



### THE INFLUENCE OF WORK MOTIVATION, REWARDS, AND PUNISHMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT NESTLE INDOFOOD CITARASA INDONESIA

### PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGHARGAAN, DAN HUKUMAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT NESTLE INDOFOOD CITARASA INDONESIA

Dede Suryana<sup>1</sup>, Banuara Nadaek<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Singaperbangsa Karawang  
email.1910632020055@student.unsika.ac.id

#### ABSTRACT

*Based on a preliminary study, it was found that employee performance at PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia was not optimal. Several causal factors were found, it is suspected that work motivation, rewards and punishment are the important factors with the most dominant influence. This research uses descriptive survey and explanatory survey methods. The sampling technique uses a proportional stratified method. Data analysis to describe each variable uses a range of scales. To describe the correlation between work motivation and reward, the correlation between motivation and punishment, the correlation between reward and punishment using product moment correlation while the influence of work motivation, reward and punishment variables on employee performance uses path analysis. The results of research data analysis at PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia show that work motivation is on a high scale, rewards are on a high scale, punishments are on a severe scale, employee performance is on a high scale, there is a strong correlation between work motivation and rewards, a strong correlation. strong correlation between work motivation and punishment, strong correlation between reward and punishment. The partial influence of work motivation, rewards and punishment on employee performance is 15.4%, 23% and 18.2% respectively. The simultaneous influence of work motivation, rewards and punishment on employee performance is 56.7%.*

*Keywords: Work Motivation; Award; Punishment; and Employee Performance.*

#### ABSTRAK

Berdasarkan studi pendahuluan ditemukan bahwa kinerja karyawan pada PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia belum optimal. Beberapa faktor penyebab yang ditemukan, diduga Motivasi Kerja, Penghargaan, dan Hukuman merupakan faktor penting yang paling dominan pengaruhnya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif survey dan *eksplanatory survey*. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode berstrata secara proposional. Analisis data untuk menggambarkan masing-masing variabel menggunakan rentang skala. Untuk menggambarkan korelasi antara motivasi kerja dan penghargaan, korelasi antara motivasi dan hukuman, korelasi antara penghargaan dan hukuman menggunakan korelasi produk *moment* sedangkan pengaruh variabel motivasi kerja, penghargaan, dan hukuman terhadap kinerja karyawan menggunakan analisis jalur. Hasil

analisis data penelitian pada PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia menunjukkan bahwa motivasi kerja berada pada skala tinggi, penghargaan berada pada skala tinggi, hukuman berada pada skala berat, kinerja karyawan berada pada skala tinggi, terdapat korelasi yang kuat antara motivasi kerja dan penghargaan, korelasi yang kuat antara motivasi kerja dan hukuman, korelasi yang kuat antara penghargaan dan hukuman. Pengaruh secara parsial motivasi kerja, penghargaan, dan hukuman terhadap kinerja karyawan masing-masing sebesar 15,4 %, 23%, dan 18,2%. Untuk pengaruh secara simultan motivasi kerja, penghargaan, dan hukuman terhadap kinerja karyawan sebesar 56,7%.

**Kata kunci:** Motivasi Kerja; Penghargaan; Hukuman; dan Kinerja Karyawan.

## I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Syamsuddinnor (2014), sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama dalam suatu organisasi, dimana dapat memberikan kontribusi yang tidak ternilai dalam strategi pencapaian tujuan organisasi. Salah satu contoh pentingnya kontribusi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan bisa dilihat dari proses produksi. Dimana ketika perusahaan tersebut sudah memiliki financial yang kuat, bahan baku yang terpenuhi, dan teknologi terbaru namun tidak adanya sumber daya manusia yang baik, maka proses produksi tidak akan berjalan dengan lancar.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Syamsuddinnor, 2014).

Saat ini yang menjadi persoalan adalah dalam Pasal 1 angka 2 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan disebutkan bahwa “Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.” Sedangkan pengertian dari ketenagakerjaan sesuai dengan Pasal 1 angka 1 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah “Ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja.”

Tujuan dari penelitian ini adalah; (a) Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan secara parsial Motivasi kerja, Penghargaan dan Hukuman Terhadap Kinerja karyawan pada PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia (b) Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan secara simultan Motivasi kerja, Penghargaan dan Hukuman Terhadap Kinerja karyawan pada PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia.

