

**PENGARUH *COMPUTER BASED INFORMATION SYSTEM*  
(CBIS) TERHADAP EFISIENSI KERJA PADA PT. ASURANSI  
JIWA CENTRAL ASIA RAYA CABANG MANADO**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Sains Terapan (SST)  
Pada Program Study Manajemen Bisnis*

**Oleh**

**YOSHUA G. LOLONG**

**NIM : 11 053 006**



**POLITEKNIK NEGERI MANADO  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS**

**2015**

Kindangen I. S. Stephanus, 2015. “ **Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado**” di bawah bimbingan Dr. Ir. Efendy Rasjid , SE, MSi sebagai Dosen Pembimbing Materi I dan Jeaneta Rumerung , SE, MSi sebagai Dosen Pembimbing Teknis II

### **ABSTRAK**

Untuk mewujudkan visi pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya yaitu menjadi perusahaan asuransi jiwa terkemuka perlu adanya dukungan dari setiap karyawan yang ada tentunya untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan kinerja yang maksimal dari setiap karyawan agar pencapaian hasil kerja dapat tercapai dengan baik sehingga visi perusahaan dapat terwujud. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, kuesioner dan kajian pustaka. Sampel diambil berjumlah 30 responden dari karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado yang diambil berdasarkan Simple Random Sampling. Data dianalisis menggunakan analisis korelasi dan analisis Regresi berganda. Hasil analisis korelasi *Multiple R* = 0,709 menunjukkan korelasi antara variabel reward dan punishment memiliki hubungan positif yang kuat dengan variable kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Nilai koefisien determinasi  $r^2$  adalah 0,503 menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pada sebesar 50,3% dipengaruhi oleh besarnya reward dan punishment, sedangkan 49,7% dipengaruhi oleh factor lain. Artinya peningkatan pada variable reward dan punishment secara bersama-sama dapat menyebabkan peningkatan pada kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. hasil uji berganda atau secara simultan dimana  $F_{hit}$  dari hasil komputer menunjukkan angka 13,673 lebih besar dari  $F_{tab}$  (3,354) yang berarti kedua variabel X (Reward dan Punishment) secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan (Y). Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sistem reward dan punishment pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado terhadap kinerja karyawan sudah baik namun perlu untuk dimaksimalkan. Disarankan untuk pemimpin pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado melakukan evaluasi kinerja dari atasan kepada bawahan untuk menentukan apakah setiap pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam pemberian reward dan punishment terhadap seluruh karyawan.

Kata Kunci : Reward, Punishment dan Kinerja.

Kindangen I. S. Stephanus, 2015. **"Effects of Reward and Punishment on Employee Performance At PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Manado Branch Office"** under the guidance of Dr. Ir. Efendy Rasjid, SE, MSi as Supervisor Matter I and Jeaneta Rumerung, SE, MSi as Technical Supervisor II

### **ABSTRACT**

To realize the vision of the PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya is becoming a leading life insurance company needs the support of every employee that is of course necessary to achieve the company goals to maximum performance of each employee so that the achievement of results can be achieved with good work so that vision can be realized. Data were collected through observation, interviews, questionnaires and literature review. Samples taken were 30 respondents of employees at PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Branch Manado taken by Simple Random Sampling. Data were analyzed using correlation analysis and multiple regression analysis. Multiple correlation analysis  $R = 0.709$  showed a correlation between the variables of reward and punishment has a strong positive correlation with the variable performance at PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Branch Office Manado. The coefficient of determination  $r^2$  is 0.503 indicates that an increase of 50.3% on the performance affected by the amount of reward and punishment, while 49.7% are influenced by other factors. This means that an increase in the variable reward and punishment together can cause an increase in performance in PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Branch Office Manado. or multiple test results simultaneously where  $F$  hit from the computer shows 13.673 numbers greater than  $F$  tab (3.354) which means that the two variables  $X$  (Reward and Punishment) jointly influence employee performance ( $Y$ ). It was concluded that the reward and punishment system in PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Branch Office Manado on employee performance is good but needs to be maximized. It is suggested to leaders at PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Manado Branch to evaluate the performance of superiors to subordinates to determine whether any work in accordance with the duties and responsibilities and as a basis for policy decisions in the provision of reward and punishment to all employees.

Keywords: Reward, Punishment and Performance.

# *Motto*

*Failing while doing your best is also success.*

*Like a Father has compassion on his children, so God has compassion on those who fear him.*

*( Psalm 103 : 13 )*

*" Things which an eye didn't see, and an ear didn't hear, which didn't enter into the heart of man, these God has prepared for those who love him."*

*( 1 Corinthians 2 : 9 )*

*Call to me, and I will answer you, and will show you great things, and difficult, which you don't know.*

*( Jeremiah 33 : 3 )*

## LEMBAR PERSETUJUAN

Berdasarkan pembimbingan dan pemeriksaan yang telah dilakukan maka mahasiswa Politeknik Negeri Manado Jurusan Administrasi Bisnis yang disebut dibawah ini :

Nama : Kindangen I. S. Stephanus

NIM : 11 053 031

Program Studi : Manajemen Bisnis

Dinyatakan mampu dan tersedia materi pendukung untuk menyusun Tugas Akhir dengan judul : “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado”

Manado, Agustus 2015

Disetujui,

Dosen Pembimbing 1,

Dosen Pembimbing 2,

**Ir. Efendy Rasjid, SE, MSi**  
NIP : 19670516 199403 1 013

**Jeaneta J. Rumerung, SE, MSi**  
NIP : 19670131 199203 2 002

Ketua Panitia,

**Ir. Efendy Rasjid, SE, MSi**  
NIP : 19670516 199403 1 013

## **LEMBAR PENGESAHAN**

Tugas Akhir oleh Kindangen I. S. Stephanus ini  
telah dipertahankan didepan dewan penguji  
pada tanggal 20 Agustus 2015

Ketua/Penguji 1

**Juliet P. T. Makinggung, SE, MSi**

NIP : 19730722 200212 001

Penguji 2

Penguji 3

**Jeane Maramis, SE, MAP**

NIP : 19580604 1989032 002

**Dr.Ir. Efendy Rasjid, MSi, MM**

NIP : 19670516 1994031 013

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Administrasi Bisnis

**Willem G. Pomantow, SE, MSi**

NIP. 19651119 199003 1 003

## LEMBAR KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : Kindangen I. S. Stephanus  
NIM : 11 053 031  
Jurusan : Administrasi Bisnis  
Program Studi : Manajemen Bisnis  
Program : Diploma IV

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tugas Akhir yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran dari saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tugas Akhir ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Manado, Agustus 2015  
Yang membuat pernyataan,

**Kindangen I. S. Stephanus**  
NIM. 11 053 031

## **BIOGRAFI**

Nama Lengkap : Kindangen I. S. Stephanus

NIM : 11 053 031

Tempat Tanggal Lahir : Manado, 23 September 1994

Agama : Kristen Protestan

Alamat Tempat Tinggal : Maumbi, Watutumou II Kec. Kalawat

Riwayat Pendidikan

- : SD Negeri 4 Manado (1999-2005)
- : SMP Fr. Don Bosco Manado (2005-2008)
- : SMA Fr. Don Bosco Manado (2008-2011)

Orang Tua

Nama Ayah : Royke Hans Kindangen

Nama Ibu : Anna Susilo (Almh)

Alamat : Maumbi, Watutumou II Kec. Kalawat



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang selalu memberikan kekuatan, kesehatan, berkat, penyertaan dan bimbingan serta hikmat kebijaksanaan, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik. Adapun judul Tugas Akhir adalah : **“Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado”**

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir ini banyak hal yang didapat, baik dalam suka maupun duka dan banyak kelemahan dan keterbatasan tanpa bantuan dari beberapa pihak. Dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini, penulis banyak mendapat bimbingan, bantuan, motivasi serta dukungan dari berbagai pihak. Dalam hal ini penulis sangat berterima kasih kepada:

1. Bpk. Ir. Jemmy J. Rangan, MT sebagai Direktur Politeknik Negeri Manado
2. Bpk Aries Ladrianto, SE Sebagai Kepala Cabang PT. A.J. Central Asia Raya Cabang Manado
3. Bpk Willem G. Pomantow, SE, MSi, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis
4. Ibu. Juliet P.T. Makinggung, SE, MSi sebagai Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis

5. Bpk. Ir. Efendy Rasjid, SE, MSi sebagai ketua panitia Tugas Akhir dan dosen pembimbing I Tugas Akhir.
6. Ibu. Jeaneta J. Rumerung, SE, MSi Sebagai Pembimbing II Tugas Akhir.
7. Seluruh staf administrasi di jurusan Administrasi Bisnis
8. Seluruh karyawan PT. A.J Central Asia Raya Cabang Manado yang sudah banyak membantu dan membimbing penulis ketika Magang.
9. Orang Tua dan seluruh keluarga yang sudah membantu memberikan semangat, motivasi kepada penulis ketika meyusun Tugas Akhir.
10. Teman-teman di jurusan Administrasi Bisnis angkatan 2011, yang sudah memberikan Semangat dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
11. Semua pihak yang membantu penulis dalam penulisan Tugas Akhir yang tidak sempat penulis sebutkan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat berterima kasih jika ada koreksi dan saran yang bersifat membangun guna untuk penyempurnaan Tugas Akhir ini.

Harapan penulis semoga Tugas Akhir ini dapat diterima dan disetujui semoga Tuhan Yesus Kristus akan melimpahkan segala berkat dan kasihNya didalam segala rencana, tugas dan usaha kita dalam mengapai cita-cita di masa depan.

Manado, 14 Juli 2015

**Penulis**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRAK .....	ii
MOTTO .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN.....	v
LEMBAR PENGESAHAN .....	vi
LEMBAR KEASLIAN TUGAS AKHIR .....	vii
BIOGRAFI.....	viii
KATA PENGANTAR .....	vix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Manfaat.....	6
<b>BAB II KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS.....</b>	<b>8</b>
2.1 Konsep Reward .....	8
2.1.1 Pengertian Reward.....	8
2.1.2 Jenis-Jenis Reward .....	10
2.1.3 Alternatif Pemberian Norma Reward.....	10
2.1.4 Kriteria Pemberian Reward .....	13
2.2 Konsep Punishment .....	13
2.2.1 Pengertian Reward.....	13
2.2.2 Jenis-Jenis Punishment.....	18
2.2.3 Tujuan Punishment.....	21
2.3 Konsep Kinerja.....	23
2.3.1 Pengertian Kinerja.....	23
2.3.2 Penilaian Kinerja .....	26
2.3.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	28

2.4	Tinjauan Pustaka .....	33
2.5	Kerangka Berpikir .....	35
2.6	Hipotesis .....	36
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
3.1	Objek dan Waktu Penelitian .....	37
3.2	Jenis Penelitian dan Metode Penelitian .....	37
3.2.1	Jenis Penelitian .....	37
3.2.2	Metode Penelitian .....	37
3.3	Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data .....	38
3.3.1	Jenis Data.....	38
3.3.2	Metode Pengumpulan Data .....	39
3.4	Populasi dan Sampel.....	40
3.5	Definisi Oprasional Variabel dan Skala Pengukuran .....	41
3.5.1	Definisi Oprasional Variabel .....	41
3.5.2	Skala Pengukuran .....	43
3.6	Metode Analisis .....	44
3.6.1	Pengukuran Validitas dan Reliabilitas.....	44
3.6.2	Analisis Korelasi .....	45
3.6.3	Analisis Regresi Liniear Berganda.....	46
3.6.4	Pengujian Hipotesis .....	47
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	50
4.2	Lokasi dan Telepon Perusahaan .....	51
4.3	Visi Misi Perusahaan .....	51
4.4	Sumber daya Perusahaan .....	52
4.5	Struktur Organisasi Perusahaan.....	54
4.6	Uraian Kerja .....	55
4.7	Hasil Analisis.....	56
4.7.1	Karakteristik Responden .....	56

4.7.2 Hasil Analisis Deskriptif Statistik .....	57
4.7.3 Total Skor Jawaban .....	60
4.7.4 Uji Validitas.....	63
4.7.5 Uji Reliabilitas.....	65
4.7.6 Hasil Analisis Korelasi dan Regresi .....	67
4.7.7 Analisis Grafik.....	74
4.7.8 Pengujian Hipotesis .....	76
4.8 Pembahasan .....	80
4.8.1 Pengaruh Reward (X1) terhadap Kinerja (Y) Karyawan.....	80
4.8.2 Pengaruh Punishment (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	83
4.8.3 Pengaruh Reward (X1) dan Punishment (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	86
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>91</b>
5.1 Kesimpulan.....	91
5.2 Saran .....	91

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Teks</b>	<b>Halaman</b>
1.	Kisi-kisi Instrumen <i>Reward</i> ( $X_1$ ).....	41
2.	Kisi-kisi Instrumen <i>Punishment</i> ( $X_2$ ).....	42
3.	Kisi-kisi Instrumen Kinerja (Y).....	42
4.	Pedoman Untuk memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi .....	46
5.	Jenis Kelamin Karyawam .....	52
6.	Tingkat Pendidikan Karyawan.....	53
7.	Jenis Kelamin Responden .....	56
8.	Tingkat Pendidikan Responden .....	57
9.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	58
10.	Uji Validitas Variabel $X_1$ .....	63
11.	Uji Validitas Variabel $X_2$ .....	64
12.	Uji Validitas Variabel Y .....	65
13.	Uji Reliabilitas Variabel $X_1$ , $X_2$ , dan Y .....	66
14.	Model Summary Korelasi dan Regresi Reward.....	68
15.	Model Summary Korelasi dan Regresi Punishment .....	70
16.	Model Summary Korelasi dan Regresi Reward dan Punishment terhadap Kinerja.....	72
17.	Summary Output Variabel Reward ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y).....	76
18.	Summary Output Variabel Punishment ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y).....	77
19.	Summary Output Variabel Reward ( $X_1$ ) dan Punishment ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y).....	79
20.	Tingkat Kontribusi Variabel Reward ( $X_1$ ) .....	83
21.	Tingkat Kontribusi Variabel Punishment ( $X_2$ ).....	86
22.	Tingkat Kontribusi Varabel Kinerja (Y).....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
1.	Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan .....	35
2.	Total Skor Reward (X1).....	61
3.	Total Skor Punishment (X2) .....	62
4.	Total Skor Kinerja (Y) .....	63
5.	Grafik Histogram dan Regresi Berganda Variabel Reward (X1) dan Punishment (X2) terhadap Kinerja (Y) .....	74
6.	Normal Plot Regresi Residual Standar Variabel Reward (X1) dan Punishment (X2) terhadap Kinerja (Y) .....	75

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Seiring dengan semakin tingginya tingkat persaingan organisasi di era globalisasi dewasa ini yang di sertai dengan berubahnya pola berpikir manusia, penerapan ilmu pengetahuan penggunaan teknologi dengan terciptanya peralatan yang canggih serta inovasi-inovasi dalam dunia kerja. Perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja setiap karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh setiap pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu mencapai tujuan yang dimiliki oleh perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Penghargaan atau *reward* adalah sesuatu yang diberikan atau diterima oleh seseorang setelah dirinya melaksanakan suatu pekerjaan. Kebutuhan karyawan tidak hanya berpatok pada gaji, tetapi juga kebutuhan untuk dihargai, diakui, dan



perasaan bangga terhadap dirinya sendiri. Dengan adanya sistem pemberian *reward*, karyawan akan merasa tertantang untuk berusaha mendapatkan *reward*. Ada berbagai alasan mengapa karyawan ingin memperoleh *reward*, diantaranya perasaan di hargai, ingin menunjukkan kemampuannya, ingin memperoleh hadiah, perasaan ingin dipuji, dan lain sebagainya. Dengan adanya *reward* yang berupa pujian akan hasil kerja karyawan, hadiah sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan, maka semangat kerja karyawan pun akan meningkat. Biasanya jika karyawan dihargai secara baik atas kinerjanya, maka mereka bekerja lebih baik dan optimal.

