dilihat dari jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 11 atau Grafik pie berikut:

**Tabel 11 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Jumlah (orang)	Prosentase
Laki-laki	31	34,8 %
Perempuan	58	65,2 %
Jumlah	89	100%

Sumber data: Data primer diolah (2012)

**Grafik 2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Tabel 11 menunjukkan bahwa RSUD Tongas memiliki pegawai perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki. Adapun alasan lebih besar jumlahnya pegawai perempuan karena pegawai perempuan lebih cekatan, teliti dan kreatif dalam mengerjakan tugas-tugas ataupun dalam melayani pasien sehingga cenderung melakukan sedikit kesalahan. Bagian-bagian yang paling banyak karyawan perempuan adalah tenaga paramedis yaitu di bagian keperawatan dan kebidanan dan memang kebanyakan lulusan dari pendidikan keperawatan dan kebidanan lebih banyak perempuan sehingga wajar apabila di RSUD Tongas lebih besar jumlah perempuan.

### **3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan, Masa Kerja dan Usia**

Jumlah responden yang diteliti adalah sebanyak 89 orang dilihat dari Tingkat Pendidikan, masa kerja dan usia dapat dilihat pada tabel 12 pada halaman 79:

4) Tabel 12 Distribusi frekuensi Pendidikan, Masa Kerja dan Usia

Pendidikan Masa Kerja	0 – 5 tahun					> 5 – 10 tahun					> 10 – 15 tahun					> 15 – 20 tahun					> 20 tahun			Total		
	≥20-30 tahun	>30-40 tahun	>40-50 tahun	≥20-30 tahun	>30-40 tahun	≥40-50 tahun	≥20-30 tahun	>30-40 tahun	>40-50 tahun	≥20-30 tahun	>30-40 tahun	>40-50 tahun	≥20-30 tahun	>30-40 tahun	>40-50 tahun	≥20-30 tahun	>30-40 tahun	>40-50 tahun	≥20-30 tahun	>30-40 tahun	>40-50 tahun	≥20-30 tahun	>30-40 tahun	>40-50 tahun		
S2 (Sp. Q&E)	-	-	1 1,12%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 1,12%		
S2 (Q&M Kesehatan)	-	-	-	-	1 1,12%	-	-	-	-	-	1 1,12%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 1,12%		
S1 (Kedokteran gigi)	2 2,25%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 2,25%		
S1 (Kedokteran Umum)	3 3,37%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 3,37%		
S1 (Kesehatan Masyarakat)	2 2,25%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 2,25%		
S1 (Administrasi Negara)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 1,12%		
S1 (Ekonomi)	-	1 1,12%	1 1,12%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 1,12%		
S1 (Tata Boga)	-	1 1,12%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 1,12%		
S1 (Keperawatan)	2 2,25%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 2,25%		
S1 (Farmasi)	1 1,12%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 1,12%		
S1 (Gizi)	1 1,12%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 1,12%		
D3	31 34,83%	7 7,87%	7 7,87%	2 2,25%	1 1,12%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32 35,95%		
SMA	9 10,11%	7 7,87%	3 3,37%	-	-	1 1,12%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9 10,11%		
SNP	2 2,25%	3 3,37%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 2,25%		
SD	3 3,37%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 3,37%		
Total	56 62,92%	19 21,35%	5 5,61%	2 2,25%	2 2,25%	1 1,12%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 3,37%	58 68,17%	21 23,59%	10 11,23%					

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Keterangan:

= masa kerja

= Total

= Total

Tabel 12 menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) di RSUD Tongas dengan masa kerja 0-5 tahun dengan usia  $\geq 20-30$  tahun dan tingkat pendidikan Diploma memiliki jumlah yang paling banyak yaitu 31 orang, hal ini disebabkan oleh RSUD Tongas lebih membutuhkan tenaga paramedis seperti perawat dan bidan yang jenjang pendidikannya kebanyakan lulusan Diploma. Usia  $\geq 20-30$  dan masa kerja 0-5 tahun membuktikan bahwa para pegawai merupakan pegawai yang memiliki pengalaman yang tidak terlalu lama dalam bekerja, walaupun memiliki pengalaman yang kurang tidak berarti tingkat keahliannya rendah. Para pegawai ini masih perlu pengawasan dan pengarahan yang baik agar tidak melakukan kesalahan, pemberian arahan di setiap pekerjaan yang dilakukan sangat penting agar para pegawai dapat berkontribusi dalam peningkatan kualitas di RSUD Tongas.

Terdapat masa kerja lebih dari 10 tahun, padahal RSUD Tongas berdiri pada tahun 2002 yang artinya rumah sakit ini masih berusia kurang lebih 10 tahun tetapi dari tabel tersebut terdapat 4 pegawai yang masa kerjanya lebih dari 10 tahun dengan usia  $> 40-50$  tahun ini disebabkan karena pegawai ini masa kerjanya terhitung dari mereka menjabat menjadi PNS (masa kerja jabatan di SKPD) atau biasa disebut *tenure*.

**C. Analisis Data**

**1. Analisis Statistik Deskriptif**

Untuk membahas hasil analisis deskriptif diperlukan pedoman interpretasi hasil jawaban responden dengan skala interval 0,8. Berikut tabel interpretasi hasil jawaban responden:

**Tabel 13 Interpretasi Hasil Jawaban Responden**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
> 4,2 – 5	Pada daerah sangat positif (Sangat Setuju)
> 3,4 – 4,2	Pada daerah positif (Setuju)
> 2,6 – 3,4	Pada daerah tengah (Cukup Setuju)
> 1,8 – 2,6	Pada daerah negatif (Tidak Setuju)
1 – 1,8	Pada daerah sangat negatif (Sangat Tidak Setuju)

Sumber data: Data primer diolah (2011)

Berikut ini hasil penelitian untuk model hubungan *Reward* ( $X_1$ ) dan *Punishment* ( $X_2$ ) terhadap Motivasi ( $Y_1$ ) dan Kinerja ( $Y_2$ ) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisioner, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka prosentase.

a. Statistik Deskriptif *Reward* ( $X_1$ )

Distribusi frekuensi variabel *reward* ( $X_1$ ) disajikan pada tabel 14 berikut:

**Tabel 14 Distribusi frekuensi variabel *reward* ( $X_1$ )**

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	$X_{1.1}$	2	2.2	7	7.9	18	20.2	45	50.6	17	19.1	3.76
2.	$X_{1.2}$	2	2.2	14	15.7	18	20.2	37	41.6	18	20.2	3.62
3.	$X_{1.3}$	4	4.5	16	18.0	15	16.9	37	41.6	17	19.1	3.53
4.	$X_{1.4}$	0	0	13	14.6	23	25.8	33	37.1	20	22.5	3.67
5.	$X_{1.5}$	0	0	12	13.5	16	18.0	40	44.9	21	23.6	3.79
6.	$X_{1.6}$	2	2.2	10	11.2	27	30.3	33	37.1	17	19.1	3.60
Mean untuk variabel $X_1 = 3.66$												

Sumber: Data primer diolah (2012)

Keterangan:

- $X_{1.1}$  = Kesesuaian gaji dengan tingkat beban pekerjaan
- $X_{1.2}$  = Tunjangan berdasarkan kebijakan pemerintah
- $X_{1.3}$  = Bonus sesuai dengan yang diharapkan
- $X_{1.4}$  = Mendapatkan hak otonomi
- $X_{1.5}$  = Bangga jika menyelesaikan tugas dengan baik
- $X_{1.6}$  = Mendapatkan penghargaan *interpersonal*

Hasil tanggapan responden sebanyak 89 responden menunjukkan bahwa kesesuaian gaji dengan tingkat beban pekerjaan ( $X_{1.1}$ ) dilihat dari mean yang dihasilkan sebesar 3,76 berada pada daerah positif (interval kelas  $> 3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan besaran/jumlah gaji yang diterima selama ini berdasarkan tingkat/beban pekerjaan di RSUD Tongas. Frekuensi  $X_{1.1}$  sebesar 2 orang yang menyatakan sangat tidak setuju dengan kesesuaian gaji berdasarkan beban kerja dinyatakan oleh responden dari unit kerja medis dengan tingkat pendidikan sarjana, profesi dan spesialis (S1 dan S2), responden tersebut merasa dengan keahlian dan tingkat pendidikan mereka yang cukup tinggi tidak sesuai dengan beban pekerjaan mereka, gaji PNS yang diberikan oleh RSUD Tongas belum dirasa cukup oleh responden tersebut. Mayoritas responden menyatakan setuju sebesar 45 orang, paling banyak dirasakan oleh unit kerja paramedis tetapi terdapat sebagian berasal dari unit kerja medis dan *non medis* dengan mayoritas tingkat pendidikan SD, SMA, SMP dan Diploma, responden tersebut merasa dengan tingkat pendidikan tersebut gaji PNS yang diberikan sudah sesuai dengan beban pekerjaan mereka. Oleh karena itu tidak jarang para pegawai melanjutkan tingkat pendidikan

yang lebih tinggi untuk meningkatkan golongan PNS sehingga pemberian gaji juga akan meningkat.

Hasil tanggapan responden terkait dengan pemberian tunjangan ( $X_{1,2}$ ) *mean* sebesar 3.62 berada pada daerah positif (interval kelas >3,4 – 4,2) yang artinya para responden setuju dengan pemberian tunjangan di RSUD Tongas. Frekuensi  $X_{1,2}$  menyatakan sangat tidak setuju sebesar 2 orang dengan tunjangan yang berlaku di RSUD Tongas dinyatakan oleh responden dari unit kerja paramedis dengan tingkat pendidikan Diploma dan dengan usia dibawah 25 tahun, responden tersebut merasa tunjangan yang diberikan masih kurang karena dilihat dari usia responden tersebut mereka belum menikah sehingga tunjangan anak dan tunjangan pasangan (istri/suami) belum mereka dapatkan. Mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 37 orang dengan usia lebih dari 25 tahun, dengan usia tersebut mayoritas pegawai di RSUD Tongas sudah menikah sehingga tunjangan anak dan tunjangan pasangan (istri/suami) sudah mereka dapatkan dan tunjangan tersebut dirasa sudah cukup untuk status PNS di RSUD Tongas.

Hasil tanggapan responden terkait dengan pemberian bonus sesuai dengan yang diharapkan ( $X_{1,3}$ ) dilihat dari *mean* sebesar 3,53 berada pada daerah positif (interval kelas >3,4 – 4,2) yang artinya para responden setuju dengan pemberian bonus di RSUD Tongas. Frekuensi  $X_{1,3}$  yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 orang orang hal tersebut dinyatakan oleh responden dari unit non medis dan tingkat pendidikan S2

ini disebabkan karena bonus yang diterima oleh unit non medis hanya mendapatkan 20% dari total jasa medis sedangkan dari tingkat pendidikan S2 bonus yang diberikan masih belum cukup dibandingkan dengan pemberian bonus dari Rumah sakit lainnya. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 37 orang, hal tersebut dinyatakan oleh responden dari unit medis dan paramedis ini disebabkan karena pemberian bonus medis sebesar 45 % dan 35 % lebih besar dibandingkan dengan unit *non medis* sebagian besar menyatakan setuju berasal dari tingkat pendidikan D3 yang rata-rata bekerja sebagai paramedis.

