

**PENGARUH WORK *ENGAGEMENT*, *PUNISHMENT*, DAN
REWARD TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT DOT
TRANSPORTINDO EKSPRES KOTA MALANG**

SKRIPSI

Disusun untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen



**JOSHUA AVERILL SETIAWAN
NIM : 111810041**

**PROGAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MA CHUNG
MALANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**PENGARUH *WORK ENGAGEMENT*, *PUNISHMENT*, DAN *REWARD*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT DOT TRANSPORTINDO
EKSPRES DI KOTA MALANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Joshua Averill Setiawan
NIM : 111810041
Program Studi : Manajemen

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ma Chung, pada 17 September 2024 dan memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen Strata Satu (S1).

Dosen Pembimbing I

Peter Remy Yosy Pasla, SE.,M.Bus.

NIP.20070067

Dosen Penguji I

Sahala Manalu, S.E., MM

NIP.20100023

Dosen Penguji II

Felik Sad Windu Broto, SS, M.Hum

NIP.20140009

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Sahala Manalu, S.E., MM

NIP.20100023

HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang berjudul:

“PENGARUH *WORK ENGAGEMENT*, *PUNISHMENT*, DAN *REWARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT DOT TRANSPORTINDO EKSPRES DI KOTA MALANG”

merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan karya plagiat yang sudah dipublikasikan atau yang pernah di pakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi dicantumkan dengan cara referensi sebagaimana semestinya, baik sebagian maupun seluruhnya. Semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan apabila terdapat kekeliruan, saya bersedia menerima sanksi sesuai aturan yang berlaku.

Malang, 17 September 2024



Joshua Averill Setiawan

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat-Nya sehingga kegiatan penelitian ini dapat tersusun sampai dengan selesai. Tidak lupa kami mengucapkan terima kasih terhadap bantuan dari pihak yang telah berkontribusi dengan memberikan sumbangan baik pikiran maupun materinya. Penulis sangat berharap semoga skripsi ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi pembaca. Bahkan kami berharap lebih jauh lagi agar makalah ini bisa pembaca praktekkan dalam kehidupan sehari-hari.

Penulis menyadari bahwa dalam penelitian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan pihak-pihak lain. Oleh karena itu, Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Stefanus Yufra M. Taneo. MS., M.Sc., selaku Rektor Universitas Ma Chung.
2. Bapak Sahala Manalu, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ma Chung dan selaku Dosen Penguji I.
3. Bapak Uki Yonda Aseptia, S.E, M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Ma Chung.
4. Bapak Peter Remy Yosy Pasla, SE.,M.Bus. Selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bantuan dan pembinaan dalam penyelesaian laporan ini.
5. Bapak Felix Sad Windu Broto, SS, M.Hum selaku Dosen Penguji II.
6. Sekretariat Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ma Chung.

7. Kedua orang tua dan saudara Penulis tercinta yang telah memberikan dukungan baik moral maupun materiil, serta semua pihak yang turut membantu Penulis dalam menyelesaikan kegiatan penelitian ini.
8. Teman-teman Program Studi Manajemen Universitas Ma Chung yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan kegiatan penelitian ini.

Pengerjaan karya tulis ini telah dilakukan dengan upaya optimal, mohon maaf apabila terdapat kesalahan penulisan dalam karya tulis ini. Besar harapan atas pemberian saran dan kritik yang membangun untuk penulisan karya tulis ini sehingga karya tulis ini dapat menjadi salah satu referensi dalam mendukung perkembangan ilmu manajemen.

Malang, 17 September 2024

Joshua Averill Setiawan

ABSTRAK

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting, diantaranya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi, dan membantu perusahaan membangun budaya kerja yang sehat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work engagement*, *punishment*, dan *reward* terhadap kinerja karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres Kota Malang. *Work engagement* mencakup dimensi semangat kerja (*vigor*), dedikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya. *Punishment* diterapkan melalui sistem sanksi untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan sehingga jika diterapkan dengan baik dan benar maka akan berpengaruh positif bagi perusahaan, sedangkan *reward* diberikan dalam bentuk insentif guna memotivasi kinerja optimal. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Data dikumpulkan dari karyawan PT DOT Transportindo Ekspres melalui kuesioner, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement*, *punishment*, dan *reward* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Ketiga variabel ini memberikan kontribusi sebesar 91% terhadap peningkatan kinerja karyawan, sedangkan 9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan *work engagement*, penerapan *punishment* (sanksi) yang tepat, serta pemberian *reward* yang sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, sehingga PT DOT Transportindo Ekspres dapat memanfaatkan hasil ini untuk mengoptimalkan produktivitas perusahaan.

