

**PENILAIAN KINERJA, REWARD, DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. PERTAMINA (PERSERO)  
CABANG PEMASARAN SULUTTENGGGO**

*PERFORMANCE APPRAISAL, REWARD, AND PUNISHMENT TOWARDS EMPLOYEES PERFORMANCE  
ON PT. PERTAMINA (PERSERO) SULUTTENGGGO BRANCH MARKETING*

Oleh:

**Kevin Tangkuman<sup>1</sup>**

**Bernhard Tewel<sup>2</sup>**

**Irvan Trang<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi Manado

e-mail: <sup>1</sup>[kevtangkuman@gmail.com](mailto:kevtangkuman@gmail.com)

<sup>2</sup>[tewalb@yahoo.com](mailto:tewalb@yahoo.com)

<sup>3</sup>[trang\\_irvan@yahoo.com](mailto:trang_irvan@yahoo.com)

**Abstrak:** Persaingan global telah dimulai, setiap negara mempersiapkan berbagai macam produk, teknologi, serta sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat bersaing dengan negara lain. Setiap organisasi akan menyusun strategi terbaik untuk dapat bersaing, terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian kinerja, pemberian *reward* dan *punishment*, merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan oleh manajer perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan maupun parsial penilaian kinerja, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 50 karyawan PT. Pertamina (Persero) Manado. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan Regresi Berganda. Hasil analisis menggambarkan penilaian kinerja, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan berkorelasi dengan baik. Hasil analisis penelitian secara simultan penilaian kinerja, *reward* dan *punishment*, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial penilaian kinerja, *reward* dan *Punishment* secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya manajemen PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo meningkatkan kualitas dan intensitas penilaian kinerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata kunci:** *penilaian kinerja, reward, punishment, kinerja karyawan*

**Abstract:** *Global competition has started, every country prepares a wide range of products, technologies, and qualified human resources to be able to compete with other countries. Each organization will develop the best strategy to be competitive, especially in improving employee performance. The assessment of performance, reward, and punishment, are important aspects to be considered by the manager of a company. This study aims to determine the simultaneous and partial effects of performance appraisal, reward, and punishment on a performance of employees. This research uses explanatory research method with a quantitative approach and a sample of 50 employees of PT. Pertamina (Persero) Manado. The research instrument are questionnaire, observation, and documentation. Analysis of data employs multiple regression. The results of analysis shows that performance appraisal, reward, and punishment correlate well with employee performance. The result shows that performance appraisal, reward, and punishment simultaneously and partially influence significantly on the employee performance. The researcher recommends that the management of PT. Pertamina (Persero) Branch Marketing Suluttenggo keep improve the quality and intensity of performance appraisal, so as to improve employee performance.*

**Keywords:** *performance appraisal, reward, punishment, employees performance*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Persaingan global telah dimulai, setiap negara mempersiapkan berbagai macam produk, teknologi, serta SDM yang berkualitas untuk dapat bersaing dengan negara lain. Pada tahun 2015 ini, Komunitas ASEAN telah berlangsung dimana terdapat 10 negara di Asia Tenggara dengan tujuan utama yaitu melakukan kerja sama dalam hal Politik-Keamanan, Ekonomi (KEA), dan Sosial Budaya. Namun sejatinya, hal ini tetaplah akan dilihat sebagai persaingan antar 10 negara yang akan menunjukkan kemampuannya masing-masing. Salah satu hal yang menjadi *concern* yaitu pada pilar ekonomi dan pastinya akan merujuk pada pembahasan kemampuan Sumber Daya Manusia di tiap-tiap negara.

Setiap organisasi akan segera berkemas dan menyusun strategi baru dalam manajemennya, tak terkecuali dalam manajemen SDM (*Human Resources Manajemen*). Beberapa poin penting yang menjadi aktivitas MSDM yaitu penilaian kinerja atau evaluasi kinerja karyawan untuk melihat kemampuan SDM, serta pemberian *reward* dan *punishment* untuk menstimulasi dan memotivasi tenaga kerja agar lebih bersemangat dan produktif. Poin-poin tersebut akan dibahas dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana kontribusinya dalam meningkatkan kinerja karyawan (*manpower*).