Hasil tanggapan responden terkait dengan pernyataan mendapatkan hak otonomi ( $X_{1,4}$ ) dilihat dari *mean* 3,67 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan otoritas untuk mengambil keputusan di RSUD Tongas. Frekuensi  $X_{1,4}$  yang menyatakan tidak setuju sebanyak 13 orang hal tersebut dinyatakan oleh responden dari unit non medis dengan pendidikan dibawah SMA dengan jabatan yang tidak terlalu tinggi, hal ini menunjukkan bahwa golongan tersebut tidak cukup pengetahuan dan keahlian dalam mengambil keputusan di RSUD Tongas, berbeda dengan yang menyatakan setuju sebanyak 33 orang dinyatakan oleh responden dengan tingkat pendidikan minimal D3 dan mempunyai jabatan yang cukup tinggi seperti Ka.Su.Bag TU dan staf, ini menunjukkan dengan tingkat pendidikan tersebut seorang pegawai terkadang mendapatkan hak otoritas mengambil keputusan dalam keadaan tertentu/ terdesak.

Hasil tanggapan responden terkait dengan pernyataan kebanggaan jika menyelesaikan tugas dengan baik ( $X_{1,5}$ ) dilihat dari *mean* 3.79 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan rasa bangga dalam penyelesaian tugas di RSUD Tongas. Frekuensi  $X_{1,5}$  menyatakan tidak setuju sebanyak 12 orang hal tersebut dinyatakan oleh responden dari tingkat pendidikan D3 dan S1, hal ini menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang tidak memiliki kebanggaan pada saat menyelesaikan pekerjaannya dikarenakan tingkat beban pekerjaannya tidak sesuai dengan gaji yang didapatkan. Berbeda dengan responden menyatakan setuju sebanyak 40 orang hal tersebut dinyatakan oleh responden yang rata-rata berasal dari semua tingkat pendidikan, mereka menyatakan bahwa apabila menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu para pegawai memiliki kebanggaan tersendiri dan itu artinya mereka sudah sesuai dengan SOP yang ditentukan oleh RSUD.

Hasil tanggapan responden terkait dengan pernyataan mendapatkan penghargaan *interpersonal* ( $X_{1,6}$ ) dilihat dari *mean* sebesar 3.60 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan penghargaan *interpersonal* di RSUD Tongas. Frekuensi  $X_{1,6}$  menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang hal tersebut dinyatakan oleh responden dari pegawai dengan pangkat yang tidak terlalu tinggi seperti staf umum, *cleaning service* dan petugas kebun ini menunjukkan bahwa pujian dari para kepala unit hanya diberikan kepada rekan-rekan sekerjanya saja. Responden yang menyatakan setuju adalah jumlah

mayoritas dalam item ini yaitu sebanyak 33 orang yang dinyatakan mayoritas dari semua unit khususnya paramedis dan medis hal ini menunjukkan bahwa pada unit tersebut pujian lebih sering diberikan pada saat memberikan pelayanan terhadap pasien dibandingkan dengan unit *non medis*.

Berdasarkan akumulasi jawaban responden terkait dengan variabel *reward* ( $X_1$ ) diperoleh skor *mean* 3.66 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ). Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai setuju dengan pemberian *reward* yang terdapat di RSUD Tongas atau pemberian *reward* sudah sesuai dengan kinerja karyawan khususnya kebanggaan dalam menyelesaikan pekerjaan, kebanggaan merupakan penghargaan dari dalam diri pegawai itu sendiri dan hal tersebut merupakan hal yang patut diperhitungkan selain penghargaan finansial (gaji, bonus dan tunjangan) karena suatu kebanggaan pada saat menyelesaikan pekerjaannya dapat memiliki efek motivasi yang kuat dalam peningkatan kinerja.

b. Statistik Deskriptif *Punishment* ( $X_2$ )

Distribusi frekuensi variabel *punishment* ( $X_2$ ) disajikan pada tabel 15 di halaman 87:

**Tabel 15 Distribusi Frekuensi Variabel *Punishment* ( $X_2$ )**

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	$X_{2.1}$	2	2.2	15	16.9	17	19.1	35	39.3	20	22.5	3.63
2.	$X_{2.2}$	2	2.2	13	14.6	18	20.2	37	41.6	19	21.3	3.65
3.	$X_{2.3}$	3	3.4	10	11.2	20	22.5	36	40.4	20	22.5	3.67
4.	$X_{2.4}$	1	1.1	6	6.7	26	29.2	35	39.3	21	23.6	3.78
5.	$X_{2.5}$	1	1.1	6	6.7	26	29.2	34	38.2	22	24.7	3.79
Mean untuk variabel $X_2 = 3.70$												

Sumber: Data primer diolah (2012)

Keterangan:

$X_{2.1}$  = Waktu yang tepat

$X_{2.2}$  = Hukuman yang cukup kuat

$X_{2.3}$  = Pelaksanaan hukuman

$X_{2.4}$  = Kejelasan alasan hukuman

$X_{2.5}$  = Hukuman yang diberikan tidak bersifat pribadi

Hasil tanggapan responden sebanyak 89 responden menunjukkan bahwa ketepatan waktu pemberian hukuman ( $X_{2.1}$ ) dilihat dari mean yang dihasilkan sebesar 3,63 berada pada daerah positif (interval kelas >3,4 – 4,2) yang artinya para responden setuju dengan pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar diberikan saat pelanggaran. Frekuensi  $X_{2.1}$  menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang, ini menunjukkan bahwa waktu pemberian hukuman tidak selalu diberikan kepada pegawai pada saat itu juga karena pemberian hukuman yang tergolong berat membutuhkan pertimbangan dari beberapa pihak seperti dari pimpinan rumah sakit terkait maupun dari Pemerintah Kabupaten. Responden lebih banyak menyatakan setuju sebanyak 35 orang ini menunjukkan bahwa hukuman yang diberikan segera setelah perilaku yang tidak diinginkan dilakukan, hasil dari wawancara salah satu pegawai bahwa efektivitas

hukuman meningkat apabila pelanggaran yang tidak diinginkan itu ditangani dengan cepat. Jenis hukuman yang sering terjadi di RSUD Tongas adalah hukuman yang berupa teguran lisan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran.

Hasil tanggapan responden terkait dengan hukuman yang cukup kuat ( $X_{2,2}$ ) dilihat dari mean yang dihasilkan sebesar 3,65 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan intensitas hukuman terhadap karyawan. Frekuensi  $X_{2,1}$  menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang ini menunjukkan bahwa tingkat intensitas hukuman yang berlaku di RSUD Tongas masih belum membuat sebagian pegawai jera hal ini disebabkan adanya faktor lain seperti konsisten dan waktu yang tidak tepat dalam pemberian hukuman, jika tingkat intensitas, konsisten dan waktu yang tepat dalam pemberian hukuman dilakukan bersama-sama akan membuat pegawai jera. Responden lebih banyak menyatakan setuju sebanyak 41 orang ini menunjukkan bahwa dengan tingkat intensitas hukuman yang berlaku saat ini sudah membuat karyawan jera atau tidak melakukan pengulangan pelanggaran seperti penundaan pemberian gaji dan penundaan kenaikan pangkat, hal ini disebabkan pada sesuai seperti waktu yang tepat dan tingkat konsistensi.

Hasil tanggapan responden terkait dengan pelaksanaan hukuman ( $X_{2,3}$ ) dilihat dari mean yang dihasilkan sebesar 3,67 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju

dengan hukuman secara konsisten diberikan kepada karyawan yang melanggar. Frekuensi  $X_{2,3}$  menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 orang ini menunjukkan bahwa pemberian hukuman tidak selalu diberikan secara konsisten ini dikarenakan pemberian hukuman bukan pada waktu yang tepat, jadi konsistennan sebuah hukuman menjadi berkurang. Responden lebih banyak menyatakan setuju sebanyak 36 orang ini menunjukkan bahwa pemberian hukuman secara konsisten diberikan kepada pegawai yang melanggar khususnya pelanggaran dengan tingkat disiplin ringan karena apabila hukuman tidak diberikan secara konsisten akan mengakibatkan seringnya terjadi pelanggaran seperti pegawai yang mangkir dari pekerjaannya.

Hasil tanggapan responden terkait dengan kejelasan alasan hukuman ( $X_{2,4}$ ) dilihat dari nilai mean sebesar 3,78 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan hukuman terhadap karyawan yang melanggar selalu jelas alasannya. Frekuensi  $X_{2,4}$  yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dari unit kerja paramedis dengan masa kerja 0-5 tahun ini membuktikan dengan masa kerja yang kurang lama pegawai masih belum mengetahui semua peraturan yang berlaku. Responden lebih banyak menyatakan setuju sebanyak 35 orang ini menunjukkan bahwa kejelasan alasan pada saat pemberian hukuman sudah terlaksana dengan baik ini membuktikan sebagian besar pegawai sudah mengetahui peraturan yang ada di Rumah sakit, jadi pada saat pelanggaran itu terjadi para pegawai

mengetahui alasan dari hukuman tersebut, sebelum pelaksanaan hukuman dilakukan pelanggaran diberikan penjelasan tentang pelanggaran tersebut.

Hasil tanggapan responden terkait dengan hukuman yang diberikan tidak bersifat pribadi ( $X_{2,5}$ ) dilihat dari nilai mean yang dihasilkan sebesar 3,79 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan hukuman terhadap karyawan tidak berdasarkan kepentingan pribadi. Frekuensi  $X_{2,5}$  menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang ini menunjukkan bahwa masih ada kepala unit yang memberikan hukuman kepada karyawan berdasarkan kepentingan pribadi, hal ini harus diperhatikan oleh pimpinan rumah sakit agar pada saat memberikan hukuman harus sesuai dengan peraturan yang berlaku. Responden lebih banyak menyatakan setuju sebanyak 34 orang ini menunjukkan sebagian besar pemberian hukuman sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku bukan hanya diberikan berdasarkan kepentingan pribadi/ emosional.