Kata-kata Kunci: *Work Engagement*, *Punishment*, *Reward*, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Human Resource Management is very important, including improving employee and organizational performance, and helping companies build a healthy work culture. This research aims to analyze the influence of *work engagement*, *punishment* and *rewards* on employee performance at PT DOT Transportindo Ekspres Malang City. *Work engagement* includes the dimensions of employee morale (*vigor*), dedication and full involvement in their work. Punishment is applied through a sanctions system to increase employee discipline so that if implemented properly and correctly it will have a positive effect on the company, while rewards are given in the form of incentives to motivate optimal performance. The research method used is a quantitative approach with multiple linear regression analysis techniques. Data was collected from PT DOT Transportindo Ekspres employees via questionnaires, and the research results showed that *work engagement*, *punishment* and *rewards* significantly influenced employee performance both simultaneously and partially. These three variables contributed 91% to increasing employee performance, while the remaining 9% was influenced by other factors not discussed in this research. This research concludes that managing *work engagement*, applying appropriate *punishment* (sanctions), and providing appropriate *rewards* can significantly improve employee performance, so that PT DOT Transportindo Ekspres can utilize these results to optimize company productivity.

Key Word: *Work Engagement, Punishment, Reward, Employee Performance.*

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Bagi Mahasiswa	7
1.4.2 Manfaat Bagi PT DOT Transportindo Ekspres	7
1.5 Batasan Masalah	7
BAB II STUDI PUSTAKA	9
2.1 <i>Work Engagement</i>	9
2.1.1 <i>Vigor</i>	9
2.1.2 <i>Dedication</i>	10
2.1.3 <i>Absorption</i>	10
2.2 <i>Punishment</i>	10
2.3 <i>Reward</i>	13
2.4 Kinerja Karyawan.....	16

2.5	Penelitian Terdahulu	20
2.6	Kerangka Berpikir	24
2.7	Model Penelitian.....	24
2.8	Hipotesis Penelitian	25
	2.8.1 Pengaruh <i>work engagement</i> terhadap kinerja karyawan di PT. Dot Transportindo Ekspres	26
	2.8.2 Pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan di PT. Dot Transportindo Ekspres	26
	2.8.3 Pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan di PT Dot Transportindo Ekspres.....	26
	2.8.4 Pengaruh <i>work engagement, punishment, dan reward</i> terhadap kinerja karyawan di PT. Dot Transportindo Ekspres.....	27
BAB III METODE PENELITIAN		28
3.1	Jenis Penelitian	28
3.2	Jenis dan Sumber Data	28
3.3	Populasi dan Sampel.....	29
3.4	Metode Pengumpulan Data	30
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	31
3.6	Uji Asumsi Klasik	32
	3.6.1 Uji Validitas.....	33
	3.6.2 Uji Reliabilitas	33
	3.6.3 Uji Normalitas	34
	3.6.4 Uji Multikolinearitas.....	34
	3.6.5 Uji Heterokedastisitas.....	34
	3.6.6 Koefisien Deteminasi (KD)	35

3.7	Teknik Analisis Data	35
BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL		28
4.1.	Pengujian Instrumen Penelitian	38
4.1.1.	Pengujian Validitas Instrumen.....	38
4.1.2.	Pengujian Reliabilitas Instrumen.....	40
4.2.	Analisis Deskriptif	41
4.2.1.	Analisis Deskriptif Variabel <i>Work Engagement</i>	41
4.2.2.	Analisis Deskriptif Variabel <i>Punishment</i>	45
4.2.3.	Analisis Deskriptif Variabel <i>Reward</i>	47
4.2.4.	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	49
4.3.	Analisis Pengaruh <i>Work engagement, Punishment, Reward</i> terhadap Kinerja karyawan	53
4.3.1.	Pengujian Asumsi Klasik.....	53
4.3.2.	Hasil Estimasi Pengaruh <i>Work engagement, Punishment</i> dan <i>Reward</i> terhadap Kinerja karyawan	56
4.4.	Implikasi Penelitian	53
4.4.1.	Implikasi Teoritis.....	53
4.4.1.1.	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan ...	53
4.4.1.2.	Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	53
4.4.1.3.	Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karaywan	53
4.4.1.4.	Pengaruh simultan <i>Work Engagement, Punishment,dan</i> <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	53
4.4.2.	Implikasi Praktis	69
4.4.2.1.	<i>Work Engagement</i>	69
4.4.2.2.	<i>Punishment</i>	69

4.4.2.3. <i>Reward</i>	70
4.4.2.4. Kinerja Karyawan	70
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1. Kesimpulan	71
5.2. Keterbatasan Penelitian	72
5.3. Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN	72
Lampiran 1. Tabel Survei Pertanyaan	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Berpikir	29
Gambar 2. Model Penelitian	30

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Tinjauan Penelitian Terdahulu	25
Tabel 2. Karakteristik Responden	36
Tabel 3. Definisi Operasional	38

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi yang bergerak dalam produksi dan jasa memiliki tujuan atau target yang telah direncanakan sebelumnya saat melaksanakan kegiatan. Keberhasilan proses perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut tidak hanya bergantung pada teknologi yang unggul, tetapi juga pada sarana dan prasarana yang baik, serta sumber daya manusia yang berkualitas. Penting bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi guna mendukung pengembangan bisnis (Ramadanita, Nugroho, & Suyaman, 2021). Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana yang dirancang untuk mempengaruhi kinerja, perilaku dan sikap karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi terwujudnya tujuan internal perusahaan (Suparyadi, 2015) dalam (Ramadanita, Nugroho, & Suyaman, 2021). Faktor sumber daya manusia merupakan aspek yang harus diperhatikan oleh perusahaan, daya saing yang tinggi akan memotivasi setiap perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Selain itu, peran kunci tenaga kerja dalam suatu perusahaan sangat signifikan, karena mereka merupakan kekuatan utama yang mendorong kelancaran operasional dan kinerja perusahaan. Tenaga kerja bukan hanya dianggap sebagai aset atau kekayaan perusahaan, tetapi juga sebagai elemen yang perlu dipelihara dan dijaga. Hal ini dapat dicapai dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan

memberikan perhatian terhadap aspek-aspek yang memperkaya pengalaman kerja mereka. (Sumarjati & Siswani, 2023).

Cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan pemberian *reward* and *punishment*. Imbalan diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dan digunakan sebagai umpan balik informasi tentang kinerja atau kontribusi karyawan kepada perusahaan. Dan hukuman merupakan akibat negatif dari akibat buruk bagi karyawan. Penghargaan tersebut untuk memotivasi karyawan agar dapat mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik (Soetjipto, 2017) dalam (Ramadanita, Nugroho, & Suyaman, 2021).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *reward*. *Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Apabila *reward* tidak sesuai maka akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan kedepannya.

Selain faktor *reward*, faktor *punishment* juga sangat mempengaruhi kinerja karyawan. *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut (Sumarjati & Siswani, 2023).

Menurut Schaufeli & Bakker (2010) dalam Sukoco, Fu'adah, & Muttaqin, 2020, *work engagement* adalah hubungan terhadap pekerjaan yang aktif dan positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), pengabdian (*dedication*), dan penyerapan/penghayatan (*absorption*). *Work engagement* merupakan konstruk psikologi positif di mana karyawan atau pegawai yang merasa antusias dan senang dalam bekerja (Bakker A. B., 2011). Karyawan yang terikat akan lebih unggul daripada karyawan yang rendah rasa keterikatannya. Sebab karyawan yang terikat memiliki keuntungan, yaitu mereka menjadi lebih senang dan antusias, lebih sehat baik secara fisik maupun psikologis, dan pegawai yang terikat akan menyalurkan keterikatan pada karyawan yang lain sehingga hubungan interpersonal dapat terjalin dengan baik dan kinerja kelompok menjadi lebih baik (Bakker A. B., 2011).

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja seseorang yang dicapai dengan memenuhi persyaratan-pekerjaan yang telah ditentukan (Wijaya, 2021). Setiap pekerjaan memiliki persyaratan khusus yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan yang biasa disebut sebagai standar pekerjaan. Standar pekerjaan ini menetapkan tingkat kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diharapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Untuk menentukan kinerja pegawai baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan (Bangun, 2012) Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan catatan *out-come* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai

dengan harapan organisasi, kadang-kadang tidak mempunyai semangat kerja tinggi sehingga kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan menurut (Pasaribu dan Krisnaldy, 2020) dalam (Wijaya, 2021). Menurut Khotimah, dkk. (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah standart yang telah ditentukan yangdigunakan sebagai bukti seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan usaha tersebut merupakan indikator seseorang yang memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka memikul tanggung jawab yang lebih besar seperti kualitas kerja, kecepatan dan ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja sama. Kinerja dapat diartikan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

PT DOT Trasportindo Ekspress didirikan pada tahun Agustus 2010 oleh almarhum Bapak Rudy Lisangan yang sekanrang diteruskan oleh Bapak George Lisangan, setelah beberapa tahun berusaha dan mendapatkan pengalaman. Bapak George Lisangan ingin menngimplementasikan pengetahuannya dalam bentuk modern sesuai dengan perkembangan tren pasar, memperkaya dengan interpretasi pribadi sesuai dengan tren pasar. Pada awal memulai kegiatan usahanya berupa jasa paket travel yang bekerja sama dengan Pedagang Besar Farmasi di kota Malang untuk melayani mitra kerja, hingga akhirnya mampu memiliki dan mendirikan sebuah kantor dan gudang.

Nama DOT Trasportindo Ekspress diambil dari kata *delivery on time* dan sesuai visi perusahaan yang mana mengambil dan mengantar paket dari lokasi rumah atau kantor pelanggan dengan target utama wilayah se-Indonesia dengan

ekspres atau cepat dan tepat. Walaupun DOT Transportindo Ekspres sudah berjalan hingga sekarang masih ada saja masalah-masalah yang terjadi di perusahaan, salah satu contohnya adalah masalah kinerja yang kurang diharapkan oleh perusahaan sebagai contoh bersikap menyepelekan pekerjaan, tidak berinisiatif, tidak disiplin, dan kurang memperhatikan penampilan. Karena hal tersebut perkembangan perusahaan menjadi kurang baik di mata konsumen. Karena adanya masalah seperti ini perusahaan sudah membuat beberapa hal yang biasa membuat kinerja karyawan meningkat contohnya adalah membuat *reward* dan *punishment* pada perusahaan, contoh *reward* pada perusahaan berupa mendapatkan uang insetif apabila karyawan dalam satu bulan tidak pernah terlambat, lalu untuk *punishment* disini perusahaan sudah memberikan SP dan pemotongan gaji bagi siapa saja yang melanggar peraturan pada perusahaan tersebut.