PT. Pertamina adalah salah satu perusahaan besar yang dimiliki oleh Indonesia. PT. Pertamina merupakan bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki tanggung jawab untuk mengawasi proses distribusi bahan bakar minyak (BBM) dalam negeri. PT. Pertamina dengan produk minyaknya tentu saja menyumbangkan pendapatan yang cukup besar bagi negeri ini sehingga perlu untuk tetap berkembang menjadi lebih baik lagi. Selain itu, produk Pertamina lainnya yang cukup mendukung perekonomian antara lain gas rumah tangga dan pelumas.

PT. Pertamina (Persero) telah membuka banyak cabang di seluruh Indonesia, salah satunya yang berada di Manado yaitu Pertamina Branch Marketing Sulutenggo. Kantor cabang yang berada di Manado telah diresmikan sejak 20 Agustus 1981, yang awalnya memiliki semua fungsional, baik keuangan, *human resources*, operasional dan pemasaran. Setelah itu adanya perampingan, sebagian fungsional dipindahkan ke Makasar. Jumlah karyawan di Pertamina Marketing Branch Manado sebelum perampingan lebih dari seratus karyawan, sedangkan saat ini pada awal triwulan kedua berjumlah 13 untuk pegawai tetap, dan outsourcing (berasal dari anak perusahaan PT. Pertamina) ± 37 orang dengan demikian jumlah keseluruhan yaitu 50 karyawan yang telah bekerja 2 tahun keatas.

Penilaian kinerja, pemberian reward dan punishment yang dilakukan di kantor PT. Pertamina Cabang Pemasaran Sulutenggo, terbilang baik namun, konsistensi akan keberadaan hal tersebut belum bertahan dengan baik. Pemberian penghargaan tidak dilakukan secara berkelanjutan setiap tahunnya. Reward yang diberikan hanya pada saat mendapat dinas ke daerah cakupan, sedangkan pegawai yang memiliki kinerja baik di dalam kantor terkadang diabaikan. Hal ini tentu saja menimbulkan kecemburuan dan berakibat pada penurunan kinerja pegawai disana.

Prestasi hari ini belum tentu menjamin bahwa di masa yang akan datang akan tetap berprestasi. PT. Pertamina *Marketing Branch* Sulutenggo masih perlu untuk memotivasi para pegawai dengan melakukan pemberian reward yang adil dan sesuai standar kepada karyawannya agar lebih meningkatkan kinerjanya, mengingat perubahan adalah sesuatu yang berkelanjutan. Menurut pernyataan beberapa *supervisor* bahwa mereka perlu untuk menambah karyawan yang berkompeten mengingat daerah pengawasan mereka cukup luas, dan tenaga kerja yang ada masih minim sehingga terkadang target tidak mampu dicapai tepat waktu.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh:

1. Penilaian kerja, *reward* dan *punishment* secara simultan terhadap kinerja karyawan.
2. *Performance appraisal* (penilaian kinerja) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. *Reward* (penghargaan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. *Punishment* (hukuman) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan (Hasibuan, 2003:10). Manullang (2004:198) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan SDM sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan secara daya guna dan keagairahan kerja dari semua pekerja. Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dalam mengatur kemampuan yang ditunjukkan melalui perpaduan antara kemampuan daya pikir dan praktik fisik secara efektif dan efisien.

### Kinerja

Kinerja diartikan sebagai : Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:67). Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004:309). Dengan demikian kinerja merupakan hasil dari kemampuan yang dicapai seorang tenaga kerja yang sesuai dengan peran dalam organisasi.

### Penilaian Kinerja

*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*, (Bernardin & Russel dikutip dalam Ruky, 2002:15). Prestasi kerja atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. (Mathis & Jackson, 2006:382). Menurut Cascio yang dikutip Kemendiknas (2010:11) syarat-syarat *Performance Appraisal* yang efektif, antara lain *relevance, sensitivity, reliability, acceptability*. Jadi, penilaian kinerja merupakan catatan atau proses pengukuran kemampuan yang dihasilkan seorang tenaga kerja.