## II. KAJIAN LITERATUR

### Motivasi Kerja

Menurut Richard M. Streers dalam Sedarmayanti (2014: 233), mengatakan bahwa motivasi merupakan kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Menurut Siagian dalam Sedarmayanti (2014: 233), menyatakan motivasi merupakan keseluruhan proses pemberian motivasi kerja kepada bawahan

5 sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Menurut Robbins dan Coulter dalam Suwatno dan Donni (2014: 171), menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Suwatno dan Donni (2014: 172) Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan dorongan yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Menurut Abraham Spelling dalam Mangkunegara (2013: 93) menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri, dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Menurut William J. Stanton dalam mangkunegara (2013: 93) menyatakan bahwa motivasi adalah kebutuhan yang distimulasikan yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul baik dari dalam maupun luar diri seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola motivasi kerja ini dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

**Tabel 1**  
**Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

No	Dimensi	Indikator
1.	Kebutuhan berprestasi ( <i>Need for Achievement</i> ) ( <i>nAch</i> )	1. Penyelesaian pekerjaan 2. Hasil pekerjaan yang terbaik 3. Berusaha untuk meningkatkan kemampuan diri 4. Selalu melakukan perubahan atau inovasi terbaik
2.	Kebutuhan berkuasa ( <i>Need for Power</i> ) ( <i>nPo</i> )	1. Pengakuan dari pimpinan 2. Pengakuan dari teman sejawat 3. Kepuasan akan pekerjaannya 4. Kepuasan akan jabatannya
3.	Kebutuhan berafiliasi ( <i>Need for Affiliation</i> ) ( <i>nAff</i> )	1. Berinteraksi dengan orang lain 2. Berisifat Sosial 3. Menggalang saling pengertian dan mempercayai

Sumber: David McClelland dalam Miftah Toha (2012: 235)

Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat dari David McClelland dalam Miftah Toha (2012: 235) yang menyatakan tentang Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi. Maka dari ketiga dimensi tersebut didapatlah indikator-indikator motivasi kerja sebagai berikut:

#### **Penghargaan (*Reward*)**

Pengertian Penghargaan (*Reward*) Penghargaan dapat pula didefinisikan sebagai reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005: 89). Menurut Siagian (2008: 253) sistem penghargaan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan

organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Menurut Edwin B. Flippo dalam Suwatno dan Donni (2014: 220) menyatakan penghargaan dapat pula didefinisikan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberikan sumbangan kepada pencapaian organisasi. Menurut Nugroho (2006: 5) *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Menurut Triton (2010: 123) penghargaan adalah satu upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja para karyawan. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penghargaan (*reward*) adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Dimensi Penghargaan Dari beberapa pembahasan tentang penghargaan (*reward*), maka terlihat bahwa dimensi (unsur) penghargaan menurut Mulyadi dan Setyawan (2001: 355) penghargaan (*reward*) dapat digolongkan ke dalam dua kelompok sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Dimensi dan Indikator Penghargaan (*Reward*)**

No	Dimensi	Indikator
1.	Reward instrinsik	1. Penambahan tanggung jawab 2. Partisipasi dalam pengambilan keputusan 3. Usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang 4. Mendorong orang untuk menjadi yang terbaik
2.	Reward ekstrinsik	1. Kopensasi langsung 2. Kopensasi tidak langsung

Sumber: Mulyadi dan Setyawan (2001: 355)

### **Hukuman (*Punishment*)**

Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006: 226) dalam Kevin Tangkuman (2015: 886) "*punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu". Menurut Irham Fahmi (2016: 68) "*Punishment* adalah sangsi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan". Menurut Suwanto (2011) menyatakan bahwa hukuman (*punishment*) adalah pemberian suatu kejadian/tindakan yang tidak disukai atau penghapusan suatu kejadian positif setelah adanya tanggapan yang mengurangi frekuensi tanggapan sebelumnya. Menurut Anita Woolfolk dalam Helly Prajitno dan Sri Mulyantini (2009: 304) menyebutkan *punishment* merupakan proses yang memperlemah atau menekan perilaku. Sehingga, sebuah perilaku yang diikuti dengan *punishment* cenderung akan melemah dan tidak akan di ulangi lagi oleh pegawai. Sedangkan menurut Ahmadi dan Uhbiyati (2001: 150) menyebutkan bahwa hukuman (*punishment*) adalah suatu perbuatan dimana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang baik dari segi kejasmanian maupun dari segi kerohanian orang lain itu mempunyai kelemahan bila dibandingkan dengan diri kita, dan oleh karena itu maka kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbingnya dan melindunginya. Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa hukuman (*punishment*) merupakan alat pendidikan yang tidak menyenangkan, bersifat negatif, namun demikian dapat juga menjadi motivasi, alat

pendorong untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang pernah mendapatkan hukuman karena melakukan pelanggaran, maka ke depannya akan berusaha untuk dapat memenuhi tugas-tugas sesuai dengan pembidangnya agar terhindar dari bahaya hukuman (*punishment*). Hukuman adalah kerangka proses yang memperlemah atau menekan perilaku seseorang sehingga mempunyai kesadaran untuk melakukan perbaikan. Hukuman (*punishment*) merupakan bentuk pemberian nestapa atau perbuatan yang tidak menyenangkan kepada setiap pegawai atas perbuatan yang dianggap melanggar ketentuan yang berlaku dengan tujuan untuk menekan dan memperlemah perilaku agar tidak lagi mengulangi pelanggaran.