Selain karena *reward* dan *punishment* yang sudah diterapkan di perusahaan, *work engagement* pada perusahaan juga sangat penting karena dengan adanya *work engagement* ini membantu menciptakan budaya kerja yang lebih baik, dan juga berdampak pada keuntungan perusahaan. Baik buruknya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh ketiga hal tersebut.

Oleh karena itu disini penulis membuat penelitian ini untuk dapat mengetahui sejauh mana pengaruh *work engagement*, *reward*, dan *punishment* di PT DOT Transportindo Ekspres terhadap kinerja karyawannya sehingga dapat mengambil tindakan yang relevan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, tentang pengaruh *work engagement*, *punishment*, dan *reward* terhadap kinerja karyawan di PT. DOT Transportindo Ekpres Kota Malang. Maka dirumuskan masalah sebagai berikut ini:

1. Apakah *Work Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres di Kota Malang?
2. Apakah *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres di Kota Malang?
3. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. DOT Transportindo Ekpres Kota Malang?
4. Apakah *work engagement*, *punishment* dan *reward* secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. DOT Transportindo Ekpres Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis sejauh mana *work engagement* mempengaruhi kinerja karyawan di PT. DOT Transportindo Ekpres Kota Malang.
2. Menganalisis sejauh mana *punishment* mempengaruhi kinerja karyawan di PT. DOT Transportindo Ekpres Kota Malang.
3. Menganalisis sejauh mana *reward* mempengaruhi kinerja karyawan di PT. DOT Transportindo Ekpres Kota Malang.

4. Menganalisis sejauh mana *work engagement*, *punishment*, dan *reward* mempengaruhi kinerja karyawan di PT. DOT Transportindo Ekspres Kota Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta kesempatan mempraktekkan pengetahuan dan teori di masa perkuliahan khususnya yang berkaitan dengan *work engagement*, *punishment*, *reward*, dan kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Bagi PT DOT Transportindo Ekspres

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan serta masukan bagi PT DOT Transportindo Ekspres sehingga dapat mengelola *work engagement*, *punishment*, dan *reward* dengan lebih baik lagi agar semakin memperkuat kinerja karyawan di PT. DOT Transportindo Ekspres Kota Malang.

1.5 Batasan Masalah

Ruang lingkup dari penelitian ini terbatas pada karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres dengan batas kerja minimal 6 bulan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan yaitu:

1. Keterbatasan ruang lingkup penelitian hanya mencakup karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres.

2. Penelitian yang dilakukan ini hanya memiliki empat variabel yaitu *work engagement*, *punishment*, *reward* dan kinerja karyawan.
3. Waktu dan wawasan peneliti.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Work Engagement*

Beberapa peneliti menggunakan istilah berbeda untuk mendefinisikan *engagement*. Sebagian peneliti ada yang menggunakan istilah *work engagement* dan sebagian lain menyebutnya dengan istilah *employee engagement*. Kedua istilah tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan *engagement* karyawan. *Work engagement* maupun *employee engagement* sama-sama memiliki aspek pembentuk dan karakteristik yang sama. Secara garis besar, keduanya dibentuk oleh beberapa aspek yang sama, yaitu adanya kekuatan atau *energy (vigor)*, dedikasi atau perasaan bangga terhadap pekerjaan (*dedication*), komitmen dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan (*absorption*). Menurut Schaufeli & Bakker (2010) dalam (Sukoco, Fu'adah, & Muttaqin, 2020) menjelaskan bahwa *Work Engagement* memiliki tiga dimensi, yaitu:

1. *Vigor*.
2. *Dedication*.
3. *Absorption*.

2.1.1 *Vigor*

Dimensi *vigor* merujuk pada karakter pegawai yang memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya, memiliki semangat, kemauan dan energi tinggi pada pekerjaan, dan konsisten dalam menghadapi setiap kesulitan yang ditemui saat bekerja. *Vigor* ditandai oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, serta kemauan untuk

berusaha keras dalam pekerjaan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan (Sukoco, Fu'adah, & Muttaqin, 2020).

2.1.2 *Dedication*

Dedikasi adalah perasaan seseorang terhadap pentingnya, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Dedication* merujuk pada karakter pegawai yang memiliki keterlibatan kuat dengan pekerjaan dan disertai perasaan senang, adanya perasaan penting dan antusias akan pekerjaannya, menginspirasi dan memiliki kebanggaan, serta menyukai tantangan dalam pekerjaannya. Dedikasi adalah perasaan seseorang terhadap pentingnya, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan (Sukoco, Fu'adah, & Muttaqin, 2020).

2.1.3 *Absorption*

Absorption merujuk pada karakter pegawai yang memiliki totalitas diri dengan berkonsentrasi sepenuhnya pada pekerjaan yang dilakukan, merasa senang dan larut dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga waktu bekerja terasa berjalan dengan cepat dan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya (Sukoco, Fu'adah, & Muttaqin, 2020).