### Reward (Penghargaan)

*Reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya (Nawawi, 2005:319). Indikator reward menurut Siagian dalam *Paper academia* (Allrise, 2015:4-5) yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Kesimpulannya yaitu *reward* merupakan usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima di dalam organisasi, yang meliputi non-finansial dan finansial.

### Punishment (Hukuman)

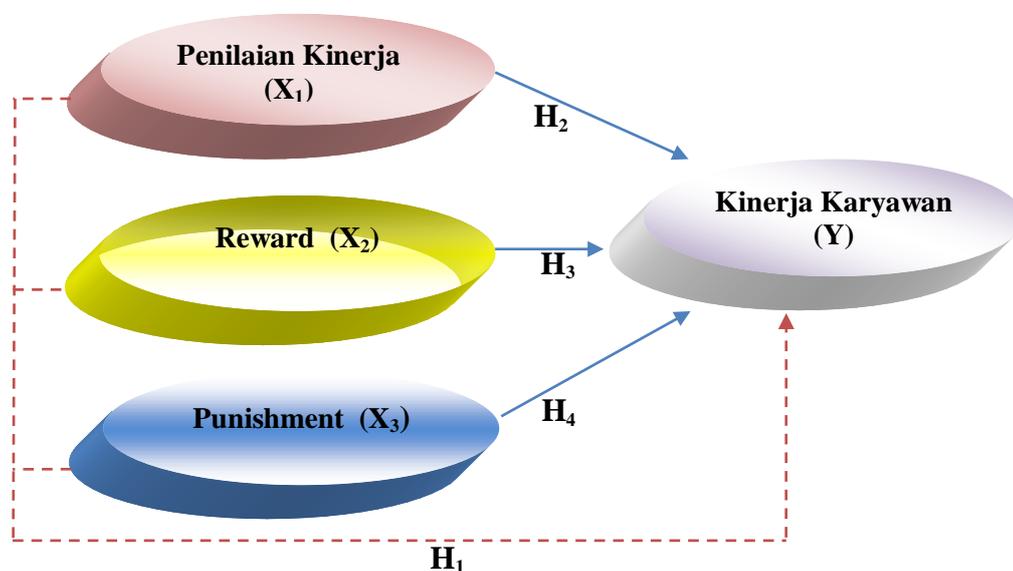
*Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson 2006:226). *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2000:130). Menurut Siagian 2006 (*Paper Academia*, 2015:2-3) terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi, adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan, hukuman diberikan dengan adanya penjelasan, hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan. Kesimpulannya hukuman merupakan tindakan teguran terhadap suatu pelanggaran yang dilakukan guna untuk memperbaiki dan menjaga peraturan yang berlaku.

## Penelitian Terdahulu

Febrianti, Musadieg, dan Prasetya (2014) mengambil judul penelitian Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja, pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang. Berdasarkan hasil analisis penelitian secara parsial *reward*, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan secara parsial *punishment* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Purwaningrum, Musadieg, dan Ruhana (2014), dengan judul Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Semangat Kerja Pada Karyawan PT. Aggionmultimex Sidoarjo. Hasil penelitiannya yaitu Penilaian Kinerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja Karyawan. Dengan kata lain, apabila Penilaian Kinerja Karyawan meningkat maka akan diikuti peningkatan Semangat Kerja Karyawan.

Emadzade, Sabbouh, Jamshidi (2012), mengambil judul Pengaruh *Reward* dan Motivasi pada Pemeliharaan dan Penjagaan Sumber Daya Manusia, Studi kasus di rumah sakit Amin (Isfahan) dan Al Assad Aljameie (Lattakia). Menyimpulkan bahwa semua variabel yang diteliti dalam penelitian ini memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan Pemeliharaan dan Penjagaan tenaga kerja di rumah sakit dan faktor-faktor motivasi serta penghargaan lebih efektif untuk memelihara dan menjaga tenaga kerja yang disebutkan dalam statistik sosial, tapi yang paling berpengaruh adalah pengembangan pekerjaan. Iqbal, dkk (2013) melakukan penelitian dengan mengambil judul Dampak penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melibatkan Peran Moderat Motivasi. Menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Motivasi sebagai moderator secara positif mempengaruhi hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.