Dari beberapa pembahasan dan pendapat para pakar tentang hukuman (*punishment*), maka di dalamnya terkandung dimensi (unsur) Menurut Siagian (2008: 307) menjelaskan bahwa sanksi yang diterima pegawai harus sebanding dengan pelanggaran yang dilakukannya. Berikut beberapa tingkat pelanggarannya sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Dimensi dan Indikator Hukuman (*Punishment*)**

No	Dimensi	Indikator
1.	Pelanggaran Tingkat I (Teguran)	1. Datang terlambat tanpa pemberitahuan 2. Mengganggu kinerja kantor dalam bentuk apapun 3. Pulang sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas
2.	Pelanggaran Tingkat II (Surat Peringatan)	1. Tidak masuk kerja selama 3 hari lebih tanpa ijin, baik secara tertulis maupun lisan 2. Sering datang terlambat dan pulang lebih awal tanpa alasan jelas 3. Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi 4. Tidak mematuhi peraturan yang telah ditentukan
3.	Pelanggaran Tingkat III (Pemberhentian/ PHK)	1. Tidak dapat menjalankan pekerjaan dengan baik 2. Merusak fasilitas kantor dengan sengaja 3. Melecehkan pihak yang masih berhubungan dengan lingkungan kerja 4. Mencuri asset perusahaan 5. Membocorkan rahasia perusahaan

Sumber: Siagian (2008: 307)

### **Kinerja**

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. August W. Smith dalam Suwatno dan Donni (2014: 196) menyatakan kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Mathis dan Jackson (2006: 378), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi

yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) sikap kooperatif. Menurut Bernardian, John H, & Joyce E. A. Russell dalam Sedarmayanti (2014: 260), didefinisikan sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. Selanjutnya Mangkunegara (2013: 67) menyatakan bahwa: “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pendapat dari Rivai dalam Suwatno dan Donni (2014: 3196) menyatakan penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi serta mengukur, menilai, dan 10 mempengaruhi sifat-sifat yang

**Tabel 4**  
**Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

No	Dimensi	Indikator
1.	<i>Quantity of work</i>	a. Pekerjaan selesai tepat waktu b. Pekerjaan sesuai target yang di rencanakan
2.	<i>Quality of work</i>	1. Kepuasan atas hasil kerja 2. Kesesuaian tugas dengan perintah 3. Kesesuaian tugas dengan prosedur kerja
3.	<i>Job knowledge</i>	1. Pengetahuan terhadap tugas 2. Pengetahuan terhadap lingkungan kerja 3. Pengetahuan tentang prosedur kerja
4.	<i>Creativeness</i>	1. Kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi 2. Dapat diandalkan dalam pekerjaan
5.	<i>Cooperation</i>	1. Kerjasama dengan pimpinan 2. Kerjasama dengan rekan kerja
6.	<i>Dependability</i>	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan menyesuaikan diri 3. Berani mengambil resiko
7.	<i>Initiative</i>	1. Mencari solusi masalah kerja 2. Kesadaran pada tugas yang dibebankan
8.	<i>Personal qualities</i>	1. Kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan

Sumber: Gomes (2003: 142)

Berkaitan dengan pekerjaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika yang didukung dengan motivasi tinggi.

### III. PELAKSANAAN DAN METODE

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan deskriptif dan metode verifikatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan dengan menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin diketahui (Margono, 2003: 105). Sedangkan “Penelitian deskriptif *explanatory* adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variable-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variable dengan variabel yang lain” (Sugiyono, 2014). Selain itu, penelitian ini juga termasuk penelitian asosiatif/hubungan yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel motivasi kerja, penghargaan (*reward*), hukuman (*punishment*), dan kinerja karyawan. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas*. Hubungan kausal adalah hubungan sebab akibat. Jadi disini ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi).

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel independen (bebas) dan satu variabel dependen (terikat), yaitu:

#### **Variabel Independent**

Variable ini sering disebut variabel yang stimulus, predictor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variable bebas. Variable bebas adalah variable yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependent/terikat (Sugiyono, 2014:39). Dalam penelitian ini variabel bebas adalah motivasi kerja, penghargaan (*reward*), dan hukuman (*punishment*).

1. Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul baik dari dalam maupun luar diri seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola motivasi kerja ini dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Penghargaan (*reward*) adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya.
3. Hukuman (*punishment*) merupakan alat pendidikan yang tidak menyenangkan, bersifat negatif, namun demikian dapat juga menjadi motivasi, alat pendorong untuk meningkatkan kinerja pegawai.

#### **Variabel Dependen**

Sering disebut sebagai variable output, criteria, konsekuen, dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variable terikat. Variable terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014: 39). Dalam penelitian ini, variabel terikat adalah kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi serta mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika yang didukung dengan motivasi tinggi.

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

##### **Uji Validitas**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah (Arikunto, 2013: 211). Uji validitas instrumen dilakukan

untuk mengetahui seberapa jauh instrumen penelitian mampu mencerminkan isi sesuai dengan hal dan sifat yang diukur. Artinya, setiap butir instrumen telah benar-benar menggambarkan keseluruhan isi atau sifat bangun konsep (*construct theory*) yang menjadi dasar penyusunan instrumen. Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Jadi dapat dikatakan semakin tinggi validitas suatu alat ukur, maka alat ukur tersebut semakin mengenai sasarannya atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Suatu alat ukur dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila instrumen ukur tersebut dapat menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur sesuai dengan makna dan tujuan pengukuran tersebut. Jika peneliti menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data penelitian, maka butir-butir yang disusun pada kuesioner tersebut merupakan alat ukur yang harus mengukur apa yang menjadi tujuan penelitian. Besarnya  $r$  tiap butir pernyataan dapat dilihat dari hasil analisis SPSS pada kolom *corrected items Total correlation*. Untuk menentukan valid atau tidaknya alat ukur atau instrumen tersebut adalah dengan cara mengkonsultasikan hasil perhitungan korelasi dengan tabel harga kritis dan  $r$  product moment pada taraf kepercayaan 95% atau taraf signifikan 5%. Apabila hasil perhitungan koefisien korelasi ( $r$  hitung) lebih besar dibanding dengan nilai yang ada pada  $r$  tabel, maka instrumen dinyatakan sudah valid sehingga bisa digunakan (Arikunto, 2013: 213).

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kemampuan suatu instrumen penelitian untuk dapat mengukur suatu variabel secara berulang kali dan mampu menghasilkan informasi atau data yang sama atau sedikit sekali bervariasi. Dengan kata lain instrumen tersebut mampu menunjukkan keakuratan, kestabilan dan konsistensi dalam menghasilkan data dari variabel yang diukur (Arikunto, 2013: 221).

Teknik pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *alpha cronbach* dengan taraf nyata 5% (0,05). Untuk menilai reliabel tidaknya instrumen dilakukan dengan mengkonsultasikan hasil perhitungan *alpha cronbach* dengan angka tabel  $r$  product moment. Jika diperoleh  $r$  hitung (koefisien *alpha cronbach*) lebih besar dari pada  $r$  tabel berarti instrumen tersebut reliabel. Sebaliknya jika  $r$  hitung (koefisien *alpha cronbach*) lebih kecil dari pada  $r$  tabel berarti instrumen tersebut tidak reliabel (Arikunto, 2013: 238).

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia berdiri pada tanggal 24 Maret 2005 sebagai perusahaan yang memasarkan produk kuliner (kecap, sambal, alat bantu masak dan bumbu masak) dengan merek Indofood dan Maggi dengan Kantor Pusat PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia berlokasi di Warung Buncit - Jakarta Selatan (Gedung Graha Inti Fauzi lantai 3). PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia adalah perusahaan patungan antara NESTLÉ - Swiss dan INDOFOOD - Indonesia dengan kepemilikan saham masing masing sebesar 50:50. Pabrik Citarasa Indonesia (CIF) - Karawang merupakan pabrik milik PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia. Itu secara resmi diresmikan pada 19 Februari 2014 yang beralamat di Kawasan Industri Suryacipta, Jl. Surya Kencana Kav. 1 Blok M1-BCD, Karawang 41361. Produk yang dihasilkan oleh pabrik memberikan kontribusi sekitar 50-55% terhadap penjualan PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia. Penjualan yang lebih besar terjadi pada dua produk utama, misalnya Racik (campuran resep) dan Magic Lezat (kaldu butiran).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Karyawan PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia yang berjumlah 247 pegawai. Pemilihan sampel untuk penelitian ini dilakukan secara *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu populasi yang dijadikan sampel dimana sampel dalam penelitian ini adalah

penarikan sampel dari masing-masing sub-populasi dengan jumlah yang proporsional.