Berdasarkan akumulasi jawaban responden terkait dengan variabel *punishment* ( $X_2$ ) diperoleh skor rata-rata 3.70 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan pemberian *punishment* yang terdapat di RSUD Tongas atau pemberian *punishment* sudah sesuai dengan peraturan dan disiplin kerja yang berlaku di RSUD Tongas khususnya hukuman yang diberikan hendaknya tidak bersifat emosional yang mengkaitkan masalah pribadi dalam menjatuhkan hukuman, hal ini harus diperhatikan oleh para pimpinan apabila

menjatuhkan hukuman harus sesuai dengan peraturan yang berlaku karena apabila hukuman berdasarkan kepentingan pribadi akan mengakibatkan terciptanya hubungan yang kurang harmonis.

c. Statistik Deskriptif Motivasi ( $Y_1$ )

Distribusi frekuensi variabel motivasi ( $Y_1$ ) disajikan pada tabel 16 berikut:

**Tabel 16 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi ( $Y_1$ )**

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	$Y_{1.1}$	0	0	11	12.4	20	22.5	40	44.9	18	20.2	3.73
2.	$Y_{1.2}$	4	4.5	11	12.4	15	16.9	41	46.1	18	20.2	3.65
3.	$Y_{1.3}$	2	2.2	14	15.7	17	19.1	36	40.4	20	22.5	3.69
4.	$Y_{1.4}$	2	2.2	9	10.1	21	23.6	40	44.9	17	19.1	3.69
Mean untuk variabel $Y_1 = 3.68$												

Sumber: Data primer diolah (2012)

Keterangan:

- $Y_{1.1}$  = Pemenuhan kebutuhan sandang, pangan dan papan
- $Y_{1.2}$  = Perlindungan terhadap resiko
- $Y_{1.3}$  = Hubungan harmonis
- $Y_{1.4}$  = Kesempatan peningkatan *skill*

Hasil tanggapan responden sebanyak 89 responden diketahui bahwa variabel motivasi terkait dengan pemenuhan kebutuhan sandang, pangan dan papan ( $Y_{1.1}$ ) dilihat dari nilai *mean* sebesar 3.73 berada pada daerah positif (interval kelas >3,4 – 4,2) yang artinya para responden setuju dengan pemenuhan kebutuhan sandang, pangan dan papan. Frekuensi  $Y_{1.1}$  menyatakan tidak setuju sebesar 11 orang dinyatakan oleh pegawai dengan tingkat pendidikan D3, S1 dan S2 dengan usia lebih dari 27 tahun ini menunjukkan dengan imbalan yang didapatkan oleh pegawai masih belum



dapat memenuhi semua kebutuhan hidup, ini bisa disebabkan karena sebagian besar sudah memiliki keluarga oleh karena itu terjadi peningkatan pemenuhan kebutuhan. Responden lebih banyak menyatakan setuju sebanyak 40 orang yang dinyatakan sebagian besar oleh tingkat pendidikan D3 dan usia lebih muda ini menunjukkan bahwa dengan imbalan yang didapatkan sudah dapat memenuhi kebutuhannya sehari-hari.

Hasil tanggapan responden terkait dengan perlindungan terhadap resiko ( $Y_{1.2}$ ) dilihat dari *mean* sebesar 3.65 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan jaminan perlindungan resiko pekerjaan. Frekuensi  $Y_{1.2}$  menyatakan tidak setuju sebanyak 4 orang dinyatakan oleh tingkat pendidikan S1 dan S2 ini menunjukkan bahwa perlindungan resiko masih belum membuat pegawai tersebut merasa aman dalam melakukan pekerjaan, pemberian perlindungan berupa ASKES dan JAMPERSAL dirasa belum cukup bagi para pegawai tersebut. Responden lebih banyak menyatakan setuju dengan pemberian perlindungan berupa ASKES dan JAMPERSAL dinyatakan oleh responden dari semua tingkat pendidikan khususnya unit non medis. Hasil wawancara menyatakan bahwa dengan adanya ASKES bagi pegawai yang jabatannya rendah sangat membantu apabila kesehatan mereka terganggu, biaya rumah sakit bisa dipotong sampai 50%.

Hasil tanggapan responden terkait dengan hubungan harmonis ( $Y_{1.3}$ ) dilihat dari nilai *mean* sebesar 3.69 berada pada daerah positif

(interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan terciptanya hubungan harmonis dengan pimpinan dan antar rekan kerja sudah terjalin dengan baik. Frekuensi  $Y_{1,3}$  yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 orang ini menunjukkan bahwa terdapat sebagian pegawai yang merasa hubungan di kantor kurang terjalin dengan harmonis, ini kemungkinan disebabkan oleh hubungan antar pemimpin dengan staf yang jabatannya rendah tidak sering bekerja sama dan jarang bertemu sehingga hubungan mereka kurang terjalin dengan harmonis. Responden lebih banyak menyatakan setuju sebanyak 36 orang ini menunjukkan bahwa hubungan di kantor terjalin dengan harmonis ini disebabkan karena seringnya bekerja sama seperti bekerja sama dalam menangani pasien yang biasanya dikerjakan oleh dokter dan perawat. Hubungan harmonis ini harus terjalin dengan baik sehingga ke depannya bisa meningkatkan kualitas rumah sakit ini.

Hasil tanggapan responden terkait dengan kesempatan peningkatan *skill* ( $Y_{1,4}$ ) dilihat dari nilai *mean* sebesar 3.69 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan kesempatan mengembangkan diri sesuai potensi yang pegawai miliki. Frekuensi  $Y_{1,4}$  yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 orang ini ditunjukkan oleh pegawai dengan tingkat pendidikan SD dan SMP dengan usia lebih dari 25 tahun ini menunjukkan bahwa dengan tingkat pendidikan tersebut sedikitnya kesempatan berkarir atau peningkatan jenjang pendidikan. Responden lebih banyak menyatakan setuju sebanyak

40 orang dengan tingkat pendidikan SMA, D3 dan S1 mereka diberi kesempatan untuk meningkatkan *skill* melalui pelatihan, seminar dan melanjutkan jenjang pendidikan sesuai dengan potensi mereka agar ke depannya dapat menjadi potensi dalam mengembangkan kualitas rumah sakit ini.

Berdasarkan akumulasi jawaban responden terkait dengan variabel motivasi ( $Y_1$ ) diperoleh skor rata-rata 3.68 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan tingkat motivasi yang ada di RSUD Tongas khususnya hubungan harmonis dan kesempatan peningkatan *skill* ini menunjukkan bahwa hubungan harmonis antar rekan kerja dan pimpinan terjalin baik ini disebabkan karena seringnya bekerja sama dan saling membutuhkan antar pegawai dapat membuat pegawai meningkatkan kinerjanya. Kesempatan peningkatan *skill* melalui pelatihan, seminar dan jenjang pendidikan dapat menjadi potensi dalam pengembangan kualitas rumah sakit, apabila pemimpin jeli dalam melihat potensi pegawai maka akan menjadi potensi bagi RSUD Tongas.

d. Statistik Deskriptif Kinerja ( $Y_2$ )

Distribusi frekuensi variabel Kinerja ( $Y_2$ ) disajikan pada tabel 17 halaman 95:

**Tabel 17 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja ( $Y_2$ )**

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	$Y_{2.1}$	0	0	7	7.9	26	29.2	37	41.6	19	21.3	3.76
2.	$Y_{2.2}$	0	0	11	12.4	20	22.5	39	43.8	19	21.3	3.74
3.	$Y_{2.3}$	0	0	10	11.2	20	22.5	40	44.9	19	21.3	3.76
4.	$Y_{2.4}$	0	0	10	11.2	20	22.5	35	39.3	24	27.0	3.82
Mean untuk variabel $Y_2 = 3.77$												

Sumber: Data primer diolah (2012)

Keterangan:

$Y_{2.1}$  = Cakap mengerjakan tugas

$Y_{2.2}$  = Terampil menguasai bidang pekerjaannya

$Y_{2.3}$  = Berpengalaman melaksanakan pekerjaannya

$Y_{2.4}$  = Bersungguh-sungguh dalam bekerja

Hasil tanggapan responden sebanyak 89 responden diketahui bahwa variabel kinerja terkait dengan cakap mengerjakan tugas ( $Y_{2.1}$ ) dilihat dari nilai *mean* sebesar 3.76 berada pada daerah positif (interval kelas >3,4 – 4,2) yang artinya para responden setuju dengan karyawan cakap dalam melaksanakan tugas sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*). Frekuensi  $X_{2.1}$  menyatakan tidak setuju sebanyak 7 orang yang dinyatakan oleh pegawai dari tingkat pendidikan D3 dengan usia  $\geq 20$ -30 tahun ini menunjukkan bahwa pada usia dan tingkat pendidikan tersebut perlu pengawasan serta arahan dalam melakukan pekerjaan, agar sesuai dengan standart yang berlaku di rumah sakit. Responden lebih banyak menyatakan setuju sebanyak 37 orang ini menunjukkan sebagian besar pegawai di RSUD Tongas sudah melaksanakan SOP yang berlaku, hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang ada di rumah sakit.

Hasil tanggapan responden terkait dengan terampil menguasai bidang pekerjaannya ( $Y_{2.2}$ ) dilihat dari nilai mean sebesar 3.74 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan pegawai yang terampil akan menguasai bidang pekerjaannya dengan baik. Frekuensi  $Y_{2.2}$  yang menyatakan tidak setuju sebanyak 11 orang yang dinyatakan oleh responden dengan tingkat pendidikan D3 dengan usia  $\geq 20-30$  dan masa kerja yang tergolong belum lama ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut perlu adanya pengawasan dan arahan pada saat melaksanakan pekerjaannya. Responden lebih banyak menyatakan setuju sebanyak 39 orang ini menunjukkan bahwa para pegawai sudah terampil dalam melaksanakan pekerjaannya, walaupun di RSUD Tongas mayoritas pegawainya masa kerjanya belum cukup lama tapi dalam keahlian dan ketrampilan dalam pelaksanaan pekerjaannya sudah baik.

Hasil tanggapan responden terkait dengan berpengalaman melaksanakan pekerjaannya ( $Y_{2.3}$ ) dilihat dari nilai mean sebesar 3.76 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan pegawai sudah berpengalaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Frekuensi  $Y_{2.3}$  yang menyatakan tidak setuju sebanyak 10 orang yang dinyatakan oleh responden dengan tingkat pendidikan D3 dengan usia  $\geq 20-30$  dan masa kerja yang tergolong belum terlalu lama, ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai ini masih belum mempunyai pengalaman dalam melakukan pekerjaannya oleh karena itu masih perlu pengawasan agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaannya. Responden lebih banyak menyatakan setuju sebanyak 40 orang

ini membuktikan bahwa mayoritas para pegawai sudah berpengalaman dalam melakukan pekerjaannya walaupun masa kerja para pegawai belum terlalu lama tapi pegawai sudah ahli dan berpengalaman dalam bidangnya khususnya bidang kesehatan.

Hasil tanggapan responden terkait dengan bersungguh-sungguh dalam bekerja ( $Y_{2.4}$ ) dilihat dari nilai mean sebesar 3.82 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dengan pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab sudah baik. Frekuensi  $Y_{2.4}$  yang menyatakan tidak setuju sebanyak 10 orang ini menunjukkan bahwa dengan usia muda masih terdapat pegawai yang bekerja tidak bersungguh-sungguh hal ini harus menjadi perhatian bagi pemimpin agar pelaksanaan tanggung jawab di rumah sakit berjalan dengan baik. Responden lebih banyak menyatakan setuju hal ini menunjukkan bahwa walaupun pegawai masih banyak yang berusia muda tapi mereka dengan senantiasa melakukan pekerjaannya dengan bersungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

Berdasarkan akumulasi jawaban responden terkait dengan variabel kinerja ( $Y_2$ ) diperoleh skor rata-rata 3.77 berada pada daerah positif (interval kelas  $>3,4 - 4,2$ ) yang artinya para responden setuju dalam pelaksanaan kinerja khususnya bersungguh-sungguh melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, walaupun mayoritas pegawai di rumah sakit ini tergolong cukup muda yang perlu pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaannya tetapi dalam

melaksanakan pekerjaannya mereka tergolong bersungguh-sungguh dan bersemangat dalam pengerjaan tugasnya.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

### a. Analisis *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (Analisis PLS)

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis PLS, karena variabel pada penelitian ini diperoleh dari pencerminan indikator atau yang sering disebut *reflectif indicator*. Selain itu jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya 89 orang yang merupakan jumlah sampel yang cukup sedikit dalam analisis SEM, sehingga digunakan analisis PLS dalam penelitian ini. Analisis PLS dapat menggunakan bantuan software SmartPLS versi 1.0. Berikut langkah-langkah dalam melakukan analisis PLS:

#### 1) Menilai *Outer Model*

*Outer Model* atau *measurement model* mendefinisikan setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *composite validity* dan *discriminant validity* (Ghozali, 2008:24).