Tujuan organisasi atau perusahaan tidak akan tercapai jika di dalam perusahaan tersebut tidak ada kedisiplinan. Disiplin itu diciptakan oleh karyawan dari perusahaan. Untuk menumbuhkan kedisiplinan karyawan, perusahaan menerapkan sistem *punishment* atau sanksi. Untuk setiap pelanggaran yang dilakukan, karyawan diberikan sanksi. Dengan adanya pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan lebih disiplin. Oleh karena itu, agar kinerja karyawan meningkat perusahaan harus memperhatikan penerapan *reward* dan *punishment* agar berjalan secara adil dan merata.

Sulawesi Utara merupakan salah satu provinsi yang tingkat pertumbuhan penduduk yang termasuk cepat di wilayah Indonesia Tengah. Tentunya membutuhkan kebutuhan benda dan jasa yang dapat memberikan kepuasan jasmani maupun rohani. PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya sebagai salah satu perusahaan asuransi jiwa yang terkemuka di Indonesia dan memberikan layanan

yang tinggi. Hal ini sangat dibutuhkan mengingat Pasar asuransi semakin terbuka, sedangkan masyarakat semakin kritis dan mengerti akan pentingnya dunia asuransi. PT Asuransi Jiwa Centra Asia Raya adalah perusahaan yang memiliki unit pelayanan dan unit pemasar. Dalam mencapai hasil sesuai dengan target yang ditentukan tentunya membutuhkan kinerja yang maksimal dari seluruh karyawan tenaga pemasar dan bagian pelayanan. Namun berdasarkan hasil pengamatan belum sepenuhnya karyawan mampu menunjukkan kerja yang maksimal hal ini disebabkan oleh penerapan reward dan punishment belum berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh seluruh karyawan. Dalam mempertahankan kualitas kinerja, pihak perusahaan seharusnya selalu memperhatikan karyawannya. Untuk pencapaian hasil kerja yang baik, manajemen memberikan *reward* atau penghargaan khusus kepada karyawan dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Dan memberikan *punishment* bagi karyawan yang tidak disiplin dalam hal pencapaian hasil kerja.

*Reward* yang diberikan oleh pihak perusahaan di PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya merupakan salah satu cara untuk menumbuhkan semangat kerja karyawan. Perusahaan seharusnya selalu memberikan penghargaan kepada setiap karyawan atas hasil kerjanya. *Reward* yang diberikan tidak selalu dalam bentuk materi, tetapi juga non-materi berupa pujian terhadap karyawan yang telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Pencapaian *reward* itu harus memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Seharusnya dengan adanya sistem *reward*, dapat memacu karyawan untuk bersaing secara sehat. Namun disisi lain, pemberian *reward* dapat menimbulkan

perasaan terpuruk, jika karyawan tersebut merasa tidak mempunyai kemampuan lebih atau takut untuk bersaing mendapatkan *reward* tersebut.

Berdasarkan penilaian hasil kerja yang dilakukan kantor pusat, dari beberapa cabang yang ada di Indonesia cabang Manado termasuk kurang dalam pencapaian hasil kerja yang dilakukan. Untuk mencapai hasil yang diinginkan, pihak perusahaan menerapkan sistem *Reward* dan *Punishment*. Penghargaan yang diberikan perusahaan seperti Insentif dan Promosi Jabatan nampaknya kurang diperhatikan. Menurut Nitisemito (1996), insentif adalah penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada para karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan. insentif yang diberikan perusahaan seharusnya adalah insentif fasilitas jabatan perwakilan/cabang sebesar  $\pm 250.000$ , subsidi telepon sebesar  $\pm 1.500.000$ , quarterly bonus, yearly bonus dan super bonus sebesar 5% dari total pencapaian tagihan premi, tunjangan kendaraan sebesar 3.000.000/bulan, insentif recruiting sebesar 10% dari hasil pencapaianutupan pribadi selama 1 tahun, dan insentif promosi. namun pada kenyataannya masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan, salah satunya adalah tidak adanya pembayaran insentif perwakilan/cabang. Menurut Hasibuan (2012) Promosi Jabatan adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Promosi Jabatan yang dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan penilaian kerja setiap tahun dan apabila sudah mencapai nilai yang ditentukan perusahaan maka karyawan akan naik golongan dan mendapatkan penghasilan yang semakin besar.

Promosi Jabatan yang dijanjikan masih belum maksimal dilakukan oleh perusahaan karena berdasarkan penilaian hasil kerja yang dilakukan masih terdapat karyawan yang bekerja dan sampai saat ini belum pernah dipromosikan padahal karyawan tersebut sudah bekerja  $\pm$  3 tahun pada perusahaan. Sanksi yang diberikan kepada karyawan juga masih kurang maksimal diantaranya teguran lisan dari atasan, pembatalan pembayaran insentif, dan pemotongan nilai sebesar kelipatan 5 untuk setiap sanksi SP untuk penilaian kinerja yang dilakukan jika melanggar aturan perusahaan. Salah satunya atasan terkadang memaklumi kelalaian yang terjadi dan tidak memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan kelalaian/kesalahan sehingga beberapa karyawan menghiraukan aturan yang sudah diatur oleh perusahaan hal ini menunjukkan bahwa aturan yang sudah diatur di perusahaan belum dijalankan dengan sebagaimana semestinya.

Penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang ada di PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya diharapkan berjalan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Namun karyawan masih kurang peka terhadap sistem *reward* dan *punishment* ini, dilihat dari kedisiplinan karyawan dan *performance* baik *self-performance* maupun *job-performance*. Untuk itu, perusahaan perlu menata kembali sistem pemberian *reward* dan *punishment* agar motivasi kerja karyawan dapat meningkat.

Melihat kondisi inilah penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado**".

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Reward* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado ?
2. Apakah *Punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado ?
3. Apakah *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui *Reward* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado
2. Untuk mengetahui *Punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado
3. Untuk mengetahui *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, menambah ilmu pengetahuan mengenai *reward* dan *punishment* di PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi institusi, dapat menjadi bahan acuan pustaka untuk penelitian-penelitian selanjutnya terkait dengan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pada perusahaan.

## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

#### **2.1 Konsep *Reward***

##### **2.1.1 Pengertian *Reward***

Menurut Sastrohadiwiryono (2005) *reward* merupakan balasan atas kinerja yang telah dicapai seseorang yang merupakan perangsang atau motivasi yang kuat. Dalam rangka meningkatkan motivasi karyawan, maka perusahaan memberikan *reward* atas kinerja yang telah dicapai oleh individu. Dengan adanya motivasi maka akan timbul kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta bekerjasama itu maka produktivitas akan meningkat. Hal ini sejalan dengan teori Gibson dalam Hasibuan (2008), *reward* adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai akibat pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau penghargaan lainnya. *Reward* pada umumnya diwujudkan dalam bentuk finansial seperti pemberian uang dan hadiah dan non finansial berupa ucapan terima kasih, pujian, dan lingkungan kerja.

Dalam bukunya Danin (2004) menjelaskan bahwa, *reward* adalah harapan setiap manusia bekerja, meskipun dapat saja berbeda pada setiap kelompok kerja diperusahaan atau organisasi. Suatu *reward* yang dirancang oleh suatu perusahaan harus mampu memacu motivasi kinerja karyawannya agar berprestasi pada tingkat yang tinggi. Oleh karena itu, *reward* yang dibentuk harus memiliki nilai dimata anggota perusahaan.

Menurut Tohardi (2002), penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik. Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama berartinya bagi karyawan. Menurut Sedamaryanti (2001), Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual.



### 2.1.2 Jenis-jenis *Reward*

Menurut Mahsun (2006), pada dasarnya ada dua tipe *reward* :

1. *Social reward* adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan faktor *extrinsic reward* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti *financial*, dan hadiah yang dapat berupa piagam penghargaan.
2. *Psychic reward* datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai, *psychic reward* adalah *intrinsic reward* yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, kontribusi karyawan dalam pengambilan keputusan yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

### 2.1.3 Alternatif Norma Pemberian *Reward*

*Reward* dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan kinerja. Menurut Mahsun (2006), terdapat empat alternatif norma pemberian *reward* agar dapat digunakan untuk memicu kinerja dan produktivitas pegawai, yaitu :

1. *Goal congruence* (kesesuaian tujuan). Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, *reward* harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan

individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

2. *Equity* (keadilan), *Reward* harus dialokasikan secara proposional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka *reward* juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi yang rendah maka *reward* juga akan rendah.
3. *Equality* (kemerataan) , *Reward* juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.
4. Kebutuhan, Alokasi *reward* kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. *Reward* yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Menurut Ghani (2003), *Reward* akan berjalan efektif apabila memenuhi koridor sebagai berikut :

1. Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan.
2. Ada aturan yang jelas/transparan dan *accountable*, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
3. Diberlakukan secara konsisten dan konsekuen. Pemberian *reward* yang berhasil dapat meningkatkan *tangible outcomes* seperti individual, kelompok, kinerja organisasi, kuantitas, dan kualitas kerja. Selain itu

*reward* juga dapat mengarahkan tindakan dan perilaku dalam *team work*, kerja sama dan pengambilan resiko, serta kreativitas.

Sistem *reward* yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Menurut Mahsun (2006), setidaknya terdapat delapan alasan, mengapa *reward* justru menurunkan motivasi dan produktivitas, antara lain :

1. Terlalu banyak menekankan pada *reward* moneter. Hal ini sesuai dengan apa yang dibutuhkan individu bahwa mereka tidak semuanya merasa puas dengan imbalan yang berwujud finansial.
2. Rasa menghargai pada penerima *reward* sangat kurang. *Reward* sering diberikan dalam bentuk berwujud tetapi tidak disertai penghargaan/pengakuan yang layak.
3. Banyak yang menerima *reward*. Semakin banyak yang menerima *reward* dengan nilai yang tidak proposional akan mengurangi motivasi seseorang.
4. Memberikan *reward* dengan kriteria yang salah. Misalnya hanya diukur dari waktu kerja sehingga pegawai hanya termotivasi untuk mempercepat pekerjaan tanpa mempertimbangkan hasil
5. Lamanya penangguhan (*delay*) antara produktivitas dan *reward*. *Reward* yang tidak segera diberikan membuat seseorang kurang merasa dihargai.
6. Kriteria *reward* sangat fleksibel. Tidak pernah ada ukuran baku dalam pemberian *reward* membuat kesenjangan antara apa yang diharapkan seseorang dengan apa yang sebenarnya diterima.

7. Sarana *reward* hanya untuk memotivasi jangka pendek. *Reward* sering hanya berpengaruh sementara terhadap motivasi dan kinerja pegawai.
8. Pemberian kompensasi jajaran top manajemen (eksekutif) yang berlebihan. Hal ini dapat mengurangi motivasi pegawai operasional karena merasa ada pembedaan yang sangat mencolok dan tidak adil.

Menurut Tjiptono (2001), pengakuan merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan. Program penghargaan yang baik harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Konsisten, yaitu diberikan dengan cara yang sama dari waktu ke waktu
2. Memerlukan biaya
3. Sering dilakukan
4. Public display
5. Harus didasarkan pada kepercayaan dan penghormatan
6. Umpan balik spesifik diberikan untuk menunjukkan bahwa seseorang melakukan sesuatu yang bernilai
7. Semakin banyak orang yang dilibatkan dalam proses seleksi, semakin subjektif pendapat yang diberikan
8. Dilakukan secara berkala, semakin pendek jarak antara tindakan dan pengakuan, semakin baik untuk menghindari hilangnya efek pengakuan tersebut.

#### **2.1.4 Kriteria Pemberian *Reward***

Menurut Robbins (1993), menjelaskan faktor-faktor dalam menentukan *reward*, yaitu sebagai berikut:

1. *Performance*. *Performance* atau penampilan adalah salah satu hal yang dapat diukur. Itulah sebabnya, untuk memberikan *reward* kepada karyawan dalam perusahaan, dibutuhkan kriteria-kriteria khusus untuk menentukan *performance* karyawan.
2. *Effort* atau usaha. Karyawan yang menunjukkan usahanya untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan perusahaan, akan lebih dihargai oleh perusahaan.
3. *Skills Held*. Pada saat karyawan bergabung dengan suatu perusahaan, tingkat kecakapan atau keterampilan biasanya menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan untuk upah yang akan diterima. Dengan kata lain, hubungan permintaan dan pemenuhan akan keterampilan dan kecakapan dapat mempengaruhi *reward* yang akan diterima.

## **2.2 Konsep *Punishment***

### **2.2.1 Pengertian *Punishment***

Menurut Purwanto (2006), *Punishment* merupakan penguatan yang negatif, tetapi diperlukan dalam perusahaan. *Punishment* yang di maksud disini adalah tidak seperti hukuman dipenjara, tetapi *punishment* yang bersifat mendidik. Selain itu *punishment* juga merupakan alat pendidikan regresif, artinya *punishment* ini digunakan sebagai alat untuk menyadarkan karyawan kepada hal-hal yang benar.

*Punishment* dimunculkan untuk memotivasi seseorang agar tidak melakukan kesalahan dalam melakukan sesuatu. *Reinforcement theory* pertama

kali dikembangkan oleh Ivan Parlove, seorang ilmuwan Rusia, kemudian dikuatkan dengan hasil eksperimen dari beberapa ahli. Teori ini menjelaskan bahwa penguatan (reinforcement) dapat mengendalikan perilaku. Ada tiga prinsip *reinforcement theory* yang merupakan *rule of consequences*, yaitu konsekuensi diberikannya penghargaan akan dapat meningkatkan perilaku, konsekuensi adanya hukuman akan menurunkan perilaku, konsekuensi tanpa adanya penghargaan dan hukuman akan menghilangkan perilaku. Jika kita ingin suatu perilaku seseorang menjadi meningkat dan sering muncul pada dirinya, maka ketika perilaku tersebut ditampilkan maka berilah penghargaan terhadap orang tersebut atas dilakukannya perilaku tersebut. Jika kita menginginkan suatu perilaku menurun dan tidak sering muncul, maka ketika seseorang menampilkan perilaku tersebut berilah hukuman sebagai konsekuensinya. Juga bila kita menginginkan suatu perilaku menjadi hilang dari diri seseorang, maka ketika perilaku tersebut ditampilkan kita harus mengabaikannya dan tidak perlu memberi penghargaan ataupun memberi hukuman.

Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan, sasaran pemberian hukuman akan tercapai. Peraturan tanpa dibarengi pemberian hukuman yang tegas bagi pelanggarannya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, semakin disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Menurut Hasibuan (2008), Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit

bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

1. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.
3. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Pekerjaannya. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
4. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta

diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5. Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/ mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawan.
6. Sanksi Hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat/ ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.
7. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan.



8. Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

### **2.2.2 Jenis-jenis *Punishment***

Menurut Purwanto (2006), ada beberapa jenis *punishment* yaitu:

1. Hukuman prefentif, yaitu hukuman yang dilakukan dengan maksud atau supaya tidak terjadi pelanggaran. Hukuman ini bermaksud untuk mencegah agar tidak terjadi pelanggaran, sehingga hal ini dilaksanakan sebelum pelanggaran terjadi. Contoh perintah, larangan, pengawasan, perjanjian dan ancaman. Adapun pendapat lain mengenai pengertian *punishment* (hukuman) prefentif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman prefentif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau menggaggu kelancaran dari proses bekerja bisa dihindarkan. Yang termasuk dalam *punishment prefentif* yaitu:
  - a) Tata tertib ialah sederetan peraturan-peraturan yang harus ditaati dalam suatu situasi atau dalam suatu tata kehidupan.

- b) Anjuran adalah suatu saran atau ajakan untuk berbuat atau melakukan sesuatu yang berguna.
  - c) Larangan sebenarnya sama saja dengan perintah. Kalau perintah merupakan suatu keharusan untuk berbuat sesuatu yang bermanfaat, maka larangan merupakan suatu keharusan untuk tidak melakukan sesuatu yang merugikan.
  - d) Paksaan ialah suatu perintah dengan kekerasan terhadap seseorang untuk melakukan sesuatu. Paksaan dilakukan dengan tujuan, agar jalannya proses pekerjaan tidak terganggu dan terhambat.
  - e) Disiplin berarti adanya kesediaan untuk mematuhi peraturan-peraturan dan larangan-larangan. Kepatuhan di sini bukan hanya patuh karena adanya tekanan-tekanan dari luar, melainkan kepatuhan yang didasari oleh adanya kesadaran tentang nilai dan pentingnya peraturan-peraturan dan larangan tersebut.
2. Hukuman represif yaitu hukuman yang dilakukan, oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi hukuman itu terjadi setelah terjadi kesalahan. *Punishment* (hukuman) represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan, atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan. Adapun yang termasuk dalam *punishment* (hukuman) represif adalah sebagai berikut:

- a) Pemberitahuan. Yang dimaksud pemberitahuan di sini ialah pemberitahuan kepada seseorang yang telah melakukan sesuatu yang dapat mengganggu atau menghambat jalannya proses pekerjaan.
- b) Teguran. Jika pemberitahuan itu diberikan kepada karyawan yang mungkin belum mengetahui tentang suatu hal, maka teguran itu berlaku bagi karyawan yang telah mengetahui.
- c) Peringatan. Peringatan diberikan kepada siswa yang telah beberapa kali melakukan pelanggaran, dan telah diberikan teguran atas pelanggarannya.
- d) Hukuman. Hukuman adalah yang paling akhir diambil apabila teguran dan peringatan belum mampu untuk mencegah siswa melakukan pelanggaran-pelanggaran.

Bila ditinjau dari segi cara memberikan *punishment* (hukuman) maka *punishment* (hukuman) dibedakan menjadi empat macam, yaitu:

1. *Punishment* dengan isyarat. *Punishment* (hukuman) semacam ini dijatuhkan kepada seseorang dengan cara memberi isyarat melalui mimik, misalnya dengan mata, raut muka dan bahkan ganjaran anggota tubuh. *Punishment* (hukuman) isyarat ini biasanya digunakan terhadap pelanggaran-pelanggaran ringan yang sifatnya preventif terhadap perbuatan atau tingkah laku seseorang, namun dengan isyarat ini merupakan manifestasi bahwa perbuatan yang dikehendaki dan tidak berkenan di hati orang lain, atau dengan kata lain tingkah lakunya salah.

2. *Punishment* dengan perkataan. *Punishment* (hukuman) dengan perkataan dimaksudkan sebagai *punishment* (hukuman) yang dijatuhkan kepada seseorang dengan melalui perkataan misalnya:

- a) Memberi nasehat dan kata-kata yang mempunyai sifat konstruktif.
- b) Teguran dan peringatan.
- c) Ancaman yaitu *punishment* (hukuman) yang berupa ultimatum yang menimbulkan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi dengan maksud agar seseorang merasa takut dan berhenti dari perbuatannya yang salah. Ancaman ini merupakan *punishment* (hukuman) yang bersifat preventif atau pencegahan sebelum seseorang tersebut melakukan kesalahan.
- d) *Punishment* dengan perbuatan. *Punishment* (hukuman) ini diberikan kepada karyawan dengan memberikan tugas-tugas terhadap seseorang yang bersalah.

### **2.2.3 Tujuan *Punishment***

Menurut Purwanto (2006), Tujuan merupakan salah satu faktor yang harus ada dalam setiap aktifitas, karena aktifitas yang tanpa tujuan tidak mempunyai arti apa-apa, dan akan menimbulkan kerugian serta kesia-siaan. Sehubungan dengan *punishment* (hukuman) yang dijatuhkan kepada karyawan, maka tujuan *punishment* (hukuman) yang sebenarnya adalah agar karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Tujuan pemberian *punishment* (hukuman) ada dua macam, yaitu:

1. Tujuan dalam jangka pendek, adalah untuk menghentikan tingkah laku yang salah.
2. Tujuan jangka panjang, adalah untuk mengajar dan mendorong karyawan untuk agar dapat menghentikan sendiri tingkah lakunya yang salah.

Maksud pemberian *punishment* (hukuman) itu bermacam-macam, hal ini sangat erat hubungannya dengan pendapat orang tentang teori-teori *punishment* (hukuman), maka tujuan pemberian *punishment* (hukuman) berbeda-beda sesuai dengan teori *punishment* (hukuman) yang ada.

1. Teori Pembalasan. Teori inilah yang tertua. Menurut teori ini, *punishment* (hukuman) diadakan sebagai pembalasan dendam terhadap kelainan dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang. Tentu saja teori ini tidak boleh dipakai dalam pendidikan di dalam dunia pekerjaan.
2. Teori Perbaikan. Menurut teori ini, *punishment* (hukuman) diadakan untuk membasmi kejahatan. Maksud dari *punishment* (hukuman) ini adalah untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan lagi.
3. Teori Perlindungan. Menurut teori ini *punishment* (hukuman) diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya *punishment* (hukuman) ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan kejahatan yang telah dilakukan oleh pelanggar.
4. Teori ganti rugi. Menurut teori ini, *punishment* (hukuman) diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akan akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga ia akan takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

## **2.3 Konsep Kinerja**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Payaman (2005), Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja karyawan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Menurut Vande Wale (2005), Kinerja didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan teori Mangkupawira (2008), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Rivai & Basri (2004), Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Ambar Teguh Sulistiyani (2003), menyatakan bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja (Miner, 1998).

Bernardin dan Russel dalam Ruky (2002), memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”* Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Hal ini sejalan dengan pendapat Wirawan (2009), lama waktu dimana kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005), yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Carver and Sergiovanni (1969), menyatakan bahwa kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan bahwa dia adalah anggota kelompok. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja menunjuk (mengacu) pada perbuatan atau tingkah laku seseorang di dalam suatu kelompok (organisasi). kinerja adalah manifestasi konkrit dan dapat diobservasi secara terbuka atau

realisasi suatu kompetensi. hal ini menyatakan bahwa kinerja sebagai perilaku (tingkah laku), biasanya berlangsung dalam kurun waktu yang lama. Sebagai bidang tersendiri, kinerja telah dianggap sebagai petunjuk bagi bidang lain (belajar). Menurut Suharsimi Arikunto (2006), mengatakan kinerja merupakan terjemahan dari kata penampilan, berarti sesuatu yang dapat diamati oleh orang lain.

Apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), Menurut Rivai & Basri (2004), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut penulis, kinerja adalah, kemampuan dalam melaksanakan tugas, yang dapat meningkatkan fungsi motivasi secara terus menerus. Disini terdapat hubungan yang erat, saling mempengaruhi antara motivasi/ dorongan untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kemampuan dasar yang telah dimiliki seseorang, dengan kinerja yang dihasilkan oleh orang tersebut. Dengan demikian, kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerjasama secara harmonis dan integrasi antara pimpinan dan bawahannya oleh Wibowo (2011), ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Keterampilan yang dimiliki;
- b. Kemampuan dasar atau *ability* ;



- c. Usaha yang dilakukan harus didukung oleh alat, teknologi yang tersedia/sarana;
- d. Adanya insentif (penghargaan atau pujian yang diberikan);
- e. Lingkungan kerja yang mendukung;
- f. Adanya motivasi terus menerus.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya menurut ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dan dapat diukur secara kualitas baik dari segi kemampuan, kedisiplinan dan inisiatif dalam bekerja.

### **2.3.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Schuler & Jackson (1996), Suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kerja individu. Menurut Robbins (1993), yang dikutip oleh Rivai dan Basri dalam bukunya yang berjudul performance appraisal, menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

- (a) Tugas individu.
- (b) Perilaku individu.
- (c) Ciri individu.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan. Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

### 2.3.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Schuler dan Jackson (1996), menjelaskan bahwa sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi ada dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan dalam empat macam kategori, yaitu:

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang.
2. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
3. Pemeliharaan sistem.

Dokumentasi keputusan Efektivitas dari penilaian kinerja di atas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan oleh Schuler & Jackson (1996), yaitu:

- a. Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
- b. Mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing karyawan.
- c. Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempertinggi dan mempermudah strategi.
- d. Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

Menurut Rivai & Basri (2004), Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan.

Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

- a. Orang yang dinilai (karyawan)
- b. Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan) dan
- c. Perusahaan.

Menurut Rivai & Basri (2004), Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah, antara lain:

- a. Meningkatkan motivasi.
- b. Meningkatkan kepuasan hidup.
- c. Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka.
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- f. Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas .
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
- j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.

- l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja oleh Rivai & Basri, (2004), adalah;

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
- e. Peningkatan kepuasan kerja .
- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- g. Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
- h. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.

- i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.
- j. Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
- k. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
- l. Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antara pribadi antara karyawan dan manajer.
- m. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
- n. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
- o. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah, oleh Rivai&Basri (2004), antara lain:

- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:

1. Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.;
  2. Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas;
  3. Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
  - c. Meningkatkan kualitas komunikasi;
  - d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
  - e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan;
  - f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan;
  - g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan;
  - h. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan;
  - i. Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan;
  - j. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan;
  - k. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap

orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik;

- l. Karyawan yang potensi dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat;
- m. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

## **2.4 Tinjauan Pustaka**

Netty (2012) dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Karya Adikita Galvanize Cabang Manado* melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan.

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 31 karyawan pada PT Karya Adikita Galvanize Cabang Manado dengan menggunakan metode *Simple Random Sampling*. Penelitian ini memiliki hasil analisis yakni indikator yang digunakan valid untuk mengukur variabel yang ada.

Model analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian uji hipotesis menunjukkan



bahwa dari ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini, *reward* menjadi variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,397 diikuti variabel dengan koefisien regresi sebesar 0,318 dan variabel *punishment* dengan koefisien regresi sebesar 0,260. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan 51,3% variasi kinerja, sedangkan 48,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Selanjutnya Dessy (2012) dalam Penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pemberian *Reward* dan *Punishment* dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Manado Media Grafika. Menyatakan Bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja pada PT. Manado Media Grafika baik secara bersama-sama maupun secara parsial salain mempengaruhi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menurut 175 karyawan yang menjadi sampel, variabel *Reward* termasuk baik (rata-rata nilai 3.39 dari maksimal nilai 5), *Punishment* termasuk Baik (rata-rata nilai 3.41 dari maksimal nilai 5), kinerja karyawan termasuk baik (rata-rata Nilai 3.39 dari maksimal. Untuk itu pembenahan tentang *Reward* dan *Punishment* merupakan kewajiban perusahaan untuk diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Manado Media Grafika.

Perbedaan penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan indikator yang lebih sedikit dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya karena disesuaikan dengan sistem *reward* dan *punishment* yang dimiliki perusahaan asuransi.

Persamaan penelitian - penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah penelitian ini sama – sama meneliti tentang *Reward* dan *Punishment* apakah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian – penelitian sebelumnya dijelaskan dengan tujuan apakah *Reward* dan *Punishment* berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

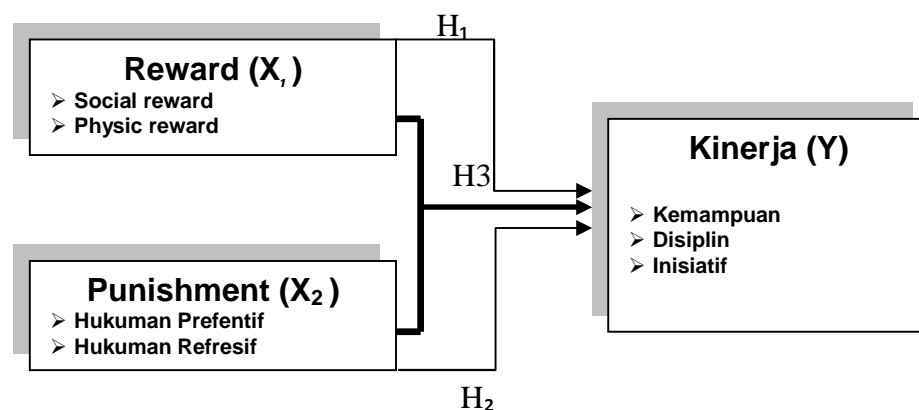
## 2.5 Kerangka Berpikir

Dalam meningkatkan produktivitas karyawan, dibutuhkan suatu kekuatan yang bisa mendorong karyawan untuk bekerja memberikan yang terbaik. Karyawan yang baik adalah karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan menetapkan kebijakan-kebijakan yang dapat menjadi motivator daya penggerak karyawan untuk bekerja lebih baik.

Dengan adanya *reward* dan *punishment*, karyawan dapat termotivasi untuk bekerja.

**Gambar 1**

### **Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan**



Keterangan :

H1     $\longrightarrow$      $X_1$  secara parsial terhadap Y

H2     $\longrightarrow$      $X_2$  secara parsial terhadap Y

H3     $\longrightarrow$      $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan terhadap Y

## 2.6 Hipotesis

Berdasarkan alur pikir di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

1. Diduga bahwa *reward* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.
2. Diduga bahwa *punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.
3. Diduga bahwa *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado yang terletak di Kawasan Marina Plaza, Sulawesi Utara. Waktu penelitian dirancang selama 3 (tiga) bulan mulai dari bulan Juni sampai bulan Agustus. Tahapan kegiatan yang dilalui dimulai dari pra-survey, pengumpulan data yang bersamaan dengan penelitian sampai dengan penyusunan skripsi.

#### **3.2 Jenis Penelitian dan Metode Penelitian**

##### **3.2.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif. Penelitian ini memiliki 2 variabel yaitu, variabel independen/ variabel yang mempengaruhi dan variabel dependen/ variabel yang dipengaruhi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pemberian *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas (independen) terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat (dependen).

##### **3.2.2 Metode Penelitian**

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian lapangan (*field research*), yaitu metode yang dilakukan secara langsung dan dijalankan dengan mengamati dan mencatat pola perilaku

orang, objek, atau kejadian-kejadian melalui cara yang sistematis (Oei, 2010). Dalam hal ini yang menjadi objek penelitian adalah karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

- b. Penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu metode yang digunakan dalam mengumpulkan data yang tidak secara langsung pada objek penelitian yakni dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi lewat buku-buku atau literatur yang mempunyai hubungan dengan masalah atau objek yang diteliti (Oei, 2010).