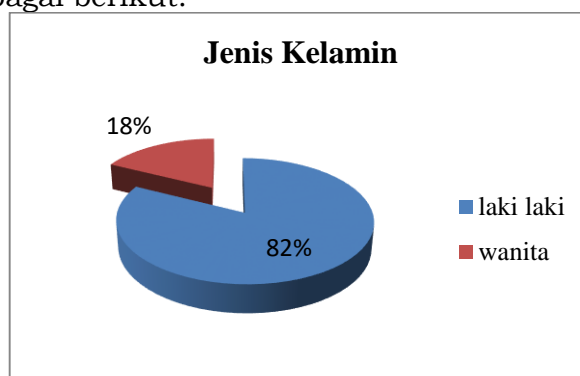
Dari 153 responden Karyawan PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia yang telah diberikan kuesioner untuk mengetahui karakteristik yang berbeda sesuai dengan pengelompokan diantaranya berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, dan pangkat/golongan ruang dapat didapatkan data pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Pria	126	82%
2	Wanita	27	18%
Jumlah		<b>153</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2020

Berdasarkan data dari tabel 1. diatas, yakni deskripsi karakteristik responden menurut jenis kelamin, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden lebih banyak di dominasi pria jika dibandingkan dengan wanita. Hal ini dilihat melalui diagram pie yaitu sebagai berikut:



**Gambar 1. Diagram Pie Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin**

Sumber: Data diolah dengan SPSS versi 24.

Gambar 1. yakni dengan pie mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin, ternyata responden berjenis kelamin pria sebesar 82% atau 126 responden. Untuk responden dengan jenis kelamin wanita sebanyak 27% atau 27 responden. Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan produksi PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia lebih banyak di dominasi oleh karyawan pria jika dibandingkan dengan karyawan yang berjenis kelamin wanita.

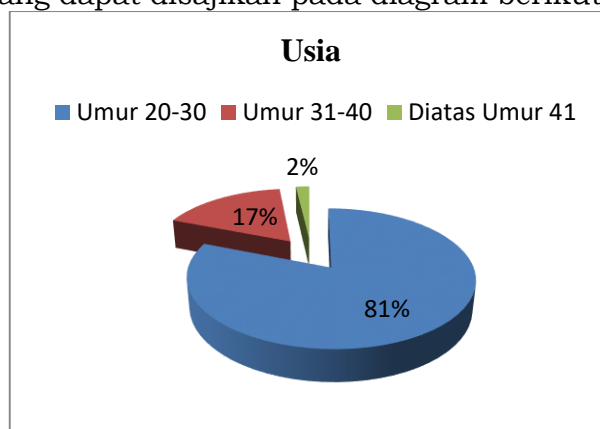
**Tabel 6**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah	%
1	20 sampai 30 tahun	132	86%
2	31 sampai 40 tahun	28	18%
3	lebih dari 41 tahun	3	2%
Jumlah		<b>153</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2020

Berdasarkan data dari tabel 2. diatas, yakni deskripsi karakteristik responden menurut usia ternyata lebih banyak di dominasi oleh responden yang berusia antara 20 tahun sampai 30 tahun.

Oleh karena itu akan disajikan diagram pie mengenai umur responden yang menjadi penelitian yang dapat disajikan pada diagram berikut ini:



**Gambar 2. Diagram Pie Karakteristik Responden Menurut Usia**

Sumber: Data diolah dengan SPSS versi 24.

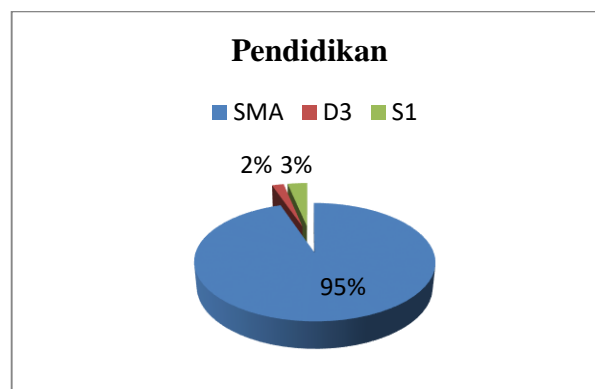
Gambar 2. yakni dengan diagram pi'e mengenai karakteristik responden menurut usia ternyata responden lebih banyak berusia 20 tahun – 30 tahun sebanyak 81%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan produksi PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia yang masih tergolong usia produktif yang harus mendapatkan membimbing dan training, sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik.