2.2 *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2015) dikutip oleh (Suparmi & Septiawan, 2019) hukuman atau *punishment* adalah ancaman sanksi yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Hukuman digunakan perusahaan untuk menekan tindakan-tindakan yang melanggar aturan kerja perusahaan, hukuman dapat membantu memotivasi para pegawai agar terus semangat dan disiplin dalam

bekerja. Penerapan hukuman pada kedisiplinan kerja pegawai akan berpengaruh positif bagi perusahaan jika diterapkan dengan baik dan benar, penerapan ini nantinya dapat mendidik, memotivasi dan memberikan pengaruh yang baik bagi pegawai agar dapat terus meningkatkan mutu kinerja serta kedisiplinan kerja. Selain itu adanya penerapan hukuman dapat meminimalisir terjadinya kesalahan atau masalah pada perusahaan, seperti dengan adanya hukuman berat jika terjadi kesalahan yang membuat kerugian perusahaan atau menyebabkan masalah pada pekerjaan itu sendiri, hukuman ini akan diberikan dengan penjelasan yang jelas dan telah terbukti adanya kesalahan pada pegawai tersebut. Lalu dengan pemberian hukuman ringan apabila terjadi masalah yang tidak memberikan dampak yang terlalu besar bagi perusahaan, hukuman ini akan diberikan dengan surat peringatan pada pegawai yang melakukan kesalahan tersebut.

Punishment adalah bentuk pembinaan dan pengawasan agar pegawai disiplin dan mematuhi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan (Novita, Irsan, Bolon , & Marbun, 2021). Jika diterapkan secara efektif, hukuman dapat membantu perusahaan untuk menekan terjadinya kesalahan atau terdapat pelanggaran pada aturan kerja yang telah berlaku. Hukuman diberikan dengan tujuan agar para pegawai lebih mematuhi aturan dan lebih disiplin dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan adanya hukuman, pegawai akan lebih teratur dalam pekerjaannya, dapat dikatakan keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kedisiplinan kerja pegawai yang memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Punishment yang diberikan oleh perusahaan harus memberikan efek jera atau memberikan rasa takut untuk melakukan pelanggaran pada pegawai, hal ini dilakukan agar pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan terus menjaga kedisiplinan dalam bekerja. *Punishment* diberikan pada pegawai dengan adanya bukti serta pertimbangan yang masuk akal dan dapat diberikan hukuman sesuai dengan kesalahan atau pelanggaran yang telah diperbuat. Menurut Rivai (2014) dikutip oleh (Wijaya, 2021) jenis-jenis *Punishment* dijelaskan sebagai berikut,

1. Hukuman ringan, dengan jenis:
 - a. Teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang, dengan jenis:
 - a. Penundaan kenaikan gaji
 - b. Penurunan gaji
 - c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat, dengan jenis:
 - a. Penurunan pangkat atau demosi
 - b. Pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan
 - c. Pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai di perusahaan.

Penerapan hukuman atau *punishment* pada suatu perusahaan harus dilakukan dengan adil sesuai dengan pelanggaran yang diperbuat. Menurut

Siagian (2006) dikutip oleh (Sofiana, Wahyuarini, & Novieyana, 2017), terdapat beberapa indikator hukuman adalah sebagai berikut:

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi
2. Adanya hukuman yang lebih berat bila terjadi kesalahan yang sama dilakukan
3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan
4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan

Tujuan *punishment* menurut (A Rozi et al., 2022) dalam (Rahmah & Sari., 2023) ada 3 tujuan penting dan peran dari *punishment* agar membentuk tingkah laku yang diharapkan, sebagai berikut:

1. Untuk membatasi perilaku, *punishment* dapat menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan
2. *Punishment* dapat bersifat mendidik untuk pegawai
3. *Punishment* dapat memperkuat motivasi untuk pegawai agar menghindari tingkah laku yang tidak diharapkan.

2.3 Reward

Memberikan penghargaan adalah salah satu cara menghargai karyawan yang berpengalaman dan kompeten (Sunarto, Rusilowati, & Eka, 2017). Dalam manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan. Pendekatan ini mengaitkan perilaku individu dengan perasaan positif seperti kebahagiaan dan kegembiraan, yang mendorong mereka untuk melakukan tindakan yang baik secara berulang. Tujuan dari pemberian *reward* adalah mendorong seseorang untuk terus meningkatkan atau

memperbaiki pencapaian yang telah mereka raih, dengan harapan agar semakin bersemangat dalam usaha tersebut. (Kawulur, Areros, & Pio, 2018).

Tujuan pemberian *reward* atau kompensasi (balas jasa) menurut (Hasibuan, 2017), antara lain sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama, dengan pemberian *reward* terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar *reward* atau kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya
5. Stabilitas karyawan, dengan program *reward* atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
6. Disiplin, dengan program balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh, dengan program *reward* yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undangundang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat ditangani.