##### a) *Convergent validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/ component score* yang diestimasi dengan Software PLS. Nilai *loading factor* harus lebih besar dari 0,5 dan signifikan, apabila kurang dari 0,5

maka indikator tersebut harus dibuang dan tidak diikutkan dalam analisis selanjutnya.

**Tabel 18 Outer Loadings**

	Kinerja	Motivasi	<i>Punishment</i>	<i>Reward</i>
X1.1				0.853713
X1.2				0.946317
X1.3				0.953927
X1.4				0.953403
X1.5				0.936402
X1.6				0.943866
X2.1			0.970650	
X2.2			0.979078	
X2.3			0.977750	
X2.4			0.978023	
X2.5			0.975059	
Y1.1		0.951055		
Y1.2		0.972269		
Y1.3		0.962348		
Y1.4		0.976261		
Y2.1	0.955535			
Y2.2	0.984849			
Y2.3	0.986816			
Y2.4	0.972975			

Berdasarkan tabel *outer loadings* di tabel 18 di halaman sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergent validity* karena seluruh indikator memiliki *loading factor* lebih dari 0.5.

b) *Discriminant validity*

*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya maka penelitian tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 19 Cross Loadings**

	Kinerja	Motivasi	<i>Punishment</i>	<i>Reward</i>
X1.1	0.770738	0.785716	0.757058	<b>0.853713</b>
X1.2	0.836783	0.877338	0.880212	<b>0.946317</b>
X1.3	0.827366	0.877156	0.882622	<b>0.953927</b>
X1.4	0.914664	0.891100	0.921300	<b>0.953403</b>
X1.5	0.907355	0.875417	0.861819	<b>0.936402</b>
X1.6	0.859570	0.879036	0.926470	<b>0.943866</b>
X2.1	0.876498	0.885486	<b>0.970650</b>	0.922929
X2.2	0.878128	0.886138	<b>0.979078</b>	0.922549
X2.3	0.886397	0.875951	<b>0.977750</b>	0.898999
X2.4	0.906012	0.890429	<b>0.978023</b>	0.912816
X2.5	0.900592	0.892285	<b>0.975059</b>	0.915257
Y1.1	0.848650	<b>0.951055</b>	0.863422	0.887763
Y1.2	0.904222	<b>0.972269</b>	0.860213	0.894376
Y1.3	0.886808	<b>0.962348</b>	0.889498	0.897990
Y1.4	0.891181	<b>0.976261</b>	0.892667	0.905110
Y2.1	<b>0.955535</b>	0.870101	0.895693	0.896022
Y2.2	<b>0.984849</b>	0.905875	0.889378	0.910901
Y2.3	<b>0.986816</b>	0.910115	0.899686	0.907659
Y2.4	<b>0.972975</b>	0.879963	0.869682	0.859723

Berdasarkan tabel 19 dapat dilihat bahwa seluruh nilai *loading factor* yang lebih besar dibanding nilai *loading* jika dihubungkan dengan variabel lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk, nilai AVE masing-masing variabel harus lebih besar dari 0,5 sehingga variabel yang digunakan valid.

**Tabel 20 AVE (*Average Variance Extracted*)**

	AVE
Kinerja	0.950865
Motivasi	0.932253
<i>Punishment</i>	0.952804
<i>Reward</i>	0.868505

Berdasarkan tabel 20, setiap variabel menghasilkan nilai AVE lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan *discriminant validity* penelitian ini valid.

c) *Composite validity*

*Composite validity* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan 2 macam ukuran yaitu internal *consistency* dan *cronbach alpha* lebih dari 0,7. Berdasarkan tabel 21 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* lebih dari 0,70 dan *cronbach alpha* lebih dari 0,6. Dengan menggunakan

output yang dihasilkan PLS maka *composite validity* dan *cronbach alpha* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 21 Composite Reliability**

	Composite Reliability
Kinerja	0.987244
Motivasi	0.982155
<i>Punishment</i>	0.990190
<i>Reward</i>	0.975353

**Tabel 22 Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
Kinerja	0.982719
Motivasi	0.975743
<i>Punishment</i>	0.987615
<i>Reward</i>	0.969418

Beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk yang digunakan dalam model ini memiliki kesesuaian model outer yang baik, dilihat dari nilai *convergent validity* yang semua konstruk melebihi 0.5, untuk *composite reliability* dengan nilai kritis lebih dari 0.7 dan *cronbach alpha* dengan nilai kritis lebih dari 0.6.

## 2) Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian atau pengevaluasian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat *R-square* untuk konstruk dependen (endogen), *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur strukturalnya yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

**Tabel 23 R-square**

	R Square
Motivasi	0.873605
Kinerja	0.880451

Tabel 23 pada menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel dependen (endogen) yaitu variabel motivasi diperoleh 0,874 menunjukkan

bahwa variabel *reward* dan *punishment* memberikan kontribusi terhadap motivasi sebesar 87% sedangkan sisanya 13% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti sedangkan variabel kinerja diperoleh 0.880 menunjukkan bahwa variabel *reward* dan *punishment* memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja sebesar 88% sedangkan sisanya 12% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi memperkuat nilai kinerja.

*Inner model* dievaluasi dengan melihat *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

Nilai *Q-square* dapat diperoleh melalui rumus:

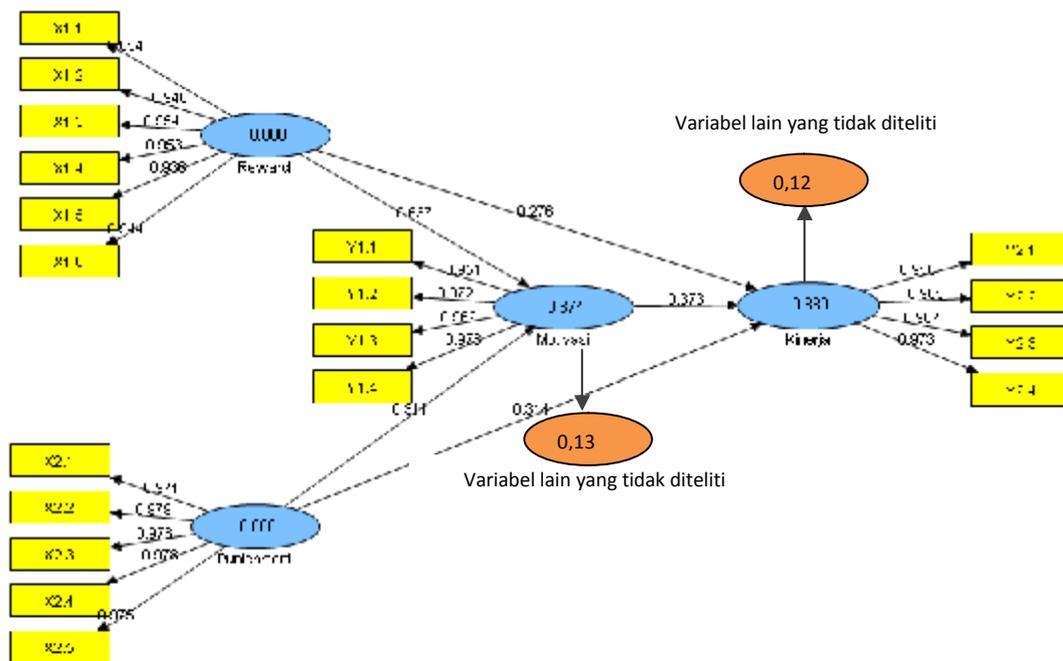
$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \\ &= (1 - 0.874)(1 - 0.880) \\ &= 1 - 0,015 \\ &= 0.985 \end{aligned}$$

Berdasarkan penghitungan rumus diatas maka model penelitian sudah baik karena *Q-square* yang dihasilkan sebesar 0,985 berarti mendekati nilai 1 dan menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*.

### 3) Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang disetiasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode *resampling*

*bootstrap*, statistik uji yang digunakan adalah uji t. Penerapan metode resampling memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*) tidak memerlukan asumsi distribusi normal serta tidak memerlukan sampel yang besar. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*.



**Gambar 6 Hasil Model Analisis Struktural**

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengujian PLS secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi, berikut penjelasan hasil pengujian hipotesis hasil output PLS:

**a) Pengujian Hipotesis 1: Diduga ada pengaruh yang signifikan persepsi variabel *reward* ( $X_1$ ) terhadap variabel motivasi ( $Y_1$ )**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan persepsi variabel *reward* ( $X_1$ ) terhadap motivasi ( $Y_1$ ) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,637 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,777. Nilai tersebut lebih dari  $t_{tabel}$  (1,99). Hasil ini berarti bahwa faktor *reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi atau dengan kata lain *reward* berpengaruh secara nyata terhadap motivasi dengan besarnya pengaruh *reward* terhadap motivasi adalah sebesar 0.637. Pemberian *reward* yang berupa gaji, tunjangan, bonus, pemberian hak otonomi, rasa bangga pada saat menyelesaikan pekerjaan dan mendapatkan penghargaan *interpersonal* akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai terhadap pemenuhan kebutuhan hidupnya.

**b) Pengujian Hipotesis 2: Diduga ada pengaruh yang signifikan persepsi variabel *punishment* ( $X_2$ ) terhadap variabel motivasi ( $Y_1$ )**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan persepsi variabel *punishment* ( $X_2$ ) terhadap motivasi ( $Y_1$ ) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,311 dengan nilai  $t$  sebesar 2.830. Nilai tersebut lebih dari  $t_{tabel}$  (1,99). Hasil ini berarti bahwa faktor *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi atau dengan kata lain *punishment* berpengaruh secara nyata terhadap motivasi. Pelaksanaan *punishment* berupa waktu, intensitas, konsisten, kejelasan alasan dan tidak

bersifat pribadi dalam pemberian *punishment* maka akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

**c) Pengujian Hipotesis 3: Diduga ada pengaruh yang signifikan persepsi variabel *reward* ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ )**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan persepsi variabel *reward* ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.276 dengan nilai t sebesar 2.187. Nilai tersebut lebih dari  $t_{tabel}$  (1.99). Hasil ini berarti bahwa faktor *reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja atau dengan kata lain *reward* berpengaruh secara nyata terhadap kinerja. Pemberian *reward* maka akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam pengerjaan tugas-tugasnya di tempat kerja.

**d) Pengujian Hipotesis 4: Diduga ada pengaruh yang signifikan persepsi variabel *punishment* ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ )**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan persepsi variabel *punishment* ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.314 dengan nilai t sebesar 2.041. Nilai tersebut lebih dari  $t_{tabel}$  (1.99). Hasil ini berarti bahwa faktor *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja atau dengan kata lain *punishment* berpengaruh secara nyata terhadap kinerja. Pelaksanaan *punishment* berupa waktu, intensitas, konsisten, kejelasan alasan dan tidak bersifat pribadi dalam pemberian *punishment* maka akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam pengerjaan tugas-tugasnya di tempat kerja.