**Tabel 7**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah	%
1	SMA	145	95%
2	D3	3	2%
3	S1	5	3%
Jumlah		<b>153</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2020

Berdasarkan data dari tabel 3. diatas, yakni deskripsi karakteristik responden menurut jenjang pendidikan, ternyata responden lebih banyak pendidikan SMA, hal ini dilihat melalui diagram pie yang dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3. Diagram Pie Karakteristik Responden Menurut Pendidikan**

Sumber: Data diolah dengan SPSS versi 24.

Gambar 3. yakni dengan diagram pie mengenai karakteristik responden menurut jenjang pendidikan responden terbanyak adalah SMA yaitu 95%. Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan produksi PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia rata-rata memiliki pendidikan SMA, selanjutnya dengan jenjang pendidikan karyawan akan mempengaruhi kinerja pegawai. Dimana semakin tinggi pendidikan pegawai maka pegawai akan semakin memiliki kesempatan jenjang jabatan yang tinggi.

Hasil penelitian yang telah dideskripsikan di atas, dengan mengacu pada metode yang digunakan, selanjutnya dilakukan pembahasan deskriptif atas hasil penelitian tersebut, sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja nilai total skor 5726 dengan nilai rata-rata skor 381,7 berada pada nilai rentang skala 346,8 – 428,4. Jika digambarkan dengan rentang skala berada pada rentang skala tinggi atau baik. Hal ini ditunjukkan dengan pilihan responden yang berada pada kategori baik terhadap variabel Motivasi Kerja. Namun persepsi karyawan mengenai motivasi kerjanya secara umum sudah baik. Namun ada juga beberapa indikator menurut persepsi karyawan masih rendah yaitu penyelesaian kerja, hasil pekerjaan yang terbaik, berusaha untuk meningkatkan kemampuan diri dan kompetensi diri, pengakuan dari teman sejawat, kepuasan akan pekerjaannya, merasa dapat menjamin kehidupan di hari tua, berinteraksi dan bekerjasama dengan rekan kerjanya, bersifat sosial menjaga hubungan baik dengan pimpinannya, bersifat sosial menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya. Motivasi Kerja tersebut masih menjadi permasalahan dalam organisasi, sehingga perlu adanya peningkatan motivasi kerja dengan upaya diberikannya motivasi kepada para karyawan agar mendorong para karyawan memiliki rasa percaya diri yang tinggi serta mendapatkan pengakuan yang baik dari pimpinan dan teman kerja sehingga para karyawan dapat meningkatkan kerjanya. Hal ini sejalan dengan kajian teori yang dikemukakan bahwa motivasi kerja salah satu faktor yang menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan (Hamzah B. Uno, 2012:71). Selanjutnya menurut Siagian dalam Sedarmayanti (2014:233), menyatakan motivasi merupakan keseluruhan proses pemberian motivasi kerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

2. Penghargaan (X2) mencapai nilai total skor 5740 dengan nilai rata-rata skor 382,7 berada pada nilai rentang skala 346,8 – 428,4. Jika dituangkan dalam rentang skala berada pada skala tinggi/baik. Hal ini ditunjukkan dengan pilihan responden yang berada pada kategori tinggi terhadap variabel penghargaan. Artinya bahwa penghargaan sudah baik/tinggi dan dilaksanakan dengan baik sesuai pedoman bagi para karyawan dan sesuai dengan kebutuhan dan harapan organisasi. Namun walaupun penghargaan secara umum sudah berada pada posisi baik, masih terdapat beberapa indikator yang dinilai masih rendah yaitu pada indikator kepercayaan penambahan tanggung jawab, pujian dan pengakuan dari atasan/pimpinan, kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan, dorongan moril dari atasan, diperlakukan adil oleh atasan dalam pemberian penghargaan/*reward*, honor lembur yang sesuai jika kelebihan jam kerja, asuransi kecelakaan, tunjangan kesehatan. Penghargaan tersebut masih menjadi permasalahan dalam organisasi, sehingga perlu adanya peningkatan penghargaan melalui upaya pemberian apresiasi penghargaan kepada para karyawan teladan agar memicu peningkatan kinerja. Hal ini sesuai teori yang disampaikan Tohardi (2002:317) penghargaan (*reward*) adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar produktivitasnya tinggi. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:227) sistem penghargaan merupakan salah satu alat

pengendali penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnya agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individu) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel secara pribadi). Sehingga dapat dibuktikan bahwa pemberian penghargaan atau *reward* bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap loyal kepada perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga mendorong kinerja karyawan yang lebih baik.