### **3.3 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Menurut Usman dan Akbar (2003), Data diartikan sebagai sesuatu yang diketahui atau dianggap dapat memberikan gambaran tentang sesuatu keadaan atau persoalan yang dikaitkan dengan waktu dan tempat, serta dapat digunakan untuk mengambil keputusan oleh para pembuat keputusan. Menurut Wardiyanta (2006), Untuk memperoleh data yang lengkap digunakan dua jenis data dalam penelitian ini yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh dari sumber-sumber primer, yakni yang asli, informasi dari tangan pertama atau responden. Dalam penelitian ini data diperoleh langsung dari karyawan PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Dalam hal ini yaitu data hasil kuesioner terhadap karyawan yang diolah langsung oleh Penulis.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang diperoleh tidak secara langsung dari responden, tetapi dari pihak ketiga yang berupa dokumen-dokumen yang ada di instansi tersebut. Data ini berupa gambaran umum perusahaan, seperti profil perusahaan, struktur organisasi yang diperoleh dari perusahaan, data jumlah karyawan PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya, absensi karyawan, bentuk-bentuk *reward* dan kebijakan-kebijakan *punishment* di PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

### 3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Menurut Arikunto (2006), Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dan informasi dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti, dalam hal ini kinerja karyawan PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya. Hal yang diamati yaitu kinerja karyawan termasuk di dalamnya pemberian *reward* dan *punishment* di perusahaan yang bersangkutan.
- b. Wawancara, yaitu mengumpulkan data dengan cara melakukan tanya jawab responden dalam hal ini karyawan PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya yang diharapkan mampu memberikan jawaban sebagai informasi yang dibutuhkan, dan pimpinan untuk mendapatkan informasi mengenai, kinerja, sistem *reward* dan *punishment* di perusahaan.

- c. Kuesioner, yaitu kumpulan pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada seseorang (yang dalam hal ini disebut responden), dan cara jawab juga dilakukan dengan tertulis. Responden dalam penelitian ini yaitu para karyawan PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya yang termasuk dalam sampel penelitian.
- d. Kajian Pustaka, yaitu penulis mencari referensi-referensi yang terkait dengan *reward*, *punishment* dan kinerja dari sumber-sumber seperti buku-buku literatur melalui studi pustaka dan situs internet yang berkaitan dan mendukung penelitian ini.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan totalitas objek atau keseluruhan item yang dibatasi oleh kriteria tertentu. oleh Supriyanto (2009). Populasi yang ada pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado berjumlah 56 karyawan. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi Menurut Arikunto (2006). Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar-benar dapat mewakili dan dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya oleh Riduwan (2003). *Probability sampling* adalah teknik sampling dimana setiap anggota populasi memiliki peluang sama dipilih menjadi sampel. *Simple Random Sampling* adalah Pengambilan sampel dari populasi secara acak berdasarkan frekuensi probabilitas semua anggota populasi. Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan pemasar, kemudian diambil secara acak yang berjumlah 30 karyawan pemasar yang ada pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

#### 3.5.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel bertujuan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti dan merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel *Reward* ( $X_1$ ) : sebagai variabel bebas/ independen merupakan imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat menunjukkan kinerja yang maksimal dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Adapun dimensi dan indikator-indikator dari variable *Reward* adalah sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Kisi-kisi Instrumen *Reward* ( $X_1$ )**

Dimensi	Indikator-Indikator	Item
1. Social <i>Reward</i>	Insentif dan Promosi Jabatan	1,2,3,4
2. Physic <i>Reward</i>	Pujian	5,6

*sumber : Mahsun (2006)*

- b. Variabel *Punishment* ( $X_2$ ) : sebagai variabel bebas/ independen ( $X_2$ ) merupakan hukuman yang dimunculkan untuk memotivasi seseorang untuk tidak melakukan kesalahan atau melanggar peraturan dan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Adapun dimensi dan indikator-indikator dari variable *Punishment* adalah sebagai berikut :



**Tabel 2**  
**Kisi-kisi Instrumen *Punishment* (X<sub>2</sub>)**

Dimensi	Indikator-Indikator	Item
1. Hukuman Prefentif	Anjuran dan Perintah	6,7
2. Hukuman Refresif	Hukuman dan Ganjaran	8,9,10

*sumber : Purwanto (2006)*

- c. Variabel Kinerja (Y) : sebagai variabel terikat/ dependen (Y merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya menurut ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dan dapat diukur.

Adapun dimensi dan indikator-indikator dari variable kinerja adalah sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Kisi-kisi Instrumen Kinerja (Y)**

Dimensi	Indikator-Indikator	Item
<b>1. Kemampuan</b>	a. Mampu melakukan prospek terhadap calon nasabah.	1
	b. Mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja .	2
<b>2. Disiplin</b>	a. Tidak melanggar kode etik yang diatur perusahaan.	3
	b. Selalu patuh terhadap setiap perintah yang diberikan atasan.	4
<b>3. Inisiatif</b>	a. melakukan kunjungan kepada nasabah.	5
	b. Selalu memberikan ide/gagasan yang baru dan bermanfaat.	6

*sumber : Rivai & Basri (2004)*

### 3.5.2 Skala Pengukuran

Adapun skala pengukuran *Reward* ( $X_1$ ), *Punishment* ( $X_2$ ) dan Kinerja(Y) yang dipakai dalam menganalisa data. Konsep alat ukur ini berupa kisi-kisi angket. Kisi angket kemudian dijabarkan kedalam dimensi variabel dan indikator, selanjutnya dijadikan landasan dan pedoman dalam menyusun item-item pertanyaan atau sebagai instrument penelitian.

Pengukuran variabel *Reward* ( $X_1$ ), *Punishment* ( $X_2$ ) dan Kinerja(Y) yang digunakan oleh penulis untuk menganalisa data adalah dengan menggunakan skala Likert. Riduwan (2003), menjelaskan bahwa Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Nilai tersebut kemudian akan dijadikan variabel penilaian. Bobot jawaban respondendiberi nilai rinci sebagai berikut:

- a) Sangat berpengaruh diberi bobot 5
- b) Berpengaruh diberi bobot 4
- c) Ragu-ragu diberi bobot 3
- d) Tidak berpengaruh diberi bobot 2
- e) Sangat tidak berpengaruh diberi bobot 1

## 3.6 Metode Analisis

### 3.6.1 Pengukuran Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan analisis data terlebih dahulu melakukan pengujian kualitas data yang diperoleh. Uji kualitas data yang diperoleh. Uji kualitas data yang dilakukan untuk meyakini kualitas data yang diperoleh, yang terdiri dari pengujian validitas dan pengujian Reliabilitas.

#### 1. Uji Validitas

Untuk menguji instrument penelitian apakah valid atau tidak diketahui dengan mengkorelasikan antara skor butir dengan skor totalnya dengan memiliki nilai korelasi  $r = 0,3$

#### 2. Uji Reabilitas

Pengujian reabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan dengan menggunakan analisis reabilitas melalui metode *Croanbarch alpha*, dimana suatu instrument dikatakan reliable bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0.05 atau lebih. Rumus koefisien realibilitas alpha croabarch adalah :

$$r_i = \frac{k\{1 - \sum si\}^2}{(k-1)st^2}$$

Keterangan :

K = mean kuadrat antara subjek

$si^2$  = mean kuadrat kesalahan

$st^2$  = varians total

Teknik atau rumus ini dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu instrumen penelitian reliabel atau tidak. Dengan kriteria suatu instrument penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan teknik ini, bila koefisien reliabel ( $r_{11}$ )  $> 0,6$

### 3.6.2 Analisis Korelasi

Untuk mengetahui besarnya derajat hubungan antara variabel bebas yaitu *Reward* ( $X_1$ ) dan *Punishment* ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja(Y) digunakan analisis korelasi dengan mengikuti Formula Pearson.

$$R_{Y1.2} = \sqrt{\frac{r_{y1}^2 + r_{y2}^2 - 2r_{y1} r_{y2} r_{12}}{1 - r_{1.2}^2}}$$

Dimana :

$R_{Y1.2}$  = koefisien korelasi linear berganda tiga variabel

$r_{y1}$  = koefisien korelasi variabel Y dan X1

$r_{y2}$  = koefisien korelasi variabel Y dan X2

$r_{12}$  = koefisien korelasi variabel X1 dan X2

Dan untuk menguji keberanian derajat r digunakan uji signifikansi antara X dan Y dengan menggunakan statistik t dengan rumus :

$$t = \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kriteria yang digunakan untuk menentukan tinggi rendahnya hubungan yang terjadi antara variabel sebagai berikut:

**Tabel 4.**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,19	Sangat rendah
0,20 - 0,39	Rendah
0,40 - 0,59	Cukup
0,60 - 0,79	Kuat
0,80 - 1,00	Sangat Kuat

*Sumber : metodologi penelitian Bisnis oleh sugiono, 2010*

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui variasi hubungan variabel terikat yang disebabkan oleh variabel bebas dengan rumus sebagai berikut :

$$D = R^2 \cdot 100 \%$$

Dimana :

D = Koefisien Determinasi

R = Koefisien korelasi multiple

### 3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisa yang digunakan untuk menguji apakah ada pengaruh antara variabel independen (Bebas) yaitu *Reward*( $X_1$ ) dan *Punishment* ( $X_2$ ) dengan Variabel Dependen (Tergantung) yaitu Kinerja( $Y$ ). Rumus yang digunakan yaitu:

Formula regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + {}_1X_1 + {}_2X_2 \quad \text{sumber: Sugiono,2010}$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

$X_1 = \text{Reward}$

$X_2 = \text{Punishment}$

$a$  = Nilai *intercept* atau konstanta

$b_1$  dan  $b_2$  = Koefisien regresi

Untuk menghitung nilai-nilai  $a$ ,  $b_1$ ,  $b_2$  dapat menggunakan persamaan berikut :

Nilai  $b_1$  dihitung dengan rumus :

$$b_1 = \frac{(\sum X_2^2)(\sum X_1 y) - (\sum X_2 y)(\sum X_1 X_2)}{(\sum X_1^2)(\sum X_2^2) - (\sum X_1 \sum X_2)^2}$$

Nilai  $b_2$  dihitung dengan rumus :

$$b_2 = \frac{(\sum X_1^2)(\sum X_2 y) - (\sum X_1 y)(\sum X_1 X_2)}{(\sum X_1^2)(\sum X_2^2) - (\sum X_1 \sum X_2)^2}$$

Nilai  $a$  dihitung dengan rumus :

$$a = \frac{\sum Y - b_1 \sum X_1 - b_2 \sum X_2}{n}$$

### 3.6.4 Pengujian Hipotesis

Adapun pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dilakukan dengan cara sebagai berikut :

#### a. Uji t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan yang signifikan dari dua . Tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5%, dengan derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$ , dimana  $(n)$  adalah jumlah observasi dan  $(k)$  adalah jumlah variabel.

**Hipotesis 1:**

Ho:  $\beta_1 = 0$  (*Reward* secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado)

H<sub>a</sub>:  $\beta_1 > 0$  (*Reward* secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado)

**Hipotesis 2:**

Ho:  $\beta_2 = 0$  (*Punishment* secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado)

H<sub>a</sub>:  $\beta_2 > 0$  (*Punishment* secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado)

Untuk menguji hipotesis secara parsial digunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{b_1 - \beta_1}{S_{b_1}}$$

Bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka H<sub>o</sub> diterima H<sub>a</sub> ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka H<sub>o</sub> ditolak H<sub>a</sub> diterima. Pengujian ini dilakukan pada tingkat signifikansi 5 %.

**b. Uji F (Simultan)**

Uji F dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Tingkat signifikansi yang

digunakan adalah sebesar 5%, dengan derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$ , dimana (n) adalah jumlah observasi dan (k) adalah jumlah variabel.

### Hipotesis 3:

$H_0: \beta_1, \beta_2 = 0$  (*Reward* dan *Punishment* secara simultan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado).

$H_a: \beta_1, \beta_2 \neq 0$  (*Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado).

Untuk menguji hipotesis secara simultan digunakan rumus sebagai berikut:

Dimana:

$SSr = \sum (Y_i - \hat{Y}_i)^2$  jumlah kuadrat regresi

$SSe = \sum (Y_i - \hat{Y}_i)^2$  jumlah kuadrat *error* (residual)

$R^2$  = Koefisien determinan

n = Jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak, tapi jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima artinya bahwa secara bersama – sama  $X_1, X_2$ , berpengaruh terhadap Y. Uji  $F_{hitung}$  atau pengujian hipotesis serentak merupakan pengujian hipotesis koefisien regresi berganda dengan  $\beta_1$  dan  $\beta_2$  serentak atau bersama-sama mempengaruhi Y. Analisa ini digunakan untuk membandingkan dan menguji apakah semua Variabel bebas X (Independent) secara simultan dapat mempengaruhi Variabel tidak bebas Y (Dependent).



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

PT AJ Central Asia Raya didirikan pada tanggal 30 April 1975 berdasarkan Akta Notaris Ridwan Suselo no. 357, dengan modal Rp 500 juta. Sejak didirikan, seluruh pemegang saham, komisaris dan direksi telah berkomitmen untuk menjadikan PT AJ Central Asia Raya sebagai salah satu perusahaan asuransi jiwa yang terkemuka di Indonesia dan memberikan layanan yang tinggi. Pada tahun 2013 Perusahaan memiliki kekayaan lebih dari Rp 4,71 triyun dengan risk based capital (RBC) lebih dari 120%, serta satu-satunya perusahaan asuransi jiwa dan yang pertama berhasil meraih Platinum Award dari majalah InfoBank atas predikat “sangat bagus” selama 10 (sepuluh) tahun berturut-turut (1999 s/d 2008).

Persaingan bisnis global menjadikan tantangan bagi Perusahaan untuk menjadi perusahaan asuransi jiwa terkemuka di Indonesia tidaklah mudah. Pemerintah semakin serius membenahi institusi keuangan yang menghimpun dana masyarakat baik perbankan, sekuritas, maupun asuransi (jiwa dan umum). Pasar asuransi semakin terbuka, sedangkan masyarakat semakin kritis dan mengerti akan pentingnya dunia asuransi. Tahun 2012 UU Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah disahkan, maka otoritas atau regulator jasa keuangan, khususnya jasa asuransi dan lembaga keuangan non bank lainnya, pada 01 Januari 2013 telah beralih dari Kementerian Keuangan kepada OJK, dan disusul Industri perbankan pada 01 Januari 2014.

Dukungan pemegang saham sangat penting terutama dari segi permodalan, dan ini dibuktikan bahwa pemegang saham menyetujui penambahan modal disetor sebesar Rp 100 milyar pada tahun 2008. Jumlah modal disetor ini telah memenuhi ketentuan Pemerintah dalam bidang perasuransian sebelum ketentuan itu diterbitkan. Hal ini sangat penting sekali bahwa perusahaan telah mengantisipasi perubahan-perubahan regulasi dalam bidang industri asuransi.

#### **4.2 Lokasi dan Telepon Perusahaan**

PT. Asuransi Jiwa Central Asia Raya adalah Perusahaan Asuransi yang terletak di Komplek Marina Plaza Ruko M-Walk Blok RB-21 Jl. Pierre Tendean (Boulevard) Kota Manado, Provinsi Sulawesi Utara.