**e) Pengujian Hipotesis 5: Diduga ada pengaruh yang signifikan persepsi variabel motivasi ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ )**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan persepsi variabel motivasi ( $Y_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,373 dengan nilai t sebesar 2,390. Nilai tersebut lebih dari  $t_{\text{tabel}}$  (1.99). Hasil ini berarti bahwa faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja atau dengan kata lain motivasi berpengaruh secara nyata terhadap kinerja. Pemenuhan motivasi berupa kebutuhan pegawai (hierarki kebutuhan Maslow) maka akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam pengerjaan tugas-tugasnya di tempat kerja. Ringkasan hasil analisis pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 24 berikut:

**Tabel 24 Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengaruh	<i>Path Coefficients</i>	T hitung	Keterangan
Reward → Motivasi	0.636626	5.776855	Signifikan
Punishment → Motivasi	0.311332	2.830837	Signifikan
Reward → Kinerja	0.276073	2.187740	Signifikan
Punishment → Kinerja	0.314188	2.041011	Signifikan
Motivasi → Kinerja	0.372951	2.390214	Signifikan

Signifikan pada level 0.05 dengan nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada level 0.05 = 1.99

Beberapa penjelasan hasil pengujian hipotesis diatas, diketahui bahwa variabel *reward* dan *punishment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan dan pengaruh yang banyak dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah *reward*, hal ini disebabkan *reward* memberikan pengaruh paling besar dalam

mempengaruhi motivasi kerja pegawai yaitu sebesar 0.637 (Hipotesis pertama) sedangkan yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja yaitu sebesar 0.37 (Hipotesis kelima), artinya faktor motivasi memperkuat hubungan terhadap kinerja.

#### 4) Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Menurut Ferdinand dalam Pane (2011:136), “Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara (*intervening variabel*) sedangkan pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai pengaruh”. Tabel 25 memperlihatkan besarnya pengaruh langsung, tidak langsung, pengaruh total dan  $t_{hitung}$

**Tabel 25 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	T Hitung
Reward → Motivasi	0.636626	0	0.636626	5.776855
Punishment → Motivasi	0.311332	0	0.311332	2.830837
Reward → Kinerja	0.276073	0.23743	0.513503	3.686156
Punishment → Kinerja	0.314188	0.116111	0.430299	2.931952
Motivasi → Kinerja	0.372951	0	0.372951	2.390214

Penjelasan pengaruh variabel yang mempunyai pengaruh tidak langsung dijabarkan sebagai berikut:

##### a) Pengaruh Persepsi Variabel *Reward* ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) Melalui Motivasi ( $Y_1$ )

Tabel 25 menunjukkan bahwa hubungan variabel reward ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) menunjukkan nilai koefisien jalur total sebesar 0.514

dan nilai koefisien jalur tidak langsung variabel motivasi sebagai variabel intervening adalah 0.237. Pengaruh tidak langsung reward terhadap kinerja adalah hasil dari

$$\begin{aligned}\text{Pengaruh tidak langsung} &= 0.637 \times 0.373 \\ &= 0.237\end{aligned}$$

Artinya dengan menaikkan atau meningkatkan reward maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sebesar 0.237, sebaliknya apabila penurunan reward maka motivasi kerja karyawan juga menurun dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan. Pengaruh keseluruhan (*total effect*) merupakan hasil dari:

$$\begin{aligned}\text{Pengaruh Total} &= \text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung} \\ &= 0.276 + 0.237 \\ &= 0.514\end{aligned}$$

Tabel 25 menjelaskan bahwa *reward* berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel kinerja melalui variabel motivasi dengan pengaruh total sebesar 0.514 dan nilai pengaruh tidak langsung variabel motivasi adalah 0.237 sebagai variabel *intervening* sebesar 0.237. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi memperkuat pengaruh *reward* terhadap kinerja.

#### **b) Pengaruh Persepsi Variabel *Punishment* ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) Melalui Motivasi ( $X_1$ )**

Tabel 25 menunjukkan bahwa hubungan variabel *Punishment* ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) menunjukkan nilai koefisien jalur total sebesar

0.430 dan nilai koefisien jalur tidak langsung variabel motivasi sebagai variabel *intervening* adalah 0.116. Pengaruh tidak langsung *punishment* terhadap kinerja adalah hasil dari:

$$\begin{aligned}\text{Pengaruh tidak langsung} &= 0.311 \times 0.373 \\ &= 0.116\end{aligned}$$

Artinya dengan menaikkan atau meningkatkan *punishment* maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sebesar 0.116, sebaliknya apabila penurunan *punishment* maka motivasi kerja karyawan juga menurun dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan. Pengaruh keseluruhan (*total effect*) merupakan hasil dari:

$$\begin{aligned}\text{Pengaruh Total} &= \text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung} \\ &= 0.314 + 0.116 \\ &= 0.430\end{aligned}$$

Tabel 25 menjelaskan bahwa *punishment* berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel kinerja melalui variabel motivasi dengan pengaruh total sebesar 0.430 dan nilai pengaruh tidak langsung variabel motivasi adalah 0.116 sebagai variabel *intervening* sebesar 0.116. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi memperkuat pengaruh *punishment* terhadap kinerja.

## D. Pembahasan

### 1. Hipotesis 1: Pengaruh yang signifikan persepsi variabel *reward* ( $X_1$ ) terhadap variabel motivasi ( $Y_1$ )

*Reward* yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di RSUD Tongas antara lain berbentuk gaji, tunjangan, bonus, hak otonomi, rasa bangga dan penghargaan *interpersonal*. Gaji diberikan pada karyawan tiap bulan didasarkan pada unit kerja dan golongan PNS, tunjangan di RSUD Tongas berupa tunjangan fungsional, tunjangan istri/ suami dan tunjangan anak, bonus berupa jasa medis yang diberikan setiap 3 bulan sekali yang akan dibagi kepada semua pegawai sesuai dengan beban kerjanya. Pemberian hak otoritas untuk mengambil keputusan dalam keadaan tertentu, rasa bangga apabila menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mendapatkan penghargaan *interpersonal* berupa pujian, hal-hal tersebut merupakan suatu penghargaan kepada diri sendiri.

Pemberian *reward* terhadap motivasi dilihat pada hasil  $t_{hitung} = 5.777$  dengan koefisien jalur sebesar 0.637, ini artinya *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hasil tersebut diperkuat oleh pendapat Simamora (2004:547) bahwa “Program *reward* akan menjadi semakin disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan”, dalam teori hierarki kebutuhan Maslow bahwa pemberian *reward* akan mempengaruhi kinerja apabila motivasi yang berupa pemenuhan kebutuhan-kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi seperti kebutuhan

fisiologis, rasa aman, kepemilikan sosial, penghargaan diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Dari hierarki kebutuhan maslow yang paling relevan dalam penelitian ini adalah kebutuhan fisiologis dan penghargaan diri. Perusahaan yang menentukan tingkat imbalan dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. “Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya” (Mangkunegara, 2006:84). Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson diterjemahkan oleh Gania (2006:226) tujuan utama dari program penghargaan adalah:

- 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
- 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- 3) Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi

## **2. Hipotesis 2: Pengaruh yang signifikan persepsi variabel *punishment* (X2) terhadap variabel motivasi (Y1)**

Pelaksanaan *punishment* di RSUD Tongas dalam penelitian ini dilihat dari waktu pemberian *punishment*, intensitas *punishment*, konsistensi *punishment*, kejelasan alasan pemberian *punishment* dan pemberian *punishment* tidak berdasarkan kepentingan pribadi. Waktu pemberian *punishment* di RSUD Tongas telah diberikan secara tepat, diberikan pada saat terjadi pelanggaran walaupun terkadang terdapat pelaksanaan *punishment* yang membutuhkan waktu yang cukup lama

hal tersebut disebabkan terdapat beberapa prosedur yang harus dilaksanakan. Hukuman akan mencapai tingkat tingkat efektivitas yang lebih besar jika intensitas hukuman tersebut cukup kuat, konsistensi *punishment* sudah dilakukan secara konsisten terhadap setiap perilaku yang tidak diinginkan terjadi, pelaksanaan *punishment* di RSUD Tongas pegawai mengetahui dengan jelas alasan pemberian *punishment* dan hukuman yang dijatuhkan kepada pekerja tidak bersifat emosional yang berkaitan dengan kepentingan pribadi. Pelaksanaan *punishment* sudah diatur dalam Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 23/SE/1980 tanggal 30 Oktober 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Pemberian *punishment* terhadap motivasi di RSUD Tongas dilihat dari  $t_{hitung} = 2.831$  dengan koefisien jalur sebesar 0.311, ini artinya *punishment* memiliki pengaruh terhadap motivasi kinerja karyawan, hal tersebut didukung oleh pendapat Heidjrachman dan Husnan (2002:214) bahwa “Menghilangkan perilaku buruk tersebut diperlukan ancaman hukuman dan semakin berat hukuman maka semakin kuat dorongan untuk menghindarinya” oleh karena itu pengelolaan *punishment* juga penting dalam memotivasi pegawai di RSUD Tongas, agar para pegawai terdorong menghindari berperilaku buruk dan melanggar peraturan yang berlaku.

### 3. Hipotesis 3: Pengaruh yang signifikan persepsi variabel *reward* ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ )

*Reward* yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di RSUD Tongas antara lain berbentuk gaji, tunjangan, bonus, hak otonomi, rasa bangga dan penghargaan *interpersonal*. Pengaruh *reward* terhadap kinerja menghasilkan  $t_{hitung} = 2,187$  dengan koefisien jalur sebesar 0,276 itu artinya *reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pendapat tersebut diperkuat oleh pendapat Szilagyi dalam Gitosudarmo (1997:235) menyatakan bahwa *reward* dapat dipakai sebagai penguat perilaku dan dorongan kepada tercapainya tingkat kinerja Menurut Amstrong dan Murlis yang dialihbahasakan oleh Ramelan (2003:83) bahwa:

Strategi *reward* memberi arahan spesifik mengenai bagaimana organisasi akan mengembangkan dan mendesain program yang bisa memastikan bahwa organisasi memberi imbalan perilaku dan hasil kinerja yang mendukung pencapaian tujuan bisnisnya dan mengintegrasikan strategi dan kebijakan *reward* dengan strategi utama untuk mencapai pertumbuhan dan meningkatkan kinerja.

Dilihat dari hipotesis 1 dan hipotesis 3 dapat dijelaskan bahwa *reward* dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan melalui motivasi, *reward* dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi itu artinya variabel motivasi dapat memperkuat tingkat kinerja di RSUD Tongas.

### 4. Hipotesis 4: Pengaruh yang signifikan persepsi variabel *punishment* ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ )

Pelaksanaan *punishment* di RSUD Tongas dalam penelitian ini dilihat dari waktu pemberian *punishment*, intensitas *punishment*,

konsistensi *punishment*, kejelasan alasan pemberian *punishment* dan pemberian *punishment* tidak berdasarkan kepentingan pribadi. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja menghasilkan  $t_{hitung} = 2.041$  dengan koefisien jalur sebesar 0.314, ini berarti semakin tinggi pelaksanaan *punishment* semakin tinggi pula kinerja karyawan dan pelaksanaan *punishment* tersebut akan lebih mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dibandingkan motivasi. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Ivancevich, Konopaske dan Matteson diterjemahkan oleh Gania (2006:258) menjelaskan “Perilaku yang buruk memerlukan banyak biaya, mengurangi kinerja dan dapat mempengaruhi organisasi secara negatif” yang artinya dengan adanya pelaksanaan *punishment* maka akan mengurangi perilaku buruk dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

BF Skinner mengemukakan bahwa hukuman bukan merupakan cara yang efektif bagi manajer untuk mengubah perilaku. Beberapa alasan yang dikemukakan mengapa hukuman tidak efektif dalam mengubah perilaku (Gitosudarmo dan Sudita, 1997:237):

- 1) Hukuman hanya mempengaruhi perilaku yang bersifat sementara dan tidak berlangsung lama
- 2) Menggunakan hukuman akan diikuti dengan akibat sampingan yang berupa emosional yang merugikan.
- 3) Penerapan hukuman dalam organisasi kurang bersifat manusiawi

Oleh karena itu banyak ahli yang menentang penerapan hukuman dalam organisasi, harus terdapat beberapa persyaratan yang layak diterapkan agar hukuman lebih efektif yaitu berupa waktu,

intensitas, konsisten, kejelasan alasan dan tidak bersifat pribadi dalam pemberian *punishment*.