## Kerangka Konseptual



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber: *Kajian Teori 2015*

## Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang disusun oleh peneliti, yang kemudian akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan. Hipotesis merupakan pernyataan mengenai konsep yang dapat dinilai benar atau salah jika menunjuk pada satu fenomena yang diamati dan diuji secara empiris. Hipotesis harus konsisten dengan tujuan penelitian. Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir penelitian, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Penilaian kinerja, *reward* dan *punishment* diduga secara bersama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>2</sub> : *Performance appraisal* (penilaian kinerja) diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>3</sub> : *Reward* (penghargaan) diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>4</sub> : *Punishment* (hukuman) diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian ilmiah yang sistematis dimana data yang diperoleh berupa angka atas suatu data yang diteliti baik itu gejala-gejala dan fenomena sosial, serta keterkaitan antara satu dengan yang lain. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan antar variabel yang bersifat asosiatif atau apakah suatu variabel dalam hal ini variabel *dependent* disebabkan oleh variabel *independent*.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kota Manado yaitu pada PT. Pertamina (Persero) Manado. Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 2 bulan, mulai dari pengumpulan data, tabulasi data, dan olah data. Penelitian berlangsung dari bulan Februari-Maret 2015. Waktu ini cukup baik untuk melakukan penelitian karena mengingat baru saja menutup aktivitas kerja untuk tahun 2014, sehingga bisa dengan mudah mendapatkan data *history* terbaru tentang kinerja karyawan pada tahun tersebut.

### Populasi dan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* yaitu dengan sampel jenuh (seluruh karyawan dalam perusahaan digunakan sebagai sampel). Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini yaitu jumlah keseluruhan populasi dijadikan sampel penelitian. Jadi jumlah sampel adalah 50 orang karyawan PT. Pertamina (Persero) Manado. Alasan penentuan sampel ini dikarenakan jumlah populasi sedikit sehingga perhitungan sampel tidak menggunakan rumus Slovin melainkan menggunakan sampel jenuh.

### Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan yaitu menggunakan 20 item pernyataan, yang dikembangkan dari masing-masing variabel. Berikut merupakan indikator dari tiap variabel:

- Penilaian kinerja (prestasi kerja) yaitu *relevance, sensitivity, reliability, dan acceptability*.
- Reward* yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan dan rekan kerja.
- Punishment* yaitu meminimalisir kesalahan, hukuman yang lebih berat untuk kesalahan yang sama, penjelasan kesalahan, dan pemberian hukuman yang langsung ketika kedapatan bersalah.
- Kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

### Teknik Analisis Data

Pada penyusunan kuesioner, salah satu kriteria kuesioner yang baik adalah validitas dan reliabilitas kuesioner. Validitas menunjukkan kinerja kuesioner dalam mengukur apa yang diukur. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid (Sugiyono, 2007:172). Reliabilitas menunjukkan bahwa kuesioner tersebut konsisten apabila digunakan untuk mengukur gejala yang sama. Tujuan pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner adalah untuk meyakinkan bahwa kuesioner yang kita susun akan benar-benar baik dalam mengukur gejala dan menghasilkan gejala yang valid.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan apabila penelitian menggunakan metode regresi berganda. Natawiria dan Riduwan (2013:88) menyatakan definisi analisis regresi ganda ialah suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua atau variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat. Data yang akan diolah dengan regresi berganda yang dibantu oleh SPSS, harus memenuhi asumsi-asumsi tertentu agar model regresi tidak bias. Terdapat empat jenis uji asumsi klasik yaitu uji normalitas residual, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas.

### Analisis Regresi Berganda

Pengujian analisis regresi linier berganda antara variabel dependen (Kinerja Karyawan) dengan variabel independen (Penilaian Kinerja, *Reward and Punishment*) dengan menggunakan regresi linier berganda,

yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Data diolah menggunakan komputer dengan bantuan software program SPSS. Persamaan regresi:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$ .