Macam-macam *reward* finansial menurut Mondy (2005) dalam (Wijaya, 2021), adalah sebagai berikut:

1. *Reward* finansial:

- a. Gaji merupakan imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, atau mingguan.
- b. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyak pelayanan relatif tetap, besar upah dapat berubah-ubah.
- c. Intenstif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditentukan.
- d. Kompensasi tidak langsung (*benefits*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

2. *Reward* Non Finansial.

Pemberian penghargaan dalam bentuk ucapan terima kasih, pujian, pimpinan menerima masukan dari bawahan dan lain sebagainya. Sebuah

ucapan terima kasih ini memberikan arti dan manfaat yang sangat luar biasa. Pekerjaan yang dimotivasi dengan ucapan terima kasih oleh seseorang atasan kepala bawahan, dapat menjadi sumber inspirasi kedisiplinan waktu dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Perusahaan mengharapkan agar reward yang diberikan memperoleh imbalan kerja lebih besar dari karyawannya.

Indikator *reward* Menurut (Syafiq, 2021) terdapat 4 Indikator yang mempengaruhi reward yaitu:

1. Gaji dan bonus
2. Kesejahteraan
3. Pengembangan karir
4. Penghargaan psikologis dan sosial

2.4 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara (2015) dalam (Wijaya, 2021), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja dapat juga diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja. Kinerja adalah suatu hasil kerja

yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut Bangun (2012) dalam (Wijaya, 2021), manfaat dilakukannya penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi. Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi. Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Pegawai yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi pegawai yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.
3. Pemeliharaan sistem. Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, tiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam

organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi. Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai dimasa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Menurut Bangun (2012) dalam (Wijaya, 2021), untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan, waktu mengerjakannya, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Berikut penjelasannya:

1. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk dapat

mengerjakannya, atau setiap pegawai dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, pegawai dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerja sama

tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarpegawai sangat dibutuhkan. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan ringkasan penelitian terdahulu dan perbedaannya dengan penelitian yang dijalankan saat ini.

Tabel 1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Kesimpulan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading (Pramesti, Sambul, & Rumawas, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4. Persamaan regresi linear $Y = 19.062 + 0,202 X_1 + 1.782 X_2$. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian. 2. Subjek penelitian
2.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Punishment</i> berpengaruh positif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian. 2. Subyek penelitian.

	(Pratama & Handayani, 2022)	namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4. Persamaan regresi linear $Y = 9,747 + 0,930 X_1 + 0,163 X_2$.	3. Lokasi penelitian.
3.	Pengaruh Disiplin kerja, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rajawali Citramass Mojokerto. (Irwansyah & Sukaris, 2022)	1. Disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. 2. <i>Reward</i> secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. 3. <i>Punishment</i> secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. 4. Persamaan regresi linear $Y = 8,914 + 0,222 X_1 + 0,379 X_2 - 0,029 X_3$.	1. Obyek penelitian. 2. Subjek penelitian. 3. Lokasi penelitian.
4.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Unilever Indonesia Tbk. Jakarta Divisi Field Execution Management. (Sumarjati & Siswani, 2023)	1. Hasil penelitian <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara <i>reward</i> dan <i>punishment</i> adalah signifikan.	1. Subjek Penelitian. 2. Lokasi penelitian.
5.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Glenmore Agung Nusantara. (Ramadanita, Nugroho, & Suyaman, 2021)	1. Hasil penelitian <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. 3. <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4. Persamaan regresi linear $Y = (-235) + 0,342 X_1 + 1,432 X_2$	1. Subjek penelitian. 2. Lokasi penelitian.
6.	<i>Work Engagement of Millenial Generation Employees at PT. X Bandung</i> (Sukoco, Fu'adah, & Muttaqin, 2020)	1. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah karyawan generasi milenial PT. X mayoritas memiliki work engagement pada tingkat tinggi, artinya sebagian besar karyawan mengalami keadaan pikiran positif terkait pekerjaannya. 2. Ketika bekerja karyawan generasi milenial PT. X mampu tetap fokus dan konsentrasi terhadap pekerjaan walaupun pekerjaan tersebut berat, merasa apa yang dikerjakan merupakan pekerjaan mulia, dan menikmati pekerjaan yang sangat intens (penuh konsentrasi). 3. Penelitian metode kuantitatif deskriptif.	1. Metode penelitian. 2. Subjek Penelitian. 3. Lokasi Penelitian.

7.	Analisis Deskripsi Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan: <i>Ability, Effort, Support</i> PT Surveyor Indonesia (Qodariah, 2019)	1. <i>Work engagement</i> berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja karyawan. 2. $\hat{Y} = 31,95 + 0,72 X_1$	1. Obyek Penelitian. 2. Subjek Penelitian. 3. Lokasi Penelitian.
8.	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan. (Manalu, Thamrin, Hasan, & Syahputra, 2021)	1. <i>Work engagement</i> berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja karyawan. 2. $\hat{Y} = 11.875 + 0,320 X_1$	1. Obyek Penelitian. 2. Subjek Penelitian. 3. Lokasi Penelitian.