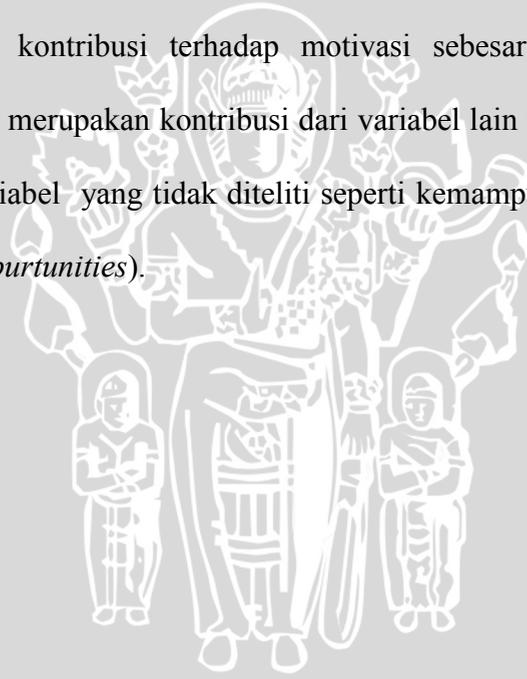
### 5. Pengaruh persepsi variabel motivasi ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ )

Pemberian motivasi di RSUD Tongas dalam penelitian ini berdasarkan pemenuhan kebutuhan sandang, pangan dan papan seperti seragam, makanan dan ruangan kerja, jaminan perlindungan resiko berbentuk ASKES (Asuransi Kesehatan) yang diberikan kepada setiap pegawai sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh RSUD Tongas, terciptanya hubungan harmonis diantara rekan kerja dan pimpinan dan yang terakhir adalah kesempatan dalam pengembangan diri seperti pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Pemberian motivasi terhadap kinerja di RSUD Tongas dilihat dari  $t_{hitung} = 2.390$  dengan koefisien jalur sebesar 0.373. Ini berarti semakin tinggi pemberian motivasi semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal tersebut diperjelas oleh pendapat Munandar dalam Devi (2009:42) bahwa “Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja (*motivation*), kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*) dan menurut Hasibuan (2003:144) bahwa “Motivasi adalah motif/suatu perangsang keinginan dan daya penggerak bekerja seseorang yang setiap motif memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai” didukung oleh penelitian Sukaesih (2009) dan Rahardjo (2008). Kemampuan tanpa

adanya motivasi atau motivasi tanpa adanya kemampuan dan tanpa peluang sulit untuk memperoleh *output* yang baik.

Nilai *R-square* untuk variabel dependen (endogen) yaitu variabel kinerja diperoleh 0.880 menunjukkan bahwa variabel *reward* dan *punishment* memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja sebesar 88% sedangkan sisanya 12% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti. Secara bersama-sama variabel motivasi diperoleh 0,87 menunjukkan bahwa variabel *reward* dan *punishment* memberikan kontribusi terhadap motivasi sebesar 87% sedangkan sisanya 13% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti. Variabel-variabel yang tidak diteliti seperti kemampuan (*abilities*) dan peluang (*opportunities*).



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya, maka ditarik kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada persepsi variabel *reward* terhadap motivasi, pemberian *reward* seperti gaji, tunjangan, bonus, hak otonomi, rasa bangga dan penghargaan *interpersonal* maka akan mempengaruhi motivasi kerja yang berupa pemenuhan kebutuhan.
2. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada persepsi variabel *punishment* terhadap motivasi, pemberian *punishment* dalam hal waktu pemberian *punishment*, intensitas *punishment*, konsistensi *punishment*, kejelasan alasan pemberian *punishment* dan pemberian *punishment* tidak berdasarkan kepentingan pribadi maka akan mempengaruhi motivasi kerja.
3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada persepsi variabel *reward* terhadap kinerja, pemberian *reward* seperti gaji, tunjangan, bonus, hak otonomi, rasa bangga dan penghargaan *interpersonal* maka akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

4. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada persepsi variabel *punishment* terhadap kinerja, pelaksanaan *punishment* dalam hal waktu pemberian *punishment*, intensitas *punishment*, konsistensi *punishment*, kejelasan alasan pemberian *punishment* dan pemberian *punishment* tidak berdasarkan kepentingan pribadi maka akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan
5. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada persepsi variabel motivasi terhadap kinerja, pemberian motivasi seperti pemenuhan kebutuhan sandang, pangan dan papan, jaminan perlindungan resiko, terciptanya hubungan harmonis diantara rekan kerja dan pimpinan dan aktualisasi diri maka akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

## **B. Saran**

### **1. Akademis**

- a. Perlu dilakukan penelitian lanjutan, karena variabel dalam penelitian ini belum mencakup seluruh aspek seperti variabel-variabel yang tidak diteliti antara lain kemampuan (*abilities*) dan peluang (*opportunities*) karena apabila karyawan termotivasi untuk berkinerja tinggi tetapi tidak ada kemampuan dan peluang maka pelaksanaan kinerja kurang maksimal.
- b. Peneliti selanjutnya diharapkan memperluas subjek penelitian bukan hanya meneliti Pegawai Negeri Sipil (PNS) saja sehingga lebih

mencerminkan semua pegawai RSUD Tongas. Penelitian yang dilakukan pada satu jenis pegawai saja tidak dapat dijadikan patokan untuk semua pegawai karena tiap pegawai merasakan hal-hal yang berbeda. Sehingga penelitian ini masih belum bisa dijadikan bahan pertimbangan atau patokan bagi semua pegawai, tetapi untuk bahan masukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan.

- c. Perlu dilakukan penelitian pada sektor jasa lain, serta hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan kajian bagi departemen sumber daya manusia terutama yang berhubungan dengan perusahaan jasa, misalnya hotel, biro perjalanan, asuransi dan lain-lain.

## 2. Perusahaan

- a. Pimpinan harus lebih memperhatikan pengelolaan persepsi *reward* khususnya pemberian bonus yang adil dan waktu pemberian bonus tersebut, karena bonus yang berbentuk jasa medis sangat diharapkan oleh para pegawai dan peningkatan gaji yang sesuai dengan beban pekerjaannya agar para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.
- b. Perusahaan harus memperhatikan tentang persyaratan yang layak diterapkan agar persepsi pada *punishment* lebih efektif seperti waktu yang tepat, intensitas hukuman, konsistensi hukuman, kejelasan alasan hukuman dan hukuman tidak bersifat pribadi.
- c. Pelaksanaan SOP (*Standard Operating Procedure*) dan kesungguhan melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab masih

tergolong rendah, sebaiknya perusahaan melakukan Sidak (Inspeksi mendadak) *intern* yang teratur agar pelaksanaan SOP tersebut lebih ditingkatkan dengan penilaian kinerja yang lebih ketat.



## DAFTAR PUSTAKA

## Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi VI. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amstrong, Michael dan Murlis, Helen. 2003. *Reward Management*. Dialihbahasakan oleh Ramelan. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Edisi Kedua Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitosudarmo dan Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Cetakan Pertama. Bandung: PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, Konopaske, dan Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1 Edisi Ketujuh. Diterjemahkan oleh : Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner dan Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara A.A. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi dan Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Ranupandojo dan Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Cetakan Kesepuluh. 2002. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Dialihbahasakan oleh Halida dan Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veitzhal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: Murai Kencana.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metodelogi Penelitian Kuntitatif dan Kualitatif*. Edisi 1. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. 2003. Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan Pertama. Jakarta: Bumi Aksara.

Singarimbun dan Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Cetakan Kedelapanbelas. Jakarta: LP3ES.

Simamora, Henry. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Soeroso, Santoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit*. Cetakan Pertama. Jakarta: Buku Kedokteran EGC.

Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk penelitian*. Cetakan Keduabelas. Edisi Revisi. Bandung: Alfabeta.

Supranto, J. 2008. *Statistik. Teori dan Aplikasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga

Suprihanto, Harsiwi dan Hadi. 2003. *Perilaku Organisasional*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Waluyo, Minto. 2011. *Panduan Dan Aplikasi Structural Equation Modelling*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT Indeks

#### **Jurnal**

Oemar, Yohanas. 2007. Pengaruh pemberian *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan pada bank riau. *Jurnal Aplikasi Manajemen (Online)*. 5 (1).128-129 Diakses pada tanggal 16 September 2011 dari [isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/5107126131.pdf](http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/5107126131.pdf)

#### **Tesis**

Sukaesih, Elfi. 2009. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Malang. Universitas Brawijaya

Devi, Eva Kris Diana. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Semarang: Universitas Diponegoro. Diakses pada tanggal 13 Januari 2012 dari [Eprints.undip.ac.id/17249/1/eva\\_kris\\_diana\\_devi.pdf](http://eprints.undip.ac.id/17249/1/eva_kris_diana_devi.pdf)

#### **Undang-Undang**

Peraturan Pemerintah Indonesia Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Surat Edaran Nomor 02/ SE/ 1980 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil



## LAMPIRAN 1

### Kuesioner

#### KUESIONER

##### Identitas Responden

1. Nama : ..... (Boleh tidak diisi)
2. Usia : ..... tahun
3. Unit Kerja : .....
4. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan \*)
5. Masa Kerja : ..... tahun
5. Tingkat Pendidikan Terakhir : SD/ SLTP/ SLTA/ STM/ D1/ D2/ D3/ S1/ S2  
\*\*)

**Keterangan :** \*) coret yang tidak perlu  
\*\*) lingkari yang sesuai

##### Petunjuk Pengisian

Mohon Bapak/Ibu/Sdr/i mengisi pernyataan berikut. Pilihlah salah satu jawaban dari pernyataan dengan memberikan tanda “√” (cek) berdasarkan kesesuaian pernyataan dengan pendapat Bapak/ Ibu/ Sdr/i.

**Keterangan pilihan jawaban :**

Jawaban	Notasi	Score
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Cukup Setuju	CS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

**Reward**

No	Pernyataan	Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Besaran/ jumlah gaji yang diterima selama ini sudah berdasarkan tingkat/beban pekerjaan anda					
2.	Kebijakan tunjangan yang berlaku dip perusahaan sudah berdasarkan jenis dan sifat pekerjaan yang anda lakukan.					
3.	Pemberian bonus sudah sesuai dengan yang harapan anda.					
4.	Anda memiliki otoritas untuk mengambil keputusan dalam keadaan tertentu.					
5.	Anda merasa bangga saat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik					
6.	Anda mendapatkan penghargaan <i>interpersonal</i> berupa pujian karena kinerja yang tinggi.					