3. Hukuman (X3) mencapai nilai total skor 5678 dengan nilai rata-rata skor 378,5 berada pada nilai rentang skala 346,8 – 428,4. Jika dituangkan dalam rentang skala berada pada skala berat/baik. Hal ini ditunjukkan dengan pilihan responden yang berada pada kategori berat terhadap variabel hukuman. Artinya bahwa hukuman sudah baik/berat dan dilaksanakan dengan baik sesuai pedoman bagi para karyawan dan sesuai dengan kebutuhan dan harapan organisasi. Namun walaupun hukuman secara umum sudah berada pada posisi baik, masih terdapat beberapa indikator yang dinilai masih rendah yaitu pada indikator yang tidak masuk kerja tanpa keterangan sudah diberi teguran, yang datang terlambat sudah diberi teguran, yang tidak masuk kerja selama 3 hari berturut-turut tanpa keterangan sudah diberi surat peringatan, yang sering datang terlambat dan pulang lebih awal secara berulang-ulang sudah diberi surat peringatan, yang menyalahgunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi sudah diberi surat peringatan, yang tidak mematuhi aturan yang ditentukan perusahaan sudah diberi surat peringatan, yang merugikan perusahaan sudah diberi surat pemberhentian/PHK, yang mencuri aset perusahaan sudah diberi surat pemberhentian/PHK, sehingga perlu adanya peningkatan penerapan hukuman melalui upaya pemberian hukuman kepada para karyawan yang melanggar aturan kerja agar memberikan efek jera dan tidak mengulangi kesalahan serta tidak mengganggu kinerjanya. Hal ini sesuai teori yang disampaikan Suwanto (2011) menyatakan bahwa hukuman (*punishment*) adalah pemberian suatu kejadian/tindakan yang tidak disukai atau penghapusan suatu kejadian positif setelah adanya tanggapan yang mengurangi frekuensi tanggapan sebelumnya. Sedangkan menurut Ahmadi dan Uhbiyati (2001: 150) menyebutkan bahwa hukuman (*punishment*) adalah suatu perbuatan dimana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang baik dari segi kejasmanian maupun dari segi kerohanian orang lain itu mempunyai kelemahan bila dibandingkan dengan diri kita, dan oleh karena itu maka kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbingnya dan melindunginya. Sehingga dapat dibuktikan bahwa pemberian hukuman (*punishment*) disimpulkan merupakan alat pendidikan yang tidak menyenangkan, bersifat negatif, namun demikian dapat juga menjadi motivasi, alat pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Kinerja Karyawan (Y) mencapai nilai total skor sebesar 5596 dengan nilai rata-rata skor sebesar 373 berada pada nilai rentang skala 346,8 – 428,4. Skala ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan jika dituangkan pada rentang skala berada pada skala baik/tinggi. Artinya bahwa kinerja karyawan di PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia Pabrik Cabang Karawang telah memenuhi dengan baik. Namun masih ada beberapa indikator kinerja karyawan yang nilainya masih rendah yaitu melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan/pimpinan, melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan prosedur kerja, mengetahui dan memahami jobdesk/tugasnya masing-masing, mengetahui dan memahami tentang peraturan dan prosedur kerja, dapat diandalkan dalam pekerjaan, dapat bekerjasama dengan atasan/pimpinan, dapat bekerjasama dengan rekan kerja, memiliki kemampuan

dalam mengambil keputusan, memiliki kesadaran pada tugas yang dibebankan kepadanya. Sehingga indikator-indikator inilah yang menjadi permasalahan dalam organisasi yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Sesuai teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya bahwa kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Menurut August W. Smith dalam Suwatno dan Donni (2014: 196) menyatakan kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Hal ini juga sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (2006: 378), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan.

## V. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, selanjutnya akan dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

Motivasi Kerja nilai total skor 5726 dengan nilai rata-rata skor 381,7 berada pada nilai rentang skala 346,8 – 428,4. Jika digambarkan dengan rentang skala berada pada rentang skala tinggi atau baik. Hal ini ditunjukkan dengan pilihan responden yang berada pada kategori baik terhadap variabel motivasi kerja. Namun masih terdapat dimensi pada variabel motivasi kerja yang nilainya rendah adalah kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*) (*nAff*) dengan nilai rata-rata skor sebesar 374,8.

Penghargaan ( $X_2$ ) mencapai nilai total skor 5740 dengan nilai rata-rata skor 382,7 dalam rentang skala 346,8 – 428,4. Jika digambarkan dengan rentan skala berada pada skala tinggi/baik. Hal ini ditunjukkan dengan pilihan responden yang berada pada kategori tinggi terhadap variabel penghargaan. Artinya bahwa penghargaan sudah baik/tinggi dan diberikan dengan baik sesuai ketentuan perusahaan dan pencapaian kinerja karyawan. Namun masih terdapat dimensi pada variabel penghargaan yang nilainya rendah yaitu dimensi *reward intrinsik* dengan nilai rata-rata skor sebesar 376.