Telepon : (0431) 8820216

Fax : (0431) 8820219

Web : [www.car.co.id](http://www.car.co.id)

#### **4.3 Visi Misi Perusahaan**

Visi :

Menjadi perusahaan asuransi jiwa terkemuka dan sebagai barometer industri asuransi jiwa di Indonesia.

Misi :

Menjadi perusahaan asuransi jiwa yang bertanggungjawab dan memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

1. Menjadi perusahaan asuransi jiwa yang berfungsi sebagai “rumah” yang sehat, aman dan nyaman bagi karyawan dan aparat pemasaran.
2. Menjadi perusahaan asuransi jiwa yang memiliki rasa tanggungjawab sosial yang tinggi.
3. Menjadi perusahaan asuransi jiwa berkinerja sehat di bidang keuangan, pemasaran, aktuarial, dan underwriting.
4. Menjadi perusahaan asuransi jiwa yang berkinerja di atas rata-rata industri.

#### 4.4 Sumber Daya Perusahaan

Tenaga kerja atau karyawan merupakan faktor utama suatu perusahaan, juga sebagai modal yang besar dalam kegiatan ekonomi. Dikatakan modal karena sumber daya manusia yang ada merupakan motor penggerak dalam satu perusahaan. Sebab tanpa karyawan otomatis perusahaan tidak dapat beroperasi. Oleh sebab itu karyawan merupakan asset yang paling berpunishment dalam perusahaan.

**Tabel 5**  
**Jenis Kelamin Karyawan**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki - Laki	39
2	Perempuan	17
TOTAL		56

*Sumber : PT. AJ CENTRAL ASIA RAYA CABANG MANADO*

Dari tabel 5 diatas tentang jenis kelamin karyawan yang bekerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado dapat dilihat jumlah karyawan laki-laki yang ada dalam perusahaan berjumlah 39 orang dan responden perempuan berjumlah 17 orang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang ada pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang manado lebih didominasi oleh karyawan dengan jenis kelamin laki-laki dan sisanya adalah karyawan perempuan.

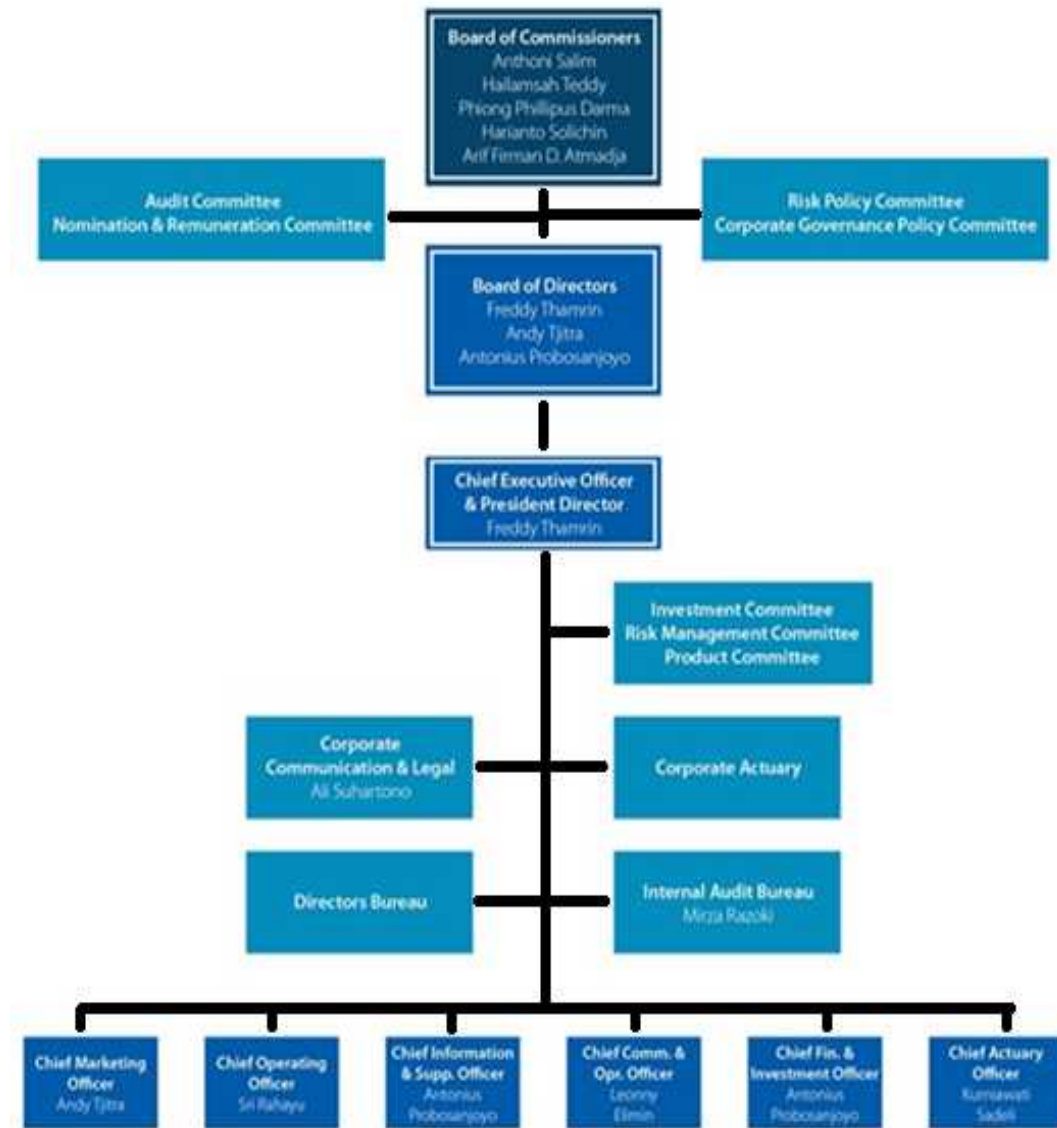
**Tabel 6**  
**Tingkat Pendidikan Karyawan**

No	Pendidikan	Jumlah
1	S2	1
2	S1	25
3	D-3	13
4	SMA/Setara	17
TOTAL		56

*Sumber : PT. AJ CENTRAL ASIA RAYA CABANG MANADO*

Dari tabel 6 diatas tentang tingkat pendidikan karyawan yang bekerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado dapat dilihat jumlah karyawan yang berpendidikan S2 ada 1 orang, S1 ada 25 orang, D3 ada 13 orang dan SMA/Setara berjumlah 17 orang. hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja memiliki tingkat pendidikan S1 kemudian terdiri dari tingkat pendidikan bermacam-macam seperti S2, D-3 dan SMA/Setara.

#### 4.5 Struktur Organisasi Perusahaan



Struktur Organisasi diatas adalah struktur organisasi yang ada di kantor pusat dimana Board of Commissioners adalah jabatan tertinggi pada perusahaan . audit committee dan Risk Policy Committee adalah jabatan tertinggi kedua yang membawahi board of directors, Chief Executive Officer & President Director dan bagian bagian yang lain yang dapat dilihat pada struktur diatas.

#### **4.6 Uraian Kerja**

a. Kepala Cabang

- Merencanakan kegiatan perusahaan untuk jangka panjang.
- Mengawasi dan mengkoordinir semua kegiatan perusahaan dalam bidang pelayanan kepada Nasabah.
- Mengadakan evaluasi periodic mengenai pekerjaan yang telah dijalankan sebagaimana diharapkan.

b. Polis Head Service

- Melayani Nasabah dalam bentuk informasi dan Pengajuan Claim
- Melakukan pengecekan laporan Pembayaran Premi Nasabah
- Mengingatkan Nasabah untuk melakukan Pembayaran Premi

c. Inkaso, Kasir

- Melaporkan segala laporan mengenai keuangan melalui e-mail ke pusat.
- Memberikan meterai Kwitansi dan Mencatat Kwitansi Pembayaran Premi
- Menangani Surat-surat penting perusahaan

d. Collector, Umum

- Melakukan Penagihan Pembayaran Premi sesuai dengan Kwitansi.
- Memeriksa daftar penerimaan bukti Kwitansi Pembayaran Premi.
- Melaporkan semua bukti Kwitansi Pembayaran Premi.

- e. Financial Consultant
  - Memasarkan Produk - Produk Asuransi Calon Nasabah
  - Memberikan Informasi lengkap kepada Nasabah
  - Membantu dan Melayani Kepada Nasabah

## 4.7 Hasil Analisis

### 4.7.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini mengangkat permasalahan mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Responden yang digunakan sebanyak 30 karyawan PT. Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Para responden yang telah melakukan pengisian kuesioner kemudian akan diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, dan pendidikan. Identifikasi ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian.

### Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 7**  
**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	18	60%
2	Perempuan	12	40%
<b>TOTAL</b>		<b>30 Orang</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015*

Hasil tabel 6 menunjukkan bahwa responden laki-laki berjumlah 18 orang, dengan persentase 60% orang, sedangkan perempuan berjumlah 12 orang dengan persentase 40%. Penelitian ini mengambil sampel 30 orang karyawan.

### **Responden Berdasarkan Pendidikan**

**Tabel 8**  
**Tingkat Pendidikan Responden**

<b>No</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Responden</b>
1	S2	1	3,33%
2	S1	12	40%
3	D-3	9	30%
4	SMA/Setara	8	26,67%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015*

Tabel 7 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berbeda-beda mulai dari sekolah menengah atas sampai pada tingkat pendidikan S2. Responden tingkat sekolah menengah atas berjumlah 8 orang atau sebesar 26,67% responden yang tingkat pendidikan diploma-3 berjumlah 9 orang atau sebesar 30%. Responden yang tingkat pendidikan S1 berjumlah 12 orang atau sebesar 40% sisanya responden tingkat pendidikan S2 berjumlah 1 orang atau sebesar 3,33%.

#### **4.7.2 Hasil Analisis Deskriptif Statistik**

Sebelum melakukan analisis maka terlebih dahulu variabel-variabel penelitian dideskripsikan untuk mengetahui karakteristik setiap variabel. Data yang dikumpulkan dari 30 responden ditabulasi menurut variabel penelitian



dan dideskripsikan dengan bantuan fasilitas Data Analysis dari Microsoft Excel dan SPSS 20. Hasil analisis deskriptif disajikan pada tabel 9 berikut.

**Tabel 9**  
**Deskripsi Variabel Penelitian**

<b>DESKRIPSI DATA</b>	<b>REWARD</b>	<b>PUNISHMENT</b>	<b>KINERJA</b>
Mean	21.9	18.2667	21.0333
Standard Error	0.8212	1.0985	0.9315
Median	22	18.5	22
Mode	23	23	14
Standard Deviation	4.4979	6.0168	5.1023
Sample Variance	20.2310	36.2023	26.0333
Kurtosis	-0.4901	-0.9454	-0.9885
Skewness	-0.0442	-0.0404	-0.2176
Range	17	22	18
Minimum	13	8	12
Maximum	30	30	30
Sum	657	548	631
Count	30	30	30

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015*

### **Deskripsi Untuk Reward**

Berdasarkan hasil deskriptif statistik pada tabel 9 diperoleh nilai Maximum 30 dan Minimum 13 atau memiliki Range 17 serta nilai Sample Variance 20,23 dengan nilai Standard Error 0,82. Hal ini menggambarkan bahwa Reward pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado memiliki variasi nilai yang signifikan dengan tingkat kesalahan yang kecil, sehingga dapat digunakan sebagai variabel penelitian.

Pada tabel tersebut juga diperoleh nilai Mean 21,9 dengan nilai Skewness -0,04 dan nilai Kurtosis -0,49 yang mengarakterisasikan derajat asimetri dari distribusi Reward disekitar nilai Median 22. Hal ini menggambarkan bahwa Reward yang diberikan kepada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang

Manado terdistribusi normal dengan Standard Deviation 4,49. Sependapat dengan Priyatno (2012) yang menjelaskan bahwa jika rasio skewness antara -2 sampai 2, maka distribusi data normal. Sama halnya dengan rasio kurtosis.

### **Deskripsi Punishment**

Berdasarkan hasil deskriptif statistik pada tabel 9 diperoleh nilai Maximum 30 dan Minimum 8 atau memiliki Range 22 serta nilai Sample Variance 36,20 dengan nilai Standard Error 1,09. Hal ini menggambarkan bahwa Punishment pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado memiliki variasi nilai yang signifikan dengan tingkat kesalahan yang kecil, sehingga dapat digunakan sebagai variabel penelitian.

Pada tabel tersebut juga diperoleh nilai Mean 18,26 dengan nilai Skewness -0,04 dan nilai Kurtosis -0,94 yang mengarakterisasikan derajat asimetri dari distribusi Punishment disekitar nilai Median 18,5. Hal ini menggambarkan bahwa Punishment yang diberikan kepada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado terdistribusi normal dengan Standard Deviation 6,01. Sependapat dengan Priyatno (2012) yang menjelaskan bahwa jika rasio skewness antara -2 sampai 2, maka distribusi data normal. Sama halnya dengan rasio kurtosis.

### **Deskripsi Kinerja**

Berdasarkan hasil deskriptif statistik pada tabel 9 diperoleh nilai Maximum 30 dan Minimum 12 atau memiliki Range 18 serta nilai Sample Variance 26,03 dengan nilai Standard Error 0,93. Hal ini menggambarkan bahwa Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado

memiliki variasi nilai yang signifikan dengan tingkat kesalahan yang kecil, sehingga dapat digunakan sebagai variabel penelitian.

Pada tabel tersebut juga diperoleh nilai Mean 21,03 dengan nilai Skewness -0,21 dan nilai Kurtosis -0,98 yang mengarakterisasikan derajat asimetri dari distribusi data Kinerja disekitar nilai Median 22. Hal ini menggambarkan bahwa Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado terdistribusi normal dengan Standard Deviation 5,10. Sependapat dengan Priyatno (2012) yang menjelaskan bahwa jika rasio skewness antara -2 sampai 2, maka distribusi data normal. Sama halnya dengan rasio kurtosis.

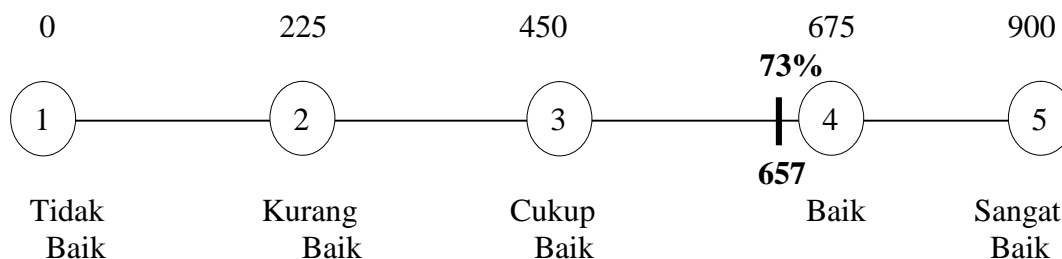
#### **4.7.3 Total Skor Jawaban**

Untuk mengetahui seberapa besar jawaban responden dari masing-masing variabel beserta jawaban setiap instrument dari 30 responden dalam hal ini *Reward* ( $X_1$ ), *Punishment* ( $X_2$ ), serta Kinerja karyawan ( $Y$ ) maka peneliti akan mengkaji seberapa baik total skor dari jawaban responden yang terkait dengan penelitian ini, adalah sebagai berikut :

##### **Total Skor *Reward* ( $X_1$ )**

Instrumen penelitian untuk variabel *Reward* sebanyak 6 pernyataan dengan 5 opsi yang diberikan skor 1 – 5, dan jumlah responden sebanyak 30 orang. Jumlah skor kriterium ( bila setiap item mendapat skor tertinggi) =  $5 \times 6 \times 30$  = 900. Untuk ini skor tertinggi = 5, jumlah item = 6 dan jumlah responden = 30.