Ket :	Y	= Kinerja Karyawan
	$X_1$	= Penilaian Kinerja
	$X_2$	= <i>Reward</i>
	$X_3$	= <i>Punishment</i>
	a	= Konstanta
	$b_1, b_2, b_3$	= Koefisien Regresi
	e	= Error

### Uji Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi digunakan untuk mengukur seberapa kuat pengaruh dari Penilaian Kinerja, *Reward* dan *Punishment* Terhadap kinerja Karyawan (Y), pada PT. Pertamina (Persero) Manado Ketentuannya yaitu:

1. 0 – 0,25 (korelasi sangat lemah)
2. > 0,25 – 0,5 (korelasi cukup)
3. > 0,5 – 0,75 (korelasi kuat)
4. > 0,75 – 1 (korelasi sangat kuat)

### Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinan bertujuan untuk menguji besar kecilnya kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan ketentuannya yaitu determinasi ( $R^2$ ) berada di antara 0 dan 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$ .

### Uji Hipotesis

Terdapat dua jenis pengujian hipotesis dalam regresi linear berganda, uji hipotesis simultan (Uji F) dan uji hipotesis parsial (Uji t). Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  secara simultan atau secara bersama-sama mempengaruhi variabel Y. Sedangkan uji t untuk mengetahui secara parsial atau masing-masing pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

### Uji Simultan (Uji F)

Cara pengujiannya dilakukan dengan membandingkan angka taraf signifikan hasil perhitungan dengan taraf signifikan 0,05 (5%). Ketentuannya yaitu:

1. Jika Sig > 0,05 maka  $H_0$  diterima
2. Jika sig < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

### Uji Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial atau secara sendiri-sendiri antara variabel Penilaian Kinerja ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ) dan *Punishment* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Pertamina (Persero) Manado. Keputusannya berdasarkan pada ketentuan dimana jika nilai Sig > 0,05 maka  $H_0$  diterima, sedangkan jika sig < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****Hasil Penelitian****Uji Validitas dan Reliabilitas****Tabel 1. Hasil Uji valid dan Reliabel**

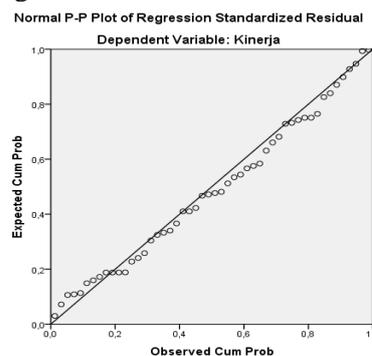
Variabel	Simbol	r hitung	r tabel	Ket.	Cronbach Alpha	Ket.
<b>Kinerja</b>	Y1	0,661	0,238	Valid	0,933	Reliabel
	Y2	0,722	0,238	Valid		Reliabel
	Y3	0,535	0,238	Valid		Reliabel
	Y4	0,716	0,238	Valid		Reliabel
	Y5	0,668	0,238	Valid		Reliabel
	Y6	0,713	0,238	Valid		Reliabel
	Y7	0,751	0,238	Valid		Reliabel
<b>Penilaian Kinerja</b>	X1.1	0,475	0,238	Valid	0,936	Reliabel
	X1.2	0,389	0,238	Valid		Reliabel
	X1.3	0,766	0,238	Valid		Reliabel
	X1.4	0,722	0,238	Valid		Reliabel
<b>Reward</b>	X2.1	0,664	0,238	Valid	0,933	Reliabel
	X2.2	0,480	0,238	Valid		Reliabel
	X2.3	0,436	0,238	Valid		Reliabel
	X2.4	0,767	0,238	Valid		Reliabel
	X2.5	0,573	0,238	Valid		Reliabel
<b>Punishment</b>	X3.1	0,587	0,238	Valid	0,935	Reliabel
	X3.2	0,715	0,238	Valid		Reliabel
	X3.3	0,670	0,238	Valid		Reliabel
	X3.4	0,603	0,238	Valid		Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Tahun 2015

Hasil yang diperoleh valid untuk semua indikator variabel. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan. Sedangkan uji reliabel hasilnya Dapat dilihat pada nilai *Cronbach's Alpha*, jika nilai  $\text{Alpha} > 0,60$  maka dapat dikatakan reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha* adalah  $> 0,60$  maka hasilnya yaitu reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden menjawab dengan stabil dan konsisten.