Hukuman ( $X_3$ ) mencapai nilai total skor 5678 dengan nilai rata-rata skor 378,5 dalam rentang skala 346,8 – 428,4. Jika digambarkan dengan rentan skala berada pada skala berat/baik. Hal ini ditunjukkan dengan pilihan responden yang berada pada kategori berat terhadap variabel hukuman. Artinya bahwa hukuman sudah baik/berat dan diberikan dengan tegas bagi karyawan yang melanggar peraturan dan prosedur kerja. Namun masih terdapat dimensi pada variabel hukuman yang nilainya rendah yaitu dimensi pelanggaran tingkat III/ pemberhentian/PHK dengan nilai rata-rata skor sebesar 374,8.

Kinerja Karyawan ( $Y$ ) mencapai nilai total skor sebesar 5596 dengan nilai rata-rata skor sebesar 373 berada pada nilai rentang skala 346,8 – 428,4. Skala ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan jika dituangkan pada rentang skala berada pada skala baik/tinggi. Artinya bahwa kinerja karyawan di PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia Pabrik Karawang telah memenuhi dengan baik. Namun masih terdapat dimensi pada variabel kinerja karyawan yang nilainya masih rendah yaitu dimensi *quality* dengan nilai rata-rata skor sebesar 358,5.

Korelasi Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dengan Penghargaan ( $X_2$ ) mempunyai nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,760 dan jika diinterpretasikan dengan keeratan hubungan kedua variabel ini mempunyai tingkat hubungan yang kuat dan searah karena nilainya positif. Ini menunjukkan bahwa jika motivasi kerja meningkat maka penghargaan juga akan meningkat. Sebaliknya jika penghargaan meningkat maka motivasi kerja juga akan meningkat.

Korelasi Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dengan Hukuman ( $X_3$ ) mempunyai nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,756 dan jika diinterpretasikan dengan keeratan hubungan

kedua variabel ini mempunyai tingkat hubungan yang kuat dan searah karena nilainya positif. Ini menunjukkan bahwa jika motivasi kerja meningkat maka hukuman juga akan meningkat. Sebaliknya jika hukuman meningkat maka motivasi kerja juga akan meningkat.

Korelasi Penghargaan ( $X_2$ ) dengan Hukuman ( $X_3$ ) mempunyai nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,733 dan jika diinterpretasikan dengan keeratan hubungan kedua variabel ini mempunyai tingkat hubungan yang kuat dan searah karena nilainya positif. Ini menunjukkan bahwa jika penghargaan meningkat maka hukuman juga akan meningkat. Sebaliknya jika hukuman meningkat maka penghargaan juga akan meningkat.

Besaran pengaruh parsial Motivasi Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,228 atau mempunyai nilai koefisien determinasi sebesar 0,154 atau berpengaruh sebesar 15,4%. Sedangkan pengaruh parsial Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,352 atau mempunyai nilai koefisien determinasi sebesar 0,230 atau berpengaruh sebesar 23%. Sedangkan pengaruh parsial Hukuman ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,272 atau mempunyai nilai koefisien determinasi sebesar 0,182 atau berpengaruh sebesar 18,2%. Selanjutnya berdasarkan hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar  $0,352 > 0,272 > 0,228$ , maka dinyatakan bahwa variabel Penghargaan ( $X_2$ ) lebih besar dan dominan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel Hukuman ( $X_3$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_1$ ).

Nilai koefisien determinasi pengaruh simultan motivasi kerja, penghargaan, dan hukuman sebesar 0,567. Sehingga dapat diartikan bahwa total pengaruh Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Hukuman ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,567 atau sebesar 56,7%. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, penghargaan, dan hukuman memiliki kontribusi terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 56,7% sedangkan sisanya 0,433 atau sebesar 43,3% merupakan pengaruh kontribusi variabel lain ( $e$ ) yang tidak diteliti. Hal ini berarti bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Artinya motivasi kerja, penghargaan, dan hukuman mempunyai nilai signifikansi dan bermanfaat terhadap kinerja karyawan.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, 2013. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani. 2008. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Kadarisman. 2012. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- VII. Mathis dan Jackson. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mosadeghrad, Ali Mohammad. 2013. "Quality of Working Life: An Antecedent to Employee Turnover Intention". *International Journal of Health Policy and Management*. Vol. 1(x), 1-10. Iran: Tehran University of Medical Sciences.