Jumlah skor hasil jawaban responden untuk variabel *Reward* dari 30 responden berjumlah = 900. Dengan demikian *Reward* menurut persepsi 30 responden itu =  $657 : 900 = 73\%$  berdasarkan jawaban responden . Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



**Gambar 2: Total Skor *Reward* ( $X_1$ )**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015

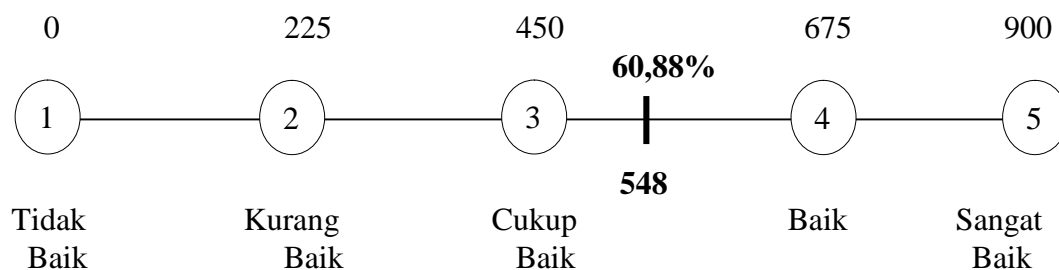
Total skor untuk variabel *Reward* ( $X_1$ ) berjumlah : 657 termasuk dalam kategori interval “ baik”, mendekati sangat baik. Dari hasil analisis tentang skor jawaban responden baru 73% hal ini menunjukkan bahwa *Reward* masih terletak pada kwadran III artinya masih perlu dimaksimalkan dalam menunjang kinerja karyawan pada pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

### **Total Skor *Punishment* ( $X_2$ )**

Instrumen penelitian untuk variabel *Punishment* sebanyak 6 pernyataan dengan 5 opsi yang diberikan skor 1 – 5, dan jumlah responden sebanyak 30 orang. Jumlah skor kriterium ( bila setiap item mendapat skor tertinggi) =  $5 \times 6 \times 30 = 900$ . Untuk ini skor tertinggi = 5, jumlah item = 6 dan jumlah responden = 30.

Jumlah skor hasil jawaban responden untuk variabel *Punishment* ( $X_2$ ) dari 30 responden pengumpulan data = 900. Dengan demikian *Punishment* menurut

persepsi 30 responden itu =  $548 : 900 = 60,88\%$  berdasarkan jawaban responden . Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



**Gambar 3 : Total Skor *Punishment* ( $X_2$ )**

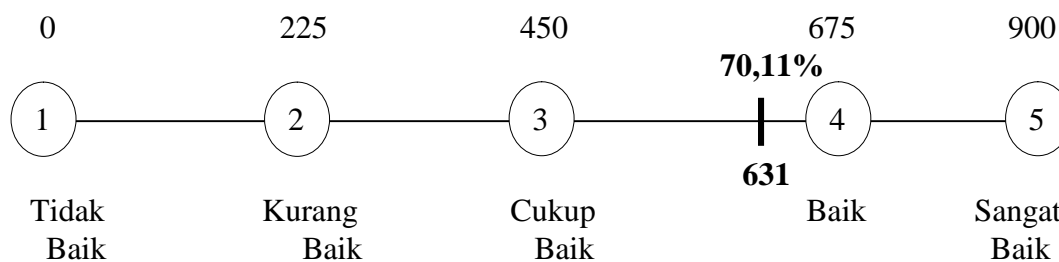
*Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015*

Total skor untuk variabel *Punishment* ( $X_2$ ) berjumlah = 548 termasuk dalam kategori interval “ cukup baik” pada Kwadran III. Dari hasil analisis tentang skor jawaban responden baru 60,88% hal ini masih perlu ditingkatkan *Punishment* dalam menunjang peningkatan kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

### **Total Skor Kinerja karyawan (Y)**

Instrumen penelitian untuk variabel Kinerja sebanyak 6 pernyataan dengan 5 opsi yang diberikan skor 1 – 5, dan jumlah responden sebanyak 30 orang. Jumlah skor kriterium ( bila setiap item mendapat skor tertinggi) =  $5 \times 6 \times 30 = 900$ . Untuk ini skor tertinggi = 5, jumlah item = 6 dan jumlah responden = 30.

Jumlah skor hasil jawaban responden untuk variabel Kinerja dari 30 responden berjumlah = 631. Dengan demikian Kinerja menurut persepsi 30 responden itu =  $631 : 900 = 70,11\%$  berdasarkan jawaban responden . Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



**Gambar 4 : Total Skor Kinerja (Y)**

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015*

Total skor untuk variabel Kinerja (Y) berjumlah : 631 termasuk dalam kategori interval “ baik” yang terletak pada Kwadran III. Dari hasil analisis tentang skor jawaban responden baru 70,11% hal ini menunjukkan bahwa Kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado sudah baik namun perlu ditingkatkan sampai mencapai hasil yang maksimal.

#### 4.7.4 Uji Validitas

Uji Validitas item digunakan untuk mengetahui seberapa cermat suatu item dalam mengukur objeknya menurut Priyatno (2012). Variabel-variabel yang akan diuji adalah Reward ( $X_1$ ), Punishment ( $X_2$ ) dan Kinerja (Y) dapat dilihat koefisien validitas masing-masing butir pertanyaan sebagai berikut :

1. Pengujian Validitas Variabel  $X_1$  (Reward)

**Tabel 10**  
**Uji Validitas Variabel  $X_1$  (Reward)**

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Item1	0,869 (positif)	0,349	Valid
Item 2	0,897 (positif)	0,349	Valid
Item 3	0,863 (positif)	0,349	Valid
Item 4	0,847 (positif)	0,349	Valid
Item 5	0,825 (positif)	0,349	Valid
Item 6	0,850 (positif)	0,349	Valid

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti, 2015*

Untuk mengukur nilai validitas Reward (X1) ditentukan dengan melihat nilai  $r = 0,05$  dengan jumlah responden 30 responden sehingga nilai  $r$  (0,05, 30) dapat nilai  $r = 0,349$ . Jika hasil validitas berada di atas 0,349 maka dianggap butir pertanyaan atau instrument sudah valid. Hasil analisis validitas untuk semua Instrumen pada variabel Reward (X1) pada tabel 10, hasil analisisnya diatas  $r = 0,349$  sehingga dapat disimpulkan bahwa enam skor pernyataan atau instrument pada variabel Reward (X1) tersebut dinyatakan valid dan sudah layak untuk dijadikan pengukuran variabel penelitian.

## 2. Pengujian Validitas Variabel X<sub>2</sub> (Punishment)

**Tabel 11**  
**Uji Validitas Variabel X<sub>2</sub> (Punishment)**

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Item1	0,885 (positif)	0,349	Valid
Item 2	0,921 (positif)	0,349	Valid
Item 3	0,951 (positif)	0,349	Valid
Item 4	0,962 (positif)	0,349	Valid
Item 5	0,941 (positif)	0,349	Valid
Item 6	0,955 (positif)	0,349	Valid

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti, 2015*

Untuk mengukur nilai validitas Punishment (X<sub>2</sub>) ditentukan dengan melihat nilai  $r = 0,05$  dengan jumlah responden 30 responden sehingga nilai  $r$  (0,05, 30) dapat nilai  $r = 0,349$ . Jika hasil validitas berada di atas 0,349 maka dianggap butir pertanyaan atau instrument sudah valid. Hasil analisis validitas untuk semua Instrumen pada variabel Punishment (X<sub>2</sub>) pada tabel 11, hasil analisisnya diatas  $r = 0,349$  sehingga dapat disimpulkan bahwa enam skor pernyataan atau instrument pada variabel Punishment (X<sub>2</sub>) tersebut dinyatakan valid dan sudah layak untuk dijadikan pengukuran variabel penelitian.

### 3. Pengujian Validitas Variabel Y (Kinerja)

**Tabel 12**  
**Uji Validitas Variabel Y (Kinerja)**

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Item1	0,934 (positif)	0,349	Valid
Item 2	0,960 (positif)	0,349	Valid
Item 3	0,951 (positif)	0,349	Valid
Item 4	0,943 (positif)	0,349	Valid
Item 5	0,933 (positif)	0,349	Valid
Item 6	0,947 (positif)	0,349	Valid

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti, 2012*

Untuk mengukur nilai validitas Kinerja (Y) ditentukan dengan melihat nilai  $r = 0,05$  dengan jumlah responden 30 responden sehingga nilai  $r (0,05, 30)$  dapat nilai  $r = 0,349$ . Jika hasil validitas berada di atas 0,349 maka dianggap butir pertanyaan atau instrument sudah valid. Hasil analisis validitas untuk semua Istrumen pada variabel Kinerja(Y) pada tabel 12, hasil analisisnya diatas  $r = 0,349$  sehingga dapat disimpulkan bahwa enam skor pernyataan atau instrument pada variabel Kinerja (Y) tersebut dinyatakan valid dan sudah layak untuk dijadikan pengukuran variabel penelitian.

#### 4.7.5 Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui koefisien reliabilitas maka data diolah dengan perangkat computer sehingga menghasilkan koefisien reliabilitas Alpha Cronbach masing-masing variabel yaitu Reward ( $X_1$ ), Punishment ( $X_2$ ) dan Kinerja (Y) yang dapat dilihat pada tabel berikut.



**Tabel 13**  
**Uji Reliabilitas Variabel Reward (X<sub>1</sub>), Punishment(X<sub>2</sub>)**  
**dan Kinerja (Y)**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Reward (X <sub>1</sub> )	0,892	6
Punishment (X <sub>2</sub> )	0,953	6
Kinerja (Y)	0,956	6

*Sumber: Hasil Analisis Data tahun 2014*

Dengan  $\alpha = 0,05$  dan pada koefisien reliabilitas untuk variabel Reward yang terdapat pada tabel sebesar 0,892 lebih besar dari batas reliabel sebesar 0,6. Hasil perbandingan analisis  $0,892 > 0,6$ . Menurut Sekaran dalam Priyatno (2012), realibilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima, dan di atas 0,8 adalah baik. Hal ini berarti variabel Reward dapat dinyatakan reliabel dan layak untuk dijadikan variabel dalam pengukuran penelitian ini.

Kemudian untuk untuk variabel Punishment koefisien reliabilitasnya sebesar 0,953 dengan  $\alpha = 0,05$  dan penelitian dikatakan reliabel bila koefisien lebih besar dari batas reliabel sebesar 0,6. Hasil perbandingan analisis  $0,953 > 0,6$ , ini berarti variabel Punishment dapat dinyatakan reliabel dan layak untuk dijadikan variabel dalam pengukuran penelitian ini.

Selanjutnya koefisien reliabilitas untuk variabel Kinerja sebesar 0,956 dengan  $\alpha = 0,05$  dan penelitian dikatakan reliabel bila koefisien lebih besar dari batas reliabel sebesar 0,6. Hasil perbandingan analisis  $0,956 > 0,6$ . Hal ini berarti variabel Kinerja dapat dinyatakan reliabel dan layak untuk dijadikan variabel dalam pengukuran penelitian.

#### 4.7.6 Hasil Analisis Korelasi Dan Regresi

Antara korelasi dan regresi mempunyai hubungan yang erat. Teknik korelasi digunakan untuk memprediksi berubahnya nilai variabel tertentu bila variabel lain berubah. Regresi digunakan untuk analisis antara satu variabel dengan variabel lain yang secara konseptual mempunyai hubungan kausal atau fungsional.

Dengan menggunakan kuesioner (terlampir) yang diberikan kepada 30 Responden Pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado diperoleh data dan ditabulasi menurut variabel penelitian. Data yang terkelompok menurut variabel tersebut dianalisis dengan bantuan Aplikasi SPSS 20. Rekapitulasi data hasil penelitian dan hasil analisis regresi korelasi parsial dan simultan terlampir.

Untuk pembuktian hipotesis, dalam penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

- a. Terdapat Pengaruh signifikan Reward secara parsial terhadap Kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.
- b. Terdapat Pengaruh signifikan Punishment secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.
- c. Terdapat Pengaruh signifikan Reward dan Punishment secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

Hasil analisis antar variabel Reward ( $X_1$ ), Punishment ( $X_2$ ), serta Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat pada tabel dan uraiannya sebagai berikut :

## 1. Hasil Analisis Korelasi dan Regresi Variabel Reward ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y).

Pada tabel ini disajikan hasil analisis regresi dan korelasi secara parsial untuk mengetahui hubungan, pengaruh serta Koefisien Determinasi antara Reward ( $X_1$ ), terhadap Kinerja (Y) pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Disamping itu juga hasil analisis ini menggunakan program Statistik SPSS 20 seperti terlihat pada Tabel 14 berikut ini :

**Tabel 14**  
**Model Summary Korelasi dan Regresi Reward terhadap Kinerja**

**Model Summary<sup>h</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 <sup>a</sup>	.441	.421	3.881

a. Predictors: (Constant), reward

b. Dependent Variable: kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.531	3.580		1.266	.216
	reward	.754	.160	.664	4.702	.000

a. Dependent Variable: kinerja

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015*

Untuk lebih jelasnya mengenai hasil analisis korelasi dan regresi antara variabel Reward ( $X_1$ ) terhadap Kinerja(Y) dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut :

- Koefisien Korelasi :  $r = 0,664$
- Koefisien Determinasi :  $r^2 = 0,441$
- Persamaan Regresi :  $Y = a + b_1X_1$   
 $Y = 4,531 + 0,754X_1$
- Sig :  $P = 0,000$

Nilai koefisien korelasi  $r = 0,664$  menunjukkan bahwa Reward memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Nilai koefisien determinasi  $r^2 = 0,441$  menunjukkan bahwa variasi Kinerja 44,1% dipengaruhi oleh Reward, sedang sisanya 55,9% dipengaruhi faktor lain.

Persamaan regresi antar variabel Reward terhadap Kinerja adalah  $Y = 4,531 + 0,754X_1$  menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja ditentukan oleh Reward karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Koefisien regresi variabel  $X_1$  sebesar 0,754 signifikan pada  $\alpha = 0,05$  dengan nilai  $P = 0,000$ . Jadi, apabila Reward karyawan ditingkatkan satu satuan maka akan meningkatkan sebesar 0,754 satuan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Sebaliknya jika Reward karyawan dikurangi satu satuan maka akan menurunkan 0,754 satuan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Intercept yang dihasilkan dari hasil analisis sebesar 4,531 berarti tanpa adanya variabel Reward, besar skor Kinerja adalah  $H_a 4,531$ .