Sumber: Penulis (2023)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pramesti & Wijaya, 2021, Sumarjati & Siswani, 2023, dan Ramadanita, Nugroho, & Suyaman, 2021 *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Reward* dan *punishment* secara simultan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut (Pratama & Handayani, 2022) *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun *punishment* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Irwansyah & Sukaris, 2022 *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi *punishment* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

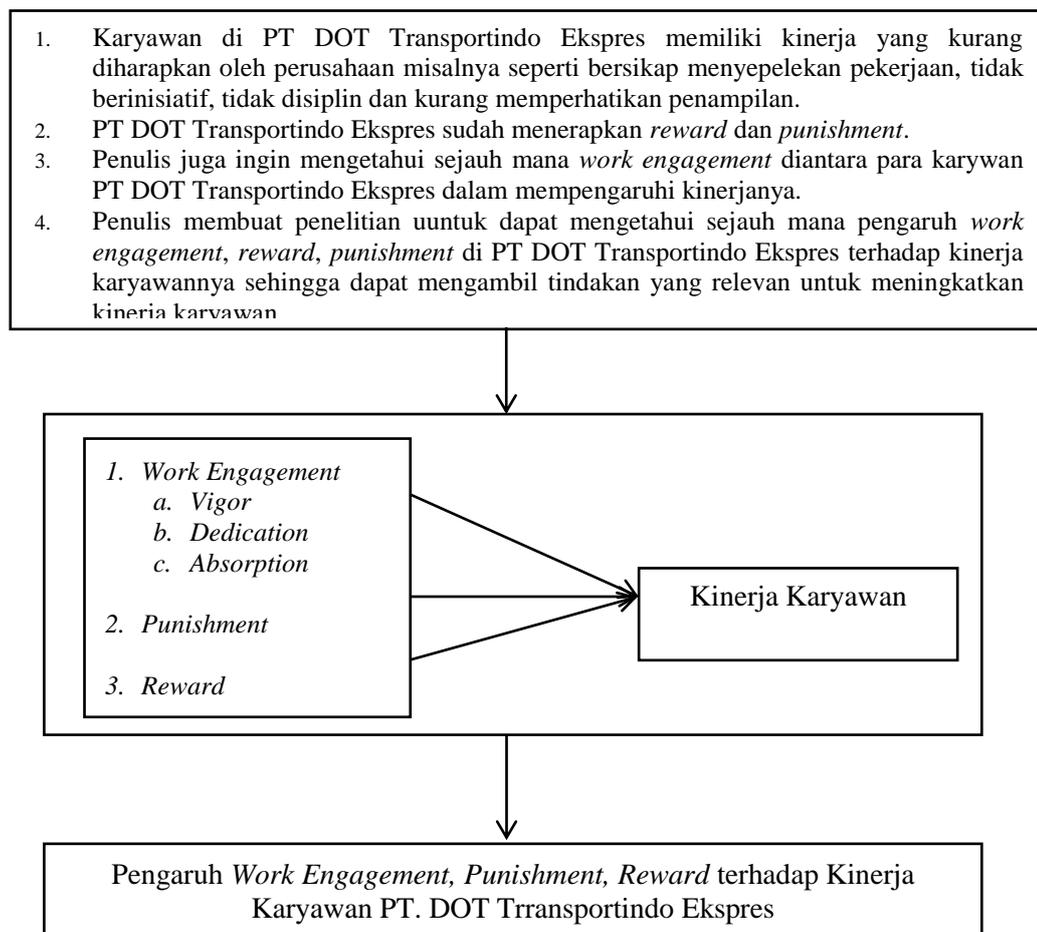
Menurut penelitian Sukoco, Fu'adah, & Muttaqin, 2020, (Qodariah, 2019), (Manalu, Thamrin, Hasan, & Syahputra, 2021) *work engagement* memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan. Dalam (Sukoco, Fu'adah, & Muttaqin, 2020) dan (Qodariah, 2019), *work engagement* dibagi

menjadi 3 dimensi yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (pengabdian), dan *absorption* (pemahaman).

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak di subjek penelitian, objek penelitian, dan lokasi penelitian. Dalam penelitian terdahulu sebagian besar membahas tentang pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan saja. Penelitian mengenai *work engagement* terhadap kinerja karyawan umumnya hanya satu variable saja. Dari hasil observasi tersebut, ditemukan bahwa belum banyak penelitian yang membahas tentang pengaruh *reward*, *punishment*, dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan.