**Uji Normalitas Residual**

Uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* di atas ini, persebaran data normal dapat juga dibuktikan melalui normal P-P Plot dan histogram. Untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal, ketentuannya yaitu data menyebar disekitar garis diagonal (histograf) dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi standar normalitas. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data yang digunakan berdistribusi dengan normal, dapat dibuktikan melalui gambar dibawah ini:

**Gambar 2. P-P Plot Normalitas Residual**

Sumber: Hasil olah data SPSS 2015

### Uji Multikolinearitas

Ketentuan dalam pengambilan keputusan yaitu jika VIF (*variance inflation factor*) yang dihasilkan melalui tabel *Coefficients* < 10 dan > 1 (berada di antara angka 1 – 10) serta nilai *tolerance* > 0,1 maka tidak terjadi multikolinearitas. Berikut merupakan hasil uji:

**Tabel 2. Output uji multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Penilaian Kinerja	,475	2,106
Reward	,409	2,443
Punishment	,460	2,176

Sumber: Hasil olah data SPSS 2015

Nilai VIF yang diperoleh untuk masing-masing variabel bebas yaitu:

$X_1 = 2,106$  dan tolerance 0,475

$X_2 = 2,443$  dan tolerance 0,409

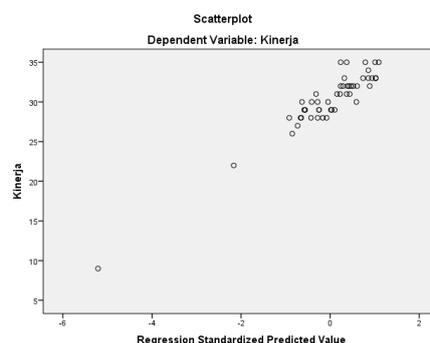
$X_3 = 2,176$  dan tolerance 0,460

Dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas, karena nilai VIF berada di antara 1 – 10, dengan tolerance dari masing-masing variabel > 0,1.

### Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji jika adanya perbedaan variance residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Ketentuannya yaitu dapat dilihat pada pola gambar scatterplot, regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas jika:

- Titik-titik data menyebar diatas dan di bawah atau di sekitar angka 0.
- Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- Penyebaran titik-titik data tidak berpola.



**Gambar 3. Hasil uji heterokedastisitas**

Sumber: Hasilolah data SPSS 2015

Hasil analisisnya yaitu titik-titik data menyebar di atas dan di bawah ataupun di sekitar angka 0. Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, dan penyebaran titik-titik data tidak berpola. Dengan demikian kesimpulannya yaitu tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksi tingkat Kinerja karyawan berdasarkan masukan variabel bebas atau independen yaitu Penilaian Kinerja, Reward dan Punishment.

**Regresi Linier Berganda****Tabel 3. Output regresi linier berganda****Tabel 6. Hasil Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	,661	1,557		,425	,673	
1	Penilaian Kinerja	,258	,112	,158	2,302	,026
	Reward	,318	,106	,221	2,997	,004
	Punishment	1,092	,115	,660	9,478	,000

Sumber: Hasil olah data SPSS 2015

Pada tabel *coefficients*, diperoleh nilai koefisien/parameter regresi linear berganda  $a = 0,661$ ;  $b_1 = 0,258$ ;  $b_2 = 0,318$ ; dan  $b_3 = 1,092$ . Persamaan regresi yang diperoleh yaitu :

$$Y = 0,661 + 0,258 X_1 + 0,318 X_2 + 1,092 X_3 + e.$$

Dari persamaan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Jika nilai  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  tetap atau konstan maka nilai  $Y$  berubah sebesar 0,661.
2. Jika nilai  $X_1$  berubah 1 satuan, maka terjadi perubahan terhadap nilai  $Y$  sebesar 0,258.
3. Jika nilai  $X_2$  naik 1 satuan maka nilai  $Y$  akan meningkat sebesar 0,318.
4. Jika nilai  $X_3$  naik 1 satuan maka nilai akan meningkat sebesar 1,092.