**Punishment**

No	Pernyataan	Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Pemberian hukuman terhadap karyawan yang melanggar diberikan saat pelanggaran terjadi.					
2.	Intensitas hukuman terhadap karyawan yang melanggar membuat karyawan jera.					
3.	Hukuman secara konsisten diberikan kepada karyawan yang melanggar					
4.	Hukuman terhadap karyawan yang melanggar selalu jelas alasannya.					
5.	Hukuman terhadap karyawan tidak berdasarkan kepentingan pribadi					

**Motivasi**

No	Pernyataan	Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Kebutuhan fisiologis yang meliputi sandang, pangan dan papan anda sudah terpenuhi di tempat kerja					
2.	Jaminan perlindungan resiko pekerjaan membuat anda merasa aman dalam bekerja					
3.	Terciptanya hubungan harmonis dengan pimpinan dan antar rekan di tempat kerja					
4.	Kesempatan mengembangkan diri sesuai potensi yang anda miliki berjalan dengan baik					

**Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Anda cakap dalam melaksanakan tugas sesuai dengan SOP ( <i>Standard Operating Procedures</i> )					
2.	Anda terampil karena menguasai bidang pekerjaan					
3.	Anda berpengalaman melaksanakan pekerjaan					
4.	Anda bersungguh-sungguh melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab					

LAMPIRAN 2  
TABULASI

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2
1	3	3	3	2	2	3	16	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	9	3	2	2	2	9
2	3	3	4	4	4	4	22	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	3	4	4	5	16
3	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
4	4	2	2	3	4	3	18	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	14	4	4	4	5	17
5	5	4	3	4	4	3	23	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16
6	2	2	1	2	2	1	10	2	2	2	2	1	9	2	1	1	1	5	2	2	2	2	8
7	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	3	3	13	2	2	3	3	10	3	3	3	3	12
8	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	17	5	5	5	5	20
9	4	5	4	5	5	5	28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
10	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16
11	4	3	3	3	4	3	20	3	4	4	3	3	17	4	3	3	3	13	4	3	3	4	14
12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
14	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	14	3	2	2	3	10	3	3	3	3	12
15	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
16	5	4	4	4	5	4	26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17
17	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
18	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20
19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
20	4	5	5	5	5	4	28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
22	3	3	2	2	3	2	15	2	2	3	3	3	13	2	2	3	3	10	3	3	3	3	12
23	3	3	3	3	2	2	16	2	3	3	3	3	14	3	2	3	3	11	2	2	3	3	10
24	2	1	1	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	2	1	2	2	7	2	2	2	2	8
25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
26	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
28	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
29	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
31	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
32	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
33	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	2	1	2	2	7	2	2	2	2	8
34	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
35	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
36	4	4	4	3	4	3	22	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
37	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
38	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
39	1	2	2	3	2	1	11	1	1	2	2	2	8	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12
40	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
41	3	2	2	2	2	2	13	2	2	1	2	2	9	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
42	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
43	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
44	3	2	1	2	3	2	13	3	2	1	1	2	9	2	1	2	2	7	2	2	2	2	8
45	1	1	1	2	2	2	9	1	1	2	2	2	8	2	2	1	1	6	2	2	2	2	8
46	5	5	4	5	5	4	28	5	4	5	5	5	24	5	4	5	5	19	4	5	5	5	19
47	3	2	2	2	3	3	15	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12
48	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
49	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
50	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
51	2	2	2	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	9	3	2	2	2	9
52	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20
53	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
54	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
55	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
56	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
57	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
58	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
59	4	3	2	3	3	3	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
60	4	2	2	3	3	3	17	2	2	2	3	3	12	3	3	2	3	11	3	3	3	3	12
61	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	5	5	22	5	5	4	4	18	4	5	4	4	17
62	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
63	2	2	2	3	3	2	14	2	2	1	2	2	9	3	3	2	2	10	3	3	3	3	12
64	3	3	3	4	4	3	20	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13
65	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	2	3	11	3	3	3	3	12
66	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
67	3	5	5	5	5	5	28	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20
68	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20
69	4	2	2	3	4	3	18	2	2	2	3	3	12	4	4	3	3	14	4	4	4	5	17
70	5	4	3	4	5	3	24	4	4	4	4	4	20	3	4	5	4	16	5	5	5	5	20
71	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
72	4	4	4	3	4	3	22	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15
73	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
74	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
75	3	2	2	2	3	3	15	2	2	2	3	3	12	3	3	2	3	11	3	3	3	3	12
76	4	3	3	3	2	3	18	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	9	3	2	2	2	9
77	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
78	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
79	4	3	3	3	4	3	20	3	3	3	3	3	15	3</									

**LAMPIRAN 3**  
**Frequency Table**























JAYA










## LAMPIRAN 4

### Hasil SPSS (Uji Validitas dan Reliabilitas)

#### 1. Reward ( $X_1$ )

##### Uji Validitas Reward ( $X_1$ )

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,780**	,748**	,733**	,797**	,742**	,854**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89	89	89
X1.2	Pearson Correlation	,780**	1	,939**	,888**	,832**	,850**	,949**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89	89	89
X1.3	Pearson Correlation	,748**	,939**	1	,901**	,840**	,899**	,957**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89	89	89
X1.4	Pearson Correlation	,733**	,888**	,901**	1	,887**	,905**	,952**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89	89	89
X1.5	Pearson Correlation	,797**	,832**	,840**	,887**	1	,871**	,933**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	89	89	89	89	89	89	89
X1.6	Pearson Correlation	,742**	,850**	,899**	,905**	,871**	1	,943**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	89	89	89	89	89	89	89
X1	Pearson Correlation	,854**	,949**	,957**	,952**	,933**	,943**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	89	89	89	89	89	89	89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

##### Uji Reliabilitas Reward ( $X_1$ )

		Case Processing Summary	
		N	%
Cases	Valid	89	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	89	100,0

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	89	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	89	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,969	6

**2. Punishment (X<sub>2</sub>)**

**Uji Validitas Punishment (X<sub>2</sub>)**

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,971**	,931**	,915**	,922**	,973**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89	89
X2.2	Pearson Correlation	,971**	1	,959**	,927**	,923**	,981**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89	89
X2.3	Pearson Correlation	,931**	,959**	1	,949**	,933**	,978**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89	89
X2.4	Pearson Correlation	,915**	,927**	,949**	1	,980**	,976**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	89	89	89	89	89	89
X2.5	Pearson Correlation	,922**	,923**	,933**	,980**	1	,973**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	89	89	89	89	89	89
X2	Pearson Correlation	,973**	,981**	,978**	,976**	,973**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	89	89	89	89	89	89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



### Uji Reliabilitas *Punishment* ( $X_2$ )

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	89	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	89	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,987	5

### 3. Motivasi ( $Y_1$ )

#### Uji Validitas Motivasi ( $Y_1$ )

		Correlations				
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1
Y1.1	Pearson Correlation	1	,929**	,858**	,889**	,949**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89
Y1.2	Pearson Correlation	,929**	1	,901**	,925**	,973**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89
Y1.3	Pearson Correlation	,858**	,901**	1	,956**	,963**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	89	89	89	89	89
Y1.4	Pearson Correlation	,889**	,925**	,956**	1	,976**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	89	89	89	89	89
Y1	Pearson Correlation	,949**	,973**	,963**	,976**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	89	89	89	89	89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Uji Reliabilitas Motivasi (Y<sub>1</sub>)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	89	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	89	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,975	4

## 4. Kinerja ( Y<sub>2</sub> )

### Uji Validitas Kinerja ( Y<sub>2</sub> )

**Correlations**

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2
Y2.1	Pearson Correlation	1	,919**	,916**	,891**	,954**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89
Y2.2	Pearson Correlation	,919**	1	,974**	,947**	,985**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89
Y2.3	Pearson Correlation	,916**	,974**	1	,958**	,987**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	89	89	89	89	89
Y2.4	Pearson Correlation	,891**	,947**	,958**	1	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	89	89	89	89	89
Y2	Pearson Correlation	,954**	,985**	,987**	,974**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	89	89	89	89	89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Uji Reliabilitas Kinerja ( Y<sub>2</sub> )

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	89	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	89	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,983	4



## LAMPIRAN 5

### Hasil PLS (*Partial Least Square*)

#### Outer Model T-Statistic

	Kinerja	Motivasi	Punishment	Reward
X1.1				23.664313
X1.2				70.711975
X1.3				91.833410
X1.4				88.526263
X1.5				72.399675
X1.6				96.233234
X2.1			101.811571	
X2.2			205.130609	
X2.3			226.360104	
X2.4			157.850250	
X2.5			131.851183	
Y1.1		83.327435		
Y1.2		160.651212		
Y1.3		103.395828		
Y1.4		150.726578		
Y2.1	72.893846			
Y2.2	176.196143			
Y2.3	186.061880			
Y2.4	103.964144			

#### AVE

	AVE
Kinerja	0.950865
Motivasi	0.932253
Punishment	0.952804
Reward	0.868505

#### Composite Reliability

	Composite Reliability
Kinerja	0.987244
Motivasi	0.982155
Punishment	0.990190
Reward	0.975353

**Cross Loadings**

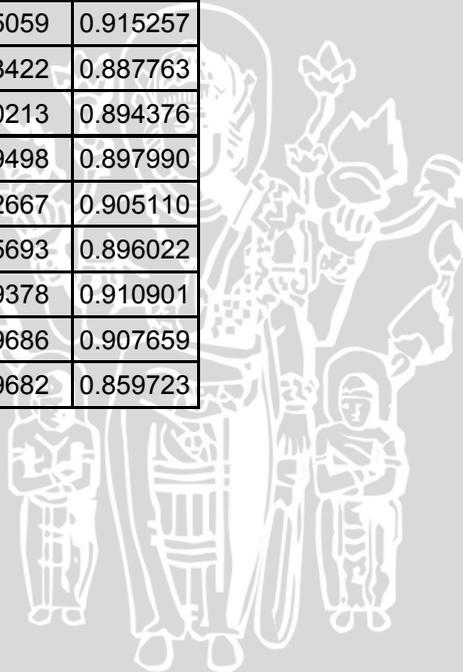
	Kinerja	Motivasi	Punishment	Reward
X1.1	0.770738	0.785716	0.757058	0.853713
X1.2	0.836783	0.877338	0.880212	0.946317
X1.3	0.827366	0.877156	0.882622	0.953927
X1.4	0.914664	0.891100	0.921300	0.953403
X1.5	0.907355	0.875417	0.861819	0.936402
X1.6	0.859570	0.879036	0.926470	0.943866
X2.1	0.876498	0.885486	0.970650	0.922929
X2.2	0.878128	0.886138	0.979078	0.922549
X2.3	0.886397	0.875951	0.977750	0.898999
X2.4	0.906012	0.890429	0.978023	0.912816
X2.5	0.900592	0.892285	0.975059	0.915257
Y1.1	0.848650	0.951055	0.863422	0.887763
Y1.2	0.904222	0.972269	0.860213	0.894376
Y1.3	0.886808	0.962348	0.889498	0.897990
Y1.4	0.891181	0.976261	0.892667	0.905110
Y2.1	0.955535	0.870101	0.895693	0.896022
Y2.2	0.984849	0.905875	0.889378	0.910901
Y2.3	0.986816	0.910115	0.899686	0.907659
Y2.4	0.972975	0.879963	0.869682	0.859723