## 2. Hasil Analisis Korelasi dan Regresi Variabel Punishment (X<sub>2</sub>) dan Kinerja (Y).

Pada tabel ini disajikan hasil analisis regresi dan korelasi secara parsial untuk mengetahui hubungan, pengaruh serta Koefisien Determinasi antara Punishment (X<sub>2</sub>), terhadap Kinerja (Y) pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Disamping itu juga hasil analisis ini menggunakan program Statistik SPSS 20 seperti terlihat pada Tabel 15 berikut ini :

**Tabel 15**  
**Model Summary Korelasi dan Regresi Punishment terhadap Kinerja**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.662 <sup>a</sup>	.439	.419	3.890

a. Predictors: (Constant), punishment

b. Dependent Variable: kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.773	2.305		4.673	.000
	punishment	.562	.120	.662	4.679	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015

Untuk lebih jelasnya mengenai hasil analisis korelasi dan regresi antara variabel Punishment (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja(Y) dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut :

- Koefisien Korelasi :  $r = 0,662$
- Koefisien Determinasi :  $r^2 = 0,439$

$$\begin{aligned}
 \text{- Persamaan Regresi} & : Y = a + b_1X_2 \\
 & Y = 10,773 + 0.562X_2 \\
 \text{- Sig} & : P = 0,00
 \end{aligned}$$

Nilai koefisien korelasi  $r = 0,662$  menunjukkan bahwa Punishment memiliki hubungan yang kuat dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Nilai koefisien determinasi  $r^2 = 0,439$  menunjukkan bahwa variasi Kinerja 43,9% dipengaruhi oleh Punishment, sedang sisanya 56,1% dipengaruhi faktor lain.

Persamaan regresi antar variabel Punishment terhadap Kinerja adalah  $Y = 10,773 + 0.562X_2$  menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja ditentukan oleh Punishment pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Koefisien regresi variabel  $X_2$  sebesar 0,562 signifikan pada  $\alpha = 0,05$  dengan nilai  $P = 0,000$ . Jadi, apabila Punishment ditingkatkan satu satuan maka akan meningkatkan sebesar 0,562 satuan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Sebaliknya jika Punishment dikurangi satu satuan maka akan menurunkan 0,562 satuan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Intercept yang dihasilkan dari hasil analisis sebesar 10,773 berarti tanpa adanya variabel Punishment, besar skor Kinerja adalah 10,773.

### **3. Hasil Analisis Korelasi dan Regresi Berganda Variabel Reward ( $X_1$ ), Punishment ( $X_2$ ) dan Kinerja (Y).**

Pada tabel ini disajikan hasil analisis regresi dan korelasi secara simultan untuk mengetahui hubungan, pengaruh serta Koefisien Determinasi antara

Reward( $X_1$ ), Punishment ( $X_2$ ), terhadap Kinerja (Y) pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Disamping itu juga hasil analisis ini menggunakan program Statistik SPSS 20 terlihat pada Tabel 16 berikut ini :

**Tabel 16**  
**Model Summary Korelasi dan Regresi Reward dan Punishment terhadap Kinerja**

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.709 <sup>a</sup>	.503	.466	3.727

a. Predictors: (Constant), punishment, reward

b. Dependent Variable: kinerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	373.892	2	189.946	13.673	.000 <sup>b</sup>
	Residual	375.075	27	13.892		
	Total	754.967	29			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), punishment, reward

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.701	3.497		1.630	.115
	reward	.434	.232	.333	1.871	.072
	punishment	.318	.174	.376	1.835	.078

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015

Untuk lebih jelasnya mengenai hasil analisis korelasi dan regresi variabel Reward dan Punishment secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut :

- Koefisien Korelasi :  $r = 0,709$
- Koefisien Determinasi :  $r^2 = 0,503$
- Persamaan Regresi :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$   
 $Y = 5,701 + 0,434 X_1 + 0,318 X_2$
- Sig :  $P = 0,000$

Nilai koefisien korelasi  $r = 0,709$  menunjukkan bahwa Reward dan Punishment memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Nilai koefisien determinasi  $r^2 = 0,503$  menunjukkan bahwa variasi Kinerja 50,3% dipengaruhi oleh Reward dan Punishment , sedang sisanya 49,7% dipengaruhi faktor lain.

Persamaan regresi antar variabel Reward ( $X_1$ ) dan Punishment ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) adalah  $Y = 5,701 + 0,434 X_1 + 0,318 X_2$ , yang menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. ditentukan oleh Reward dan Punishment secara bersama-sama. Koefisien regresi variabel Reward 0,434 dan Punishment sebesar 0,318 signifikan pada  $\alpha = 0,05$  dengan nilai  $P = 0,000$ . Jadi, apabila Reward dan Punishment ditingkatkan satu satuan maka akan meningkatkan sebesar 0,434 dan 0,318 satuan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Sebaliknya jika Punishment dikurangi satu satuan maka akan menurunkan 0,434 dan 0,318 satuan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa

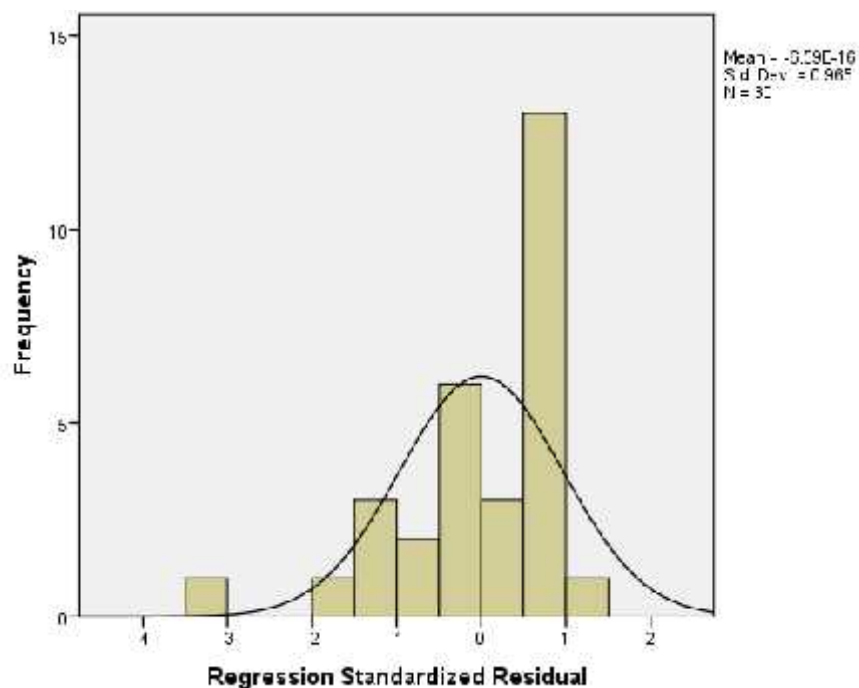


Central Asia Raya Cabang Manado. Intercept yang dihasilkan dari hasil analisis sebesar 5,701 berarti tanpa adanya variabel Reward dan Punishment, besar skor Kinerja adalah 5,701.

#### 4.7.7 Analisis Grafik

Apabila hasil analisis distribusi normal membentuk kurva distribusi normal maka data tersebut layak untuk dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi. Disamping itu juga hasil analisis grafik ini menggunakan program Statistik SPSS 20 terlihat pada gambar 5 berikut ini :

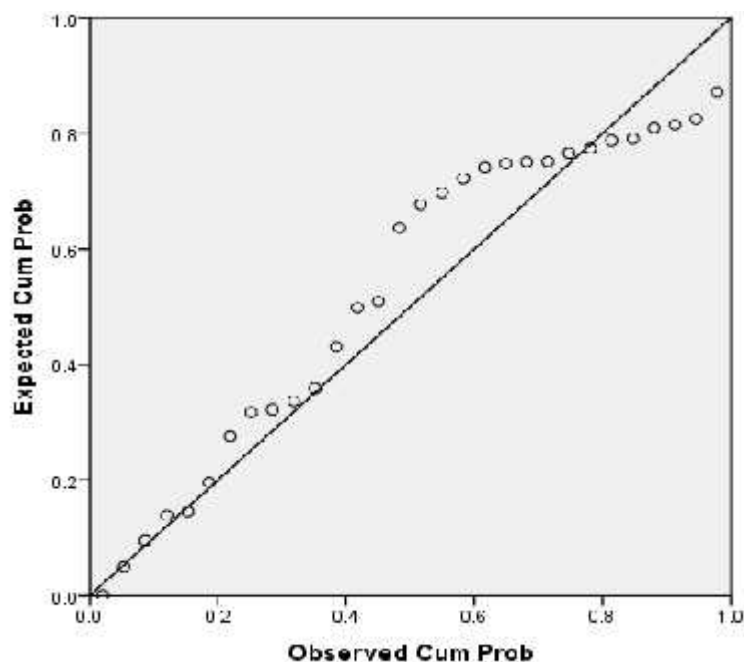
**Gambar 5**  
**Grafik Histogram Korelasi dan Regresi Berganda**  
**Variabel Reward ( $X_1$ ) dan Punishment ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)**



Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015

Dari Gambar 5 diatas terlihat bahwa data ini layak untuk dianalisis karena penyebaran data membentuk kurva distribusi normal dimana datanya melenceng ke kiri menyebar normal dan kebanyakan data terkumpul ditengah-tengah (median). Ini menunjukkan variabel Reward ( $X_1$ ), Punishment ( $X_2$ ) dan Kinerja (Y) penyebarannya adalah normal berdasarkan jawaban responden melalui instrument penelitian yang dilaksanakan berupa kuesioner yang dibagikan kepada responden dan layak untuk dianalisis dalam memecahkan masalah dalam penelitian ini.

**Gambar 6**  
**Normal Plot Regresi Residual Standar**  
**Variabel Reward ( $X_1$ ) dan Punishment ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)**



*Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015*

Angka residual masing-masing variabel dari Gambar 6 diatas terlihat terlihat titik-titik mengikuti dan mendekati garis diagonalnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas dimana

peningkatan variabel Reward ( $X_1$ ) dan Punishment ( $X_2$ ) mampu meningkatkan Kinerja (Y) pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Hal ini terlihat dari pola hubungan kedua variabel peningkatannya mendekati garis persamaan linear yang semakin meningkat.

#### 4.7.8 Pengujian Hipotesis

Uji koefisien regresi dilakukan dengan tujuan untuk menguji signifikan hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) baik secara parsial maupun simultan. Uji t dilakukan untuk menguji signifikan hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) secara parsial dan uji F dilakukan untuk menguji signifikan hubungan antara variabel bebas ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) dengan variabel terikat (Y) secara simultan atau bersama-sama. Uji F dan uji t dapat dilakukan dengan menggunakan data thitung (t Stat) dan F hitung (Fhit).

#### 1. Uji t Parsial

**Tabel 17**  
**Summary Output Variabel Reward ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.531	3.580		1.266	.216
	reward	.751	.160	.661	4.702	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015

Berdasarkan tabel 17 di atas, dapat terlihat nilai koefisien regresi untuk uji secara parsial variabel Reward ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y) dimana t hitung

sebesar 4,702. Dengan tingkat signifikan yang digunakan sebesar 5% atau = 0,05, derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$ , dimana (n) adalah jumlah observasi dan (k) adalah jumlah variabel maka  $df = (30-2-1) = 27$  di dapat angka t tabel sebesar 1,703.

Dengan membandingkan t tabel dan t hitung untuk menentukan hipotesis 1 uji t yaitu :

Ho:  $\beta_1 = 0$  (Reward secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado)

Ha:  $\beta_1 > 0$  (Reward secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado)

Bila t-hitung < t-tabel maka Ho diterima Ha ditolak, jika t-hitung > t-tabel maka Ho ditolak Ha diterima. Variabel Reward dengan t hitung 4,702 lebih besar dari t-tabel 1,703 yang berarti variabel Reward secara parsial berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

**Tabel 18**  
**Summary Output Variabel Punishment (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.773	2.306		4.673	.000
	punishment	.562	.120	.662	4.673	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015

Berdasarkan tabel 18 di atas, dapat terlihat nilai koefisien regresi untuk uji secara parsial variabel Punishment ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) dimana  $t$  hitung sebesar 4,679. Dengan tingkat signifikan yang digunakan sebesar 5% atau  $\alpha = 0,05$ , derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$ , dimana ( $n$ ) adalah jumlah observasi dan ( $k$ ) adalah jumlah variabel maka  $df = (30-2-1) = 27$  di dapat angka  $t$  tabel sebesar 1,703.

Dengan membandingkan  $t$  tabel dan  $t$  hitung untuk menentukan hipotesis 1 uji  $t$  yaitu :

$H_0: \beta_1 = 0$  (Punishment secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado)

$H_a: \beta_1 > 0$  (Punishment secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado)

Bila  $t$ -hitung  $<$   $t$ -tabel maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak, jika  $t$ -hitung  $>$   $t$ -tabel maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Variabel Punishment dengan  $t$  hitung 4,679 lebih besar dari  $t$ -tabel 1,703 yang berarti variabel Punishment secara parsial berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

## 2. Uji F Simultan

**Tabel 19**  
**Summary Output Anova**  
**Variabel Reward (X<sub>1</sub>) dan Punishment (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y)**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	379.892	2	189.946	13.673	.000 <sup>b</sup>
	Residual	375.075	27	13.892		
	Total	754.967	29			

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti 2015*

Berdasarkan tabel 19 di atas, di dapat nilai koefisien regresi untuk uji secara simultan variabel Reward (X<sub>1</sub>) dan Punishment (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y) sebesar 13,673. Dengan tingkat signifikan yang digunakan sebesar 5% ( = 0,05), derajat kebebasan df = (n-k-1), dimana (n) adalah jumlah observasi dan (k) adalah jumlah variabel maka df = (30-2-1) = 27 di dapat angka F-tabel sebesar 3,354.

Dengan membandingkan F-tabel dan F-hitung untuk menentukan hipotesis 3 pada uji t dan uji F yaitu :

Ho: 1, 2 0 (Reward dan Punishment secara simultan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado)

Ha: 1, 2 0 (Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado)

Apabila  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$  maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak, tapi jika  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima artinya bahwa secara bersama – sama  $X_1, X_2$ , berpengaruh terhadap  $Y$ . Uji  $F\text{-hitung}$  atau pengujian hipotesis serentak merupakan pengujian hipotesis koefisien regresi berganda dengan  $\beta_1$  dan  $\beta_2$  serentak atau bersama-sama mempengaruhi  $Y$ . Variabel Reward dan Punishment secara bersama-sama dengan  $F\text{-hitung}$  sebesar 13,673 lebih besar dari  $F\text{-tabel}$  sebesar 3,354 yang berarti variabel Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

## **4.8 Pembahasan**

### **4.8.1 Pengaruh Reward ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )**

Reward adalah balasan atas kinerja yang telah dicapai seseorang yang merupakan perangsang atau motivasi yang kuat seperti pujian dari atasan, isentif bahkan sampai promosi jabatan yang diharapkan dapat memacu karyawan untuk lebih baik dan giat dalam melakukan suatu tugas pekerjaan yang diberikan. Dalam sebuah organisasi sistem reward adalah sebuah hal yang harus diperhatikan agar setiap karyawan dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan gabungan dari kemampuan, disiplin dan inisiatif yang dapat diukur akibat dari yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang.

Dari Total Skor variabel reward berdasarkan data kuesioner yang ada variabel reward terdapat pada hasil interval baik dengan persentase sebesar 73% dimana hal ini menunjukkan bahwa reward yang ada pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya pada dasarnya sudah baik tapi untuk mencapai hasil yang maksimal serta sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh perusahaan, perusahaan diharapkan lebih meningkatkan sistem reward yang ada pada perusahaan agar supaya hasil kerja dari setiap karyawan juga akan mengalami peningkatan yang maksimal.