**Koefisien Korelasi (R)**

Koefisien korelasi digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari Penilaian Kinerja ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ) dan *Punishment* ( $X_3$ ) Terhadap kinerja Karyawan ( $Y$ ), pada PT. Pertamina (Persero) Manado. Ketentuannya yaitu sebagai berikut:

1.  $0 - 0,25$  (korelasi sangat lemah)
2.  $> 0,25 - 0,5$  (korelasi cukup)
3.  $> 0,5 - 0,75$  (korelasi kuat)
4.  $> 0,75 - 1$  (korelasi sangat kuat)

**Tabel 4. Output koefisien korelasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,947 <sup>a</sup>	,897	,891	1,339

Sumber: Hasil olah data SPSS 2015

Hasil analisa diperoleh nilai korelasi (R) yaitu sebesar 0,947, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel penilaian kinerja, reward dan punishment mempunyai pengaruh yang sangat kuat yaitu sebesar 94,7%.

**Koefisien Determinan (R<sup>2</sup>)**

Koefisien Determinan bertujuan untuk menguji besarnya kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan analisis di atas nilai determinannya yaitu sebesar 0,897, sehingga kesimpulannya yaitu besar kontribusi dari Penilaian Kinerja, Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado adalah sebesar 89,7% sedangkan sisanya yaitu 10,3% dipengaruhi oleh variabel yang bukan menjadi fokus penelitian.

**Uji Hipotesis**

Terdapat dua jenis pengujian hipotesis dalam regresi linear berganda, uji hipotesis simultan (Uji F) dan uji hipotesis parsial (Uji t). Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  secara simultan atau secara bersama-sama mempengaruhi variabel  $Y$ . Sedangkan uji t untuk mengetahui secara parsial atau masing-masing pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

**Uji Simultan (Uji F)**

Cara pengujiannya dilakukan dengan membandingkan angka taraf signifikan hasil perhitungan dengan taraf signifikan 0,05 (5%). Ketentuannya yaitu: Jika Sig > 0,05 maka Ho diterima, dan jika sig < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

**Tabel 5. Output uji f**

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	721,137	3	240,379	134,057	,000 <sup>b</sup>
	Residual	82,483	46	1,793		
	Total	803,620	49			

Sumber: Hasil olah data SPSS 2015

Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan mempengaruhi variabel terikat, maka ketentuannya adalah F tabel ( $V_1 = k$ ,  $V_2 = n - k - 1$ ); Jadi  $V_1 = 3$ ,  $V_2 = 50 - 3 - 1 = 46$ . Maka  $V_1 = 3$ ,  $V_2 = 46 = 2,807$ , menggunakan uji satu sisi (5%) adalah jumlah variabel independen dimana F adalah 134.057. Maka untuk F hitung (134,057) > F tabel (2,807) sehingga  $H_1$  diterima, jadi secara simultan ada pengaruh antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap variabel Y. Dengan demikian variabel Penilaian Kinerja, *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

**Uji Parsial (Uji t)**

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial atau secara sendiri-sendiri antara variabel Penilaian Kinerja ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ) dan *Punishment* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Pertamina (Persero) Manado. Keputusannya berdasarkan pada ketentuan dimana jika nilai Sig > 0,05 maka Ho diterima, sedangkan jika sig < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Outputnya sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,661	1,557		,425	,673
	Penilaian Kinerja	,258	,112	,158	2,302	,026
	Reward	,318	,106	,221	2,997	,004
	Punishment	1,092	,115	,660	9,478	,000

Sumber: Hasil olah data SPSS 2015

Tabel hasil uji t dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai sig yang diperoleh adalah 0,026 yang artinya < 0,05 maka  $H_2$  diterima, sehingga secara parsial Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil hitung menunjukkan bahwa sig sebesar 0,004 < 0,05 sehingga  $H_3$  diterima, dan secara parsial variabel *Reward* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. Tabel koefisien menunjukkan nilai sig sebesar 0,000 yang berarti < 0,05 sehingga  $H_4$  dapat diterima dan dapat dikatakan bahwa *Punishment* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Pembahasan****Pengaruh Penilaian Kinerja, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan**