**Cronbachs Alpha**

	Cronbachs Alpha
Kinerja	0.982719
Motivasi	0.975743
Punishment	0.987615
Reward	0.969418

**Composite Reliability**

	Composite Reliability
Kinerja	0.987244
Motivasi	0.982155
Punishment	0.990190
Reward	0.975353



**Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Motivasi -> Kinerja	0.372951	0.384904	0.156032	0.156032	2.390214
Punishment -> Kinerja	0.314188	0.309410	0.153937	0.153937	2.041011
Punishment -> Motivasi	0.311332	0.306494	0.109979	0.109979	2.830837
Reward -> Kinerja	0.276073	0.273050	0.126191	0.126191	2.187740
Reward -> Motivasi	0.636626	0.641763	0.110203	0.110203	5.776855

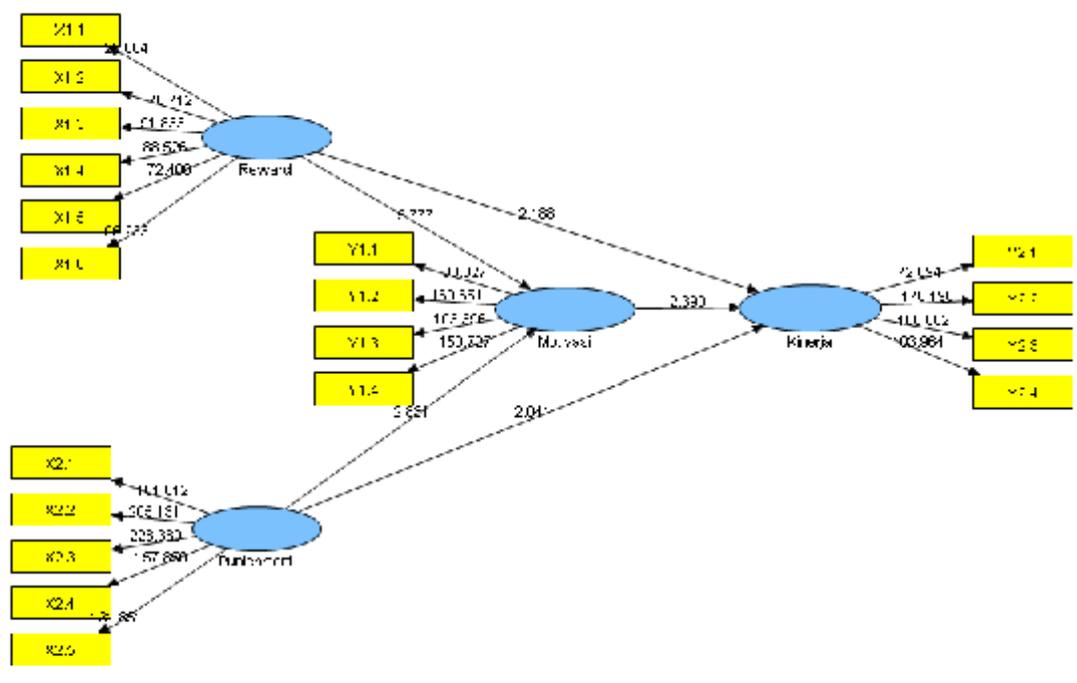
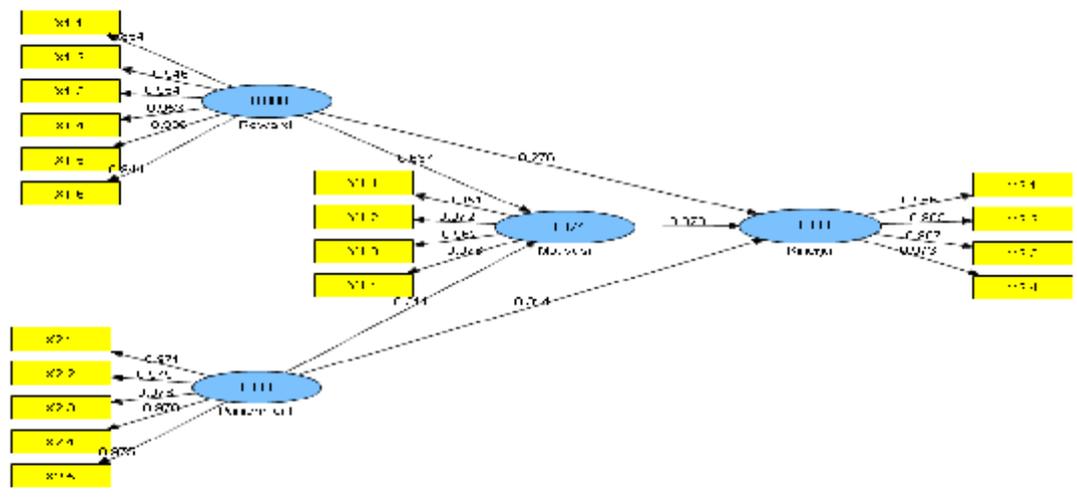
**Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)**

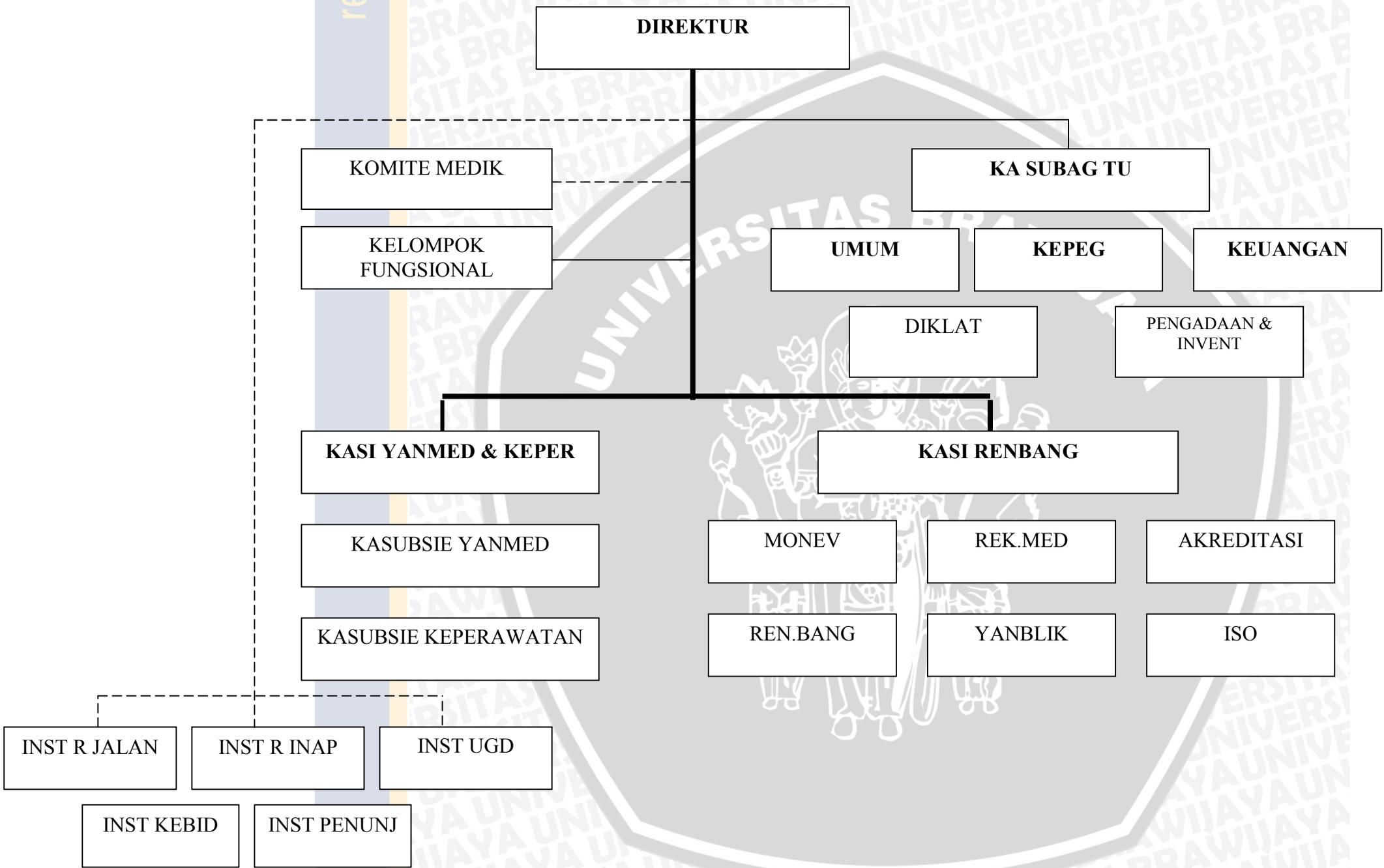
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Motivasi -> Kinerja	0.372951	0.384904	0.156032	0.156032	2.390214
Punishment -> Kinerja	0.430299	0.427059	0.146762	0.146762	2.931952
Punishment -> Motivasi	0.311332	0.306494	0.109979	0.109979	2.830837
Reward -> Kinerja	0.513503	0.521496	0.139306	0.139306	3.686156
Reward -> Motivasi	0.636626	0.641763	0.110203	0.110203	5.776855

**Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
X1.1 <- Reward	0.853713	0.852374	0.036076	0.036076	23.664313
X1.2 <- Reward	0.946317	0.946463	0.013383	0.013383	70.711975
X1.3 <- Reward	0.953927	0.955125	0.010388	0.010388	91.833410
X1.4 <- Reward	0.953403	0.955470	0.010770	0.010770	88.526263
X1.5 <- Reward	0.936402	0.937629	0.012934	0.012934	72.399675
X1.6 <- Reward	0.943866	0.944781	0.009808	0.009808	96.233234
X2.1 <- Punishment	0.970650	0.972627	0.009534	0.009534	101.811571
X2.2 <- Punishment	0.979078	0.980169	0.004773	0.004773	205.130609
X2.3 <- Punishment	0.977750	0.979200	0.004319	0.004319	226.360104
X2.4 <- Punishment	0.978023	0.979343	0.006196	0.006196	157.850250
X2.5 <- Punishment	0.975059	0.976951	0.007395	0.007395	131.851183
Y1.1 <- Motivasi	0.951055	0.950539	0.011413	0.011413	83.327435
Y1.2 <- Motivasi	0.972269	0.972601	0.006052	0.006052	160.651212
Y1.3 <- Motivasi	0.962348	0.962698	0.009307	0.009307	103.395828
Y1.4 <- Motivasi	0.976261	0.976448	0.006477	0.006477	150.726578
Y2.1 <- Kinerja	0.955535	0.954414	0.013109	0.013109	72.893846
Y2.2 <- Kinerja	0.984849	0.984775	0.005590	0.005590	176.196143
Y2.3 <- Kinerja	0.986816	0.987809	0.005304	0.005304	186.061880
Y2.4 <- Kinerja	0.972975	0.973331	0.009359	0.009359	103.964144







## CURICULUM VITAE

Nama : Ratih Kartika Dewi

NIM : 0810320130

Tempat, tanggal lahir : Probolinggo, 08 Oktober 1989

Riwayat sekolah : 1. SD Tamat tahun 2002

2. SMP Tamat tahun 2005

3. SMA Tamat tahun 2008

Pengalaman kerja : Crew Event Dancow Batita



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