Untuk menganalisis hubungan variabel Reward dengan variabel Kinerja dibuat hipotesis bahwa Kinerja dipengaruhi oleh besaran Reward. Artinya peningkatan (penambahan) Reward akan diikuti oleh peningkatan Kinerja . Dari hasil analisis variabel Reward secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Dari hasil penelitian yang dilakukan di mana setiap ketambahan variabel Reward sebesar 1 satuan akan menaikkan Kinerja dengan asumsi bahwa variabel Punishment tetap. Ini berarti pula bahwa hipotesis 1 yang berbunyi Reward berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja dapat diterima.

Dari peneltian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa reward memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Oemar (2007) bahwa reward merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikan. Maksudnya adalah reward diberikan perusahaan



kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan atas dedikasi atau kinerja yang telah diberikan. Secara umum pemberian reward karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya reward karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan semakin meningkat. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya reward baik yang berasal dari insentif, penghargaan interpersonal berupa pujian, promosi, pencapaian berupa rasa puas dan bangga. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh signifikan antara kedua variabel yang artinya pemberian reward pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado telah sesuai dengan harapan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut mendapatkan hasil serupa dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Netty (2012) yang menyatakan bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga penelitian ini dapat mendukung penelitian yang dilakukan oleh Netty dimana reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persentase tingkat kontribusi dari masing-masing indikator reward dalam meningkatkan kinerja karyawan, berdasarkan hasil pernyataan 30 responden terhadap 6 item pernyataan yang digunakan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 20**  
**Tingkat Kontribusi Variabel Reward ( $X_1$ )**

No	Indikator variabel <i>Reward (<math>X_1</math>)</i>	Jumlah Skor	Rata-rata	Persentase (%)
1	Insentif	179	90	27%
2	Promosi Jabatan	238	119	36%
3	Pujian	240	120	37%
<b>Jumlah</b>		<b>657</b>	<b>329</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Hasil Data Pengolahan Peneliti 2015*

Dari tabel 20 diatas terlihat bahwa indikator pujian memiliki persentase yang cukup tinggi dibandingkan indikator-indikator yang lain dengan jumlah persentase 37% hal ini sesuai dengan fakta yang terjadi di perusahaan dimana atasan selalu memberikan pujian jika karyawan telah melakukan tugas pekerjaan dengan baik dan hal tersebut dapat membuat karyawan lebih bersemangat dalam bekerja. Insentif dalam hasil penelitian mendapatkan persentase terendah yang berjumlah 27% dimana pada kenyataan yang terjadi perusahaan masih belum memberikan insentif sesuai dengan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dan belum mampu memenuhi sebagian kebutuhan pokok para karyawan.

Oleh karena itu atasan harus memberikan perhatian lebih kepada semua karyawan yang ada pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado dan mendengar serta mengevaluasi setiap aspirasi yang ada pada karyawan sehingga aspirasi yang diberikan dapat sesuai dengan harapan setiap karyawan. Hal ini sependapat dengan Ravianto (1986) dalam bukunya ada beberapa factor yang dapat mempengaruhi motivasi kinerja yaitu atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan jenis pekerjaan.

#### **4.8.2 Pengaruh Punishment (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Punishment merupakan penguatan yang negatif, tetapi diperlukan dalam perusahaan. Punishment dimunculkan untuk memotivasi seseorang agar tidak melakukan kesalahan dalam melakukan sesuatu, dan hal tersebut menjelaskan bahwa penguatan dapat mengendalikan perilaku. Punishment diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian punishment harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan, sasaran pemberian hukuman akan tercapai. Untuk mencapai kinerja dengan tingkat pencapaian hasil yang maksimal, seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dari Total Skor variabel punishment berdasarkan data kuesioner yang ada variabel reward terdapat pada hasil interval cukup baik dengan persentase 60,88% dimana hal ini menunjukkan bahwa punishment yang ada pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya cukup baik tapi untuk mencapai hasil yang maksimal serta sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh perusahaan, perusahaan diharapkan lebih meningkatkan sistem punishment yang ada pada perusahaan agar supaya hasil kerja dari setiap karyawan juga akan mengalami peningkatan yang maksimal.

Untuk menganalisis hubungan variabel Punishment dengan variabel Kinerja, dibuat hipotesis bahwa Kinerja sangat dipengaruhi oleh besaran

Punishment . Artinya peningkatan (penambahan) Punishment akan di ikuti oleh peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Hasil penelitian variabel Punishment secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap Kinerja sebagai variabel terikat pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa punishment memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2000) punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pelajaran tersebut nantinya dapat merubah sikap karyawan yang kurang baik menjadi lebih baik lagi sehingga berdampak pada kinerja yang lebih baik lagi sehingga berdampak pada kinerja yang lebih profitable dan professional. Secara umum pemberian punishment pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya punishment karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga memacu kinerjanya semakin baik..

Adapun persentase tingkat kontribusi dari variabel punishment dalam meningkatkan kinerja, berdasarkan hasil tanggapan 30 responden terhadap 6 item pernyataan yang digunakan dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 21**  
**Tingkat Kontribusi Variabel Punishment ( $X_2$ )**

No	Indikator variabel <i>Punishment</i> ( $X_2$ )	Jumlah Skor	Rata-rata	Persentase (%)
1	Arahan dan Perintah	301	100	38%
2	Insentif	162	81	30%
3	Penilaian nilai kerja	85	85	32%
<b>Jumlah</b>		<b>548</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Hasil Data Pengolahan Peneliti 2015*

Dari tabel 21 diatas dapat terlihat bahwa indikator arahan dan perintah dengan persentase sebesar 38%, hal ini memberikan pemahaman bahwa setiap karyawan pada umumnya selalu mematuhi arahan dan perintah yang diberikan oleh atasan. Variabel insentif dengan persentase sebesar 30%. Pada kenyataan yang terjadi berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh setiap karyawan merasa tidak setuju jika terdapat pengurangan atau bahkan insentif yang harusnya tidak diberikan apabila tidak mencapai target atau telah melakukan pekerjaan dengan baik. Variabel Penilaian nilai kerja sebesar 32% menunjukkan bahwa masih terdapat kelalaian yang terjadi sehingga penilaian nilai kerja masih perlu ditingkatkan. Hal ini sejalan dengan definisi punishment menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteseon dalam Gani (2006) yaitu punishment didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebahai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu.

Sebaiknya dari punishment yang diatur oleh perusahaan, setiap karyawan diharapkan menaati setiap peraturan yang ada dan memperbaiki serta memacu diri untuk meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya. Dan diharapkan system punishment yang diatur oleh perusahaan ini tidak dilanggar oleh

karyawan dan menimbulkan efek jera kepada setiap karyawan yang melanggar. Hal ini sejalan dengan pendapat Purwanto (2006) tentang tujuan punishment yang sebenarnya adalah agar karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi.

#### **4.8.3 Pengaruh Reward ( $X_1$ ) dan Punishment ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )**

Dalam berorganisasi reward dan punishment merupakan hal yang penting untuk membentuk pribadi dari anggota organisasi tersebut. Jika punishment menghasilkan efek jera, maka reward akan menghasilkan efek sebaliknya yaitu keteladanan, untuk membuat reward dan punishment dapat berjalan dengan baik diperlukannya konsistensi yang dapat menjamin bahwa reward yang diberikan haruslah bersifat konkrit (bermanfaat), dan punishment yang diberikan bersifat keras dan tidak pandang bulu. Pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang termasuk dalam memotivasi para karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pemimpin terhadap kinerja yang telah ditunjukkan oleh bawahannya. Hukuman untuk kesalahan atau kelalaian dan penghargaan untuk hasil kerja yang diperoleh. Melihat dari fungsinya itu seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam meningkatkan kinerja para karyawan.

Dari Total Skor variabel kinerja berdasarkan data kuesioner yang ada variabel kinerja terdapat pada hasil interval baik dimana hal ini menunjukkan

bahwa kinerja yang ada pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya dapat dikategorikan baik dengan persentase sebesar 70,11% tapi untuk mencapai hasil kerja yang maksimal serta sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh perusahaan, perusahaan diharapkan lebih meningkatkan sistem reward dan punishment yang ada pada perusahaan agar supaya hasil kerja dari setiap karyawan juga akan mengalami peningkatan yang maksimal.

Hasil Analisis yang dilakukan menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel Reward dan Punishment terhadap kinerja. Setiap ketambahan variabel Reward sebesar 1 satuan akan menaikkan Kinerja dengan asumsi bahwa variabel Punishment, tetap atau (konstan). Jika ada ketambahan variabel Punishment sebesar 1 satuan akan menaikkan Kinerja dengan asumsi bahwa variabel Reward tetap atau konstant. Berdasarkan pengujian hipotesis Variabel Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Kinerja pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado. Informasi yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh komponen-komponen Reward dan Punishment terhadap Kinerja. Data Reward, dan Punishment dibutuhkan karena merupakan faktor yang dapat mempercepat atau memperlambat Kinerja. Dengan kata lain bahwa sistem reward dan punishment terhadap Kinerja pada PT. Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado dapat diterangkan dengan menggunakan variabel Reward, dan Punishment.

Adapun persentase tingkat kontribusi dari masing-masing indikator kinerja berdasarkan hasil pernyataan 30 karyawan terhadap 6 item pernyataan yang digunakan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 22**  
**Tingkat Kontribusi Variabel Kinerja**

No	Indikator variabel Kinerja (Y)	Jumlah Skor	Rata-rata	Persentase (%)
1	Kemampuan	301	100	35%
2	Disiplin	162	97	31%
3	Inisiatif	85	109	34%
	<b>Jumlah</b>	<b>631</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Hasil Data Pengolahan Peneliti 2015*

Dari tabel 22 diatas terlihat bahwa tingkat kontribus dari variabel kinerja adalah kemampuan dengan persentase sebesar 35%, hal ini menunjukkan bahwa setiap karyawan yang ada pada PT. Asuransi Jiwa Central Asia Raya Central Asia Raya Cabang Manado pada umumnya memiliki kemampuan untuk melakukan tugas dan pekerjaan yang diberikan. Indikator kedua yang memiliki persentase 34% terdapat pada indikator Inisitaif dimana selain memiliki kemampuan setiap karyawan juga memiliki inisiatif untuk melakukan tugasnya namun hal itu belum bias dimaksimalkan karena ternyata pada indikator kinerja yang ada pernyataan dengan persentase terendah terdapat pada indikator disiplin dengan persentase sebesar 31% hal ini sesuai dengan kenyataan yang terjadi dimana masih terdapat karyawan yang kurang disiplin dalam bekerja hal ini dapat dilihat pada tingkat kontribusi sebelumnya yang ditunjukkan pada indikator punishment bahwa masih terdapat kelalaian yang dilakukan karyawan sehingga punishment harus dilakukan untuk memberikan efek jera kepada karyawan. Namun untuk karyawan yang melakukan tugas dan tanggung jawab



pekerjaannya dengan baik perusahaan memberikan penghargaan berupa insentif meskipun pada kenyataannya penghargaan yang diberikan perusahaan masih belum sesuai dengan yang diharapkan setiap karyawan.

Dengan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan perusahaan khususnya atasan yang ada pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado dapat melakukan evaluasi kinerja. Evaluasi kerja atau penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Leon C Menggison (1981) dalam Mangkunegara (2000) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dari hal pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu , juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja untuk meningkatkan kemampuan, kedisiplinan dan inisiatif setiap karyawan, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam pemberian system reward dan punishment terhadap kinerja karyawan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagai jawaban atas rumusan permasalahan dan tujuan penelitian maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif Reward terhadap Kinerja. Jika sistem reward baik maka kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado akan meningkat.
2. Terdapat pengaruh positif Punishment berpengaruh terhadap Kinerja. Jika sistem punishment baik maka kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado akan meningkat.
3. Terdapat pengaruh positif antara Reward dan Punishment terhadap kinerja. Jika Sistem reward dan punishment meningkat maka kinerja Karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado akan semakin baik

#### **5.2 SARAN**

1. Pentingnya perusahaan memberikan sejumlah insentif yang sesuai dengan hasil kerja setiap karyawan dan mencukupi kebutuhan yang diperlukan oleh setiap karyawan pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado.

2. Pentingnya setiap karyawan untuk memacu diri untuk meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya dan menaati setiap peraturan yang diatur oleh perusahaan serta membangun iklim organisasi pengawasan dari pimpinan sehingga seluruh karyawan dapat bekerja dengan rasa aman dan tenang sehingga meminimalkan tingkat kelalaian/kesalahan yang pernah terjadi pada PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado .
3. Dengan memaksimalkan sistem Reward dan Punishment kedisiplinan dan inisiatif setiap karyawan akan meningkat dan dapat berpengaruh terhadap peningkatan hasil kerja sesuai apa yang diharapkan oleh PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya Cabang Manado .

## DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Alex S. Nitisemito, 1996. *Manajemen Personalialia*, Jakarta : Graha Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*: Jakarta: Rineka Cipta.
- Danin, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Ghani, Mohammad A. 2003. *SDM Perkebunan dalam Perspektif*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Hamalik, Oemar. 2007. *Pengembangan SDM Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Haji Mas Agung,
- Ivancevich, Konopaske dan Matteson.2006. *Perilaku Manajemen dan Organisasi*. alih bahasa Gina Gania. Jakarta : Erlangga.
- Kumakaw, Desi. 2012. *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT Manado Media Grafika*.
- Mahsun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kerja Sektor Publik*. Jakarta : BPF.
- Malayu Hasibuan S. P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan keenam belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Mangkupawira T.B Sjafray. 2008, *Horizon Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: IPB Press.
- Miner, B. John. 1998. *Human Resources Management – The Strategic Perspective*. New York: Harper Collins Publisher.
- Oei, Istijanto, 2010, *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarata : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Purwanto. 2006. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, CV Alfabeta, Bandung.

- Rivai, Vietzal dan Basri, Moch. 2004 A.F., *Performance Appraisal*, Raja Grasindo Persada, Jakarta.
- Ruky, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Alfabeta.
- Riduwan, 2003, *Dasar-dasar Statistika*, Bandung : Alfabeta.
- Robbins, Stephan. 1993. *Human Resources and Personnal Management. Fourth Edition*. Singapore: McGraww Hill.
- Priyatno, Duwi. 2012. *Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Ravianto,J. 1986. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Jakart : Siup
- Saraan, Netty. 2012. *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan di PT. Karya Adikita Galvanize Cabang Manado*.
- Simanjuntak, Payaman. 2005. *Manajemen &Evaluasi Kinerja Edisi 3*. Lembaga Penerbit Universitas Indonesia
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2003. "*Managemen Bisnis*". PT Gramedia, Jakarta
- Sugiono, Dr. 2010. *Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta. Bandung.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Schuller, et. Al. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad ke-21*. Erlangga. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung : Mandar Maju.
- Supriyanto, 2009. *Metodologi Riset Bisnis..* PT. Indeks Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2001. *Total Quality Manajement*. Yogyakarta: Andi.
- Tohardi, Akhmad, 2002. *Pengertian Produktivitas*. [www.google.com](http://www.google.com).  
[http/petra.ac.id](http://petra.ac.id). Diakses Oleh Penulis
- Usman dan Akbar, 2003, *Pengantar statistika*, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Wardiyanta. 2006. *Metode Penelitian Pariwisata*. Yogyakarta: Andi.

Walle, Vande dkk., 2005, <http://Wikipedia.org/wiki/kinerja>.

Wibowo,2011. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers. Jakarta

Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.  
Jakarta