Penilaian Kinerja ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ) dan *Punishment* ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Pertamina (Persero) Manado, Berdasarkan uji regresi linier berganda diperoleh hasil sangat signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  secara simultan berpengaruh terhadap variabel Y. Hal yang sama juga terlihat pada penelitian sebelumnya dimana *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan menurut Febrianti, Musadieg, dan Prasetya (2014). Variasi faktor-faktor penentu kinerja karyawan ini juga berdasarkan uji korelasi pearson diperoleh bahwa Penilaian kinerja berkorelasi dengan kinerja karyawan, dengan hasil yang sangat signifikan.

### **Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji parsial (uji t) dalam analisis regresi linear berganda, Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado. Kesimpulannya yaitu Penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal positif ini juga serupa dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Iqbal, dkk (2013) dengan judul penelitian yaitu *Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation*, dimana hasil yang diperoleh yaitu penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan**

Reward berpengaruh sangat signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado. Dengan demikian kinerja karyawan akan terus mengalami perbaikan jika ada peningkatan terhadap reward dari perusahaan. Hal serupa juga dibuktikan oleh Febrianti, Musadieg, dan Prasetya (2014) melalui penelitian yang berjudul *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja*, pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang, yang mendapat hasil positif bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji pada analisa regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa punishment berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado, hal ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Febrianti, Musadieg, dan Prasetya (2014) yang memperoleh hasil positif punishment berpengaruh terhadap kinerja.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara Penilaian Kinerja, Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado.
2. Penilaian Kinerja secara parsial mempunyai hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado.
4. Hasil uji secara parsial menunjukkan bahwa Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado.

### **Saran:**

Saran dari penulis untuk manajemen perusahaan yaitu pimpinan PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Sulutenggo sebaiknya meningkatkan kualitas penilaian kinerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja para karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Allrise, Molee. 2015. *Theory of Reward and Punishment*. [www.academia.com](http://www.academia.com), tanggal akses 2 Maret 2015.
- Emadzade-Mohammad Kazem, Ranim Sabbouh, dan Nasibeh Jamshidi. 2012. The effect of Rewards and Motivating on Maintaining and Keeping Human Resources. Universitas Isfahan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Vol. 3, No. (9). [ijrb.webs.com](http://ijrb.webs.com), diakses Maret 2015. Hal. 1.
- Febrianti-Silfia, Musadieg-Mochammad Al, dan Prasetya-Arik. 2014. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 12 No. (1). [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)., Diakses Maret 2015. Hal.1-9.

- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ivancevich, Konopaske Dan Matteson. 2006. *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*. Alih bahasa Gina Gania. Erlangga, Jakarta..
- Iqbal-Nadeem, Naveed Ahmad, Zeeshan Haider, Yumna Batool, dan Qurat-ul-ain. 2013. Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Involving the Moderating Role of Motivation. Baha Uddin Zakariya University. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 3 No. (1). [jurnalmanajemen.com](http://jurnalmanajemen.com). Diakses Maret 2015. Hal 37-56.
- Kemendiknas. 2010. *Rancangan Buku Panduan Kebijakan Pengelolaan Kinerja Individu*. Jakarta.
- Mathis, Robert dan John Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 10)*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Natawiria, Asep Suryana dan Riduwan. 2013. *Statistika Bisnis*. Alfabeta, Bandung
- Purwaningrum-Erlinda, M Al Musadieq, dan Ika Ruhana. 2014. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Semangat Kerja Pada Karyawan PT. Aggionmultimex. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 8 No. (2). [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id). Diakses Maret 2015. Hal 1-10.
- Ruky, Achmad. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siagian, 2006. Teori Reward dan Punishment. *Paper Academia*. [www.academia.edu](http://www.academia.edu). Diakses 13 Maret 2015. Hal 1-32.
- Sugiono, 2007. *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- .