2.6 Kerangka Berpikir

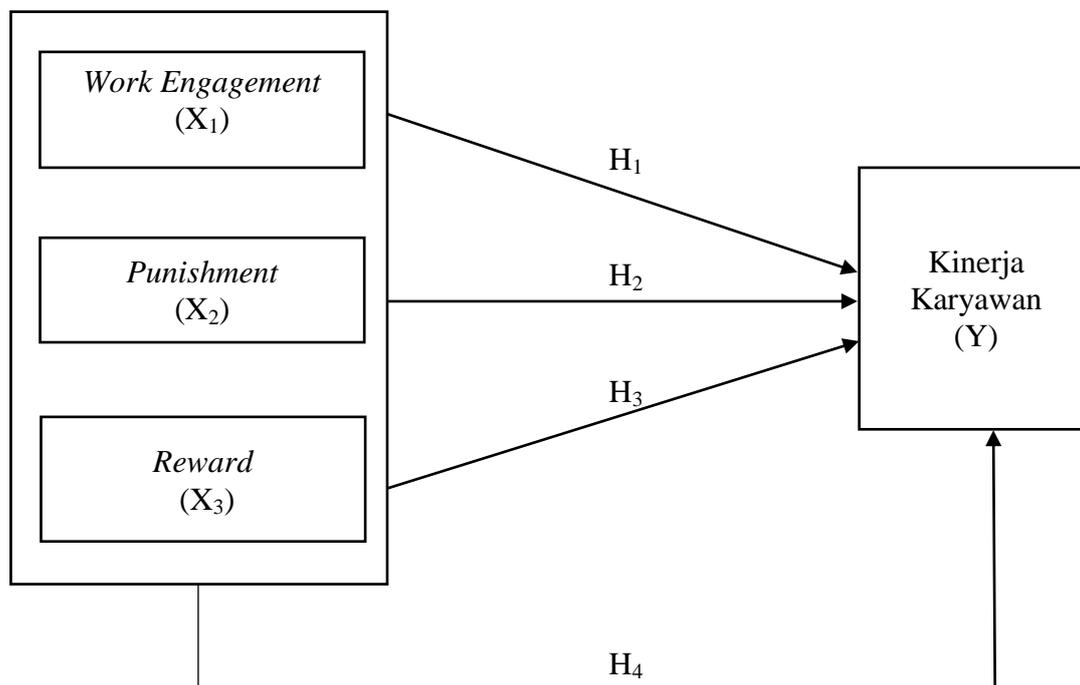
Kerangka berpikir dalam penelitian ini memiliki tiga variable independen, yaitu *work engagement*, *punishment*, dan *reward* serta kinerja karyawan sebagai *variable* dependen. Berikut merupakan penjabaran dari kerangka berpikir dari penelitian ini:



Gambar 1. Kereangka Berpikir
Sumber : Diolah oleh Peneliti (2024)

2.7 Model Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori-teori yang telah dikembangkan sebelumnya, maka diambil model penelitian sebagai berikut.



Gambar 2. Model Penelitian

Sumber: Diadaptasi dari Penelitian (Ramadanita, Nugroho, & Suyaman, 2021)
(Manalu, Thamrin, Hasan, & Syahputra, 2021)

2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijabarkan di atas, maka hipotesis yang akan dibuktikan dalam penelitian ini adalah pengaruh *work engagement*, *punishment*, dan *reward* terhadap kinerja karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres. Hipotesis penelitian ini diadaptasi dari penelitian yang dilakukan oleh Ramadanita, Nugroho, & Suyaman, 2021 dan Manalu, Thamrin, Hasan, & Syahputra, 2021.

2.8.1 Pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan di PT. Dot Transportindo Ekspres

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Manalu, Thamrin, Hasan, & Syahputra, 2021 menunjukan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka H_1 berupaya untuk membuktikan bahwa *work engagement* akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Dot Transportindo Ekspres.

H_1 : *Work Engagement* (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) di Dot Transportindo Ekspres.

2.8.2 Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT. Dot Transportindo Ekspres

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ramadanita, Nugroho, & Suyaman, 2021 menunjukkan bahwa *punishment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka H_2 berupaya untuk membuktikan bahwa *punishment* akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres di Kota Malang.

H_2 : *Punishment* (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan(Y) pada PT DOT Transportindo Ekspres di Kota Malang.

2.8.3 Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan di PT Dot Transportindo Ekspres.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Pratama & Handayani, 2022) menunjukan bahwa *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Maka H_3 berupaya untuk membuktikan bahwa *reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT DOT Transportindo Ekspres.

H_3 : *Reward* (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT DOT Transportindo Ekspres di Kota Malang

2.8.4 Pengaruh *work engagement*, *punishment*, dan *reward* terhadap kinerja karyawan di PT. Dot Transportindo Ekspres.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Manalu, Thamrin, Hasan, & Syahputra, 2021, Ramadanita, Nugroho, & Suyaman, 2021, dan Pratama & Handayani, 2022 menunjukkan bahwa *work engagement*, *punishment*, dan *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka H_4 berupaya untuk membuktikan bahwa *work engagement*, *punishment*, dan *reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres di Kota Malang.

H_4 : *Work Engagement* (X_1), *punishment* (X_2), dan *reward* (X_3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT DOT Transportindo Ekspres di Kota Malang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisa data bersifat kuantitatif/satistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah diterapkan (Sugiyono, 2021). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif korelasional. Kuantitatif korelasional adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menguji teori secara objektif dengan cara meneliti atau memeriksa hubungan antar variabel, nantinya variabel akan diukur untuk menghasilkan data numerik yang kemudian dianalisis secara statistik (Supratiknya, 2015).

3.2 Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dengan pendekatan secara casual. Data primer adalah data yang pertama kali diperoleh oleh peneliti melalui pengalaman secara langsung.

2. Sumber Data

Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari kuesioner yang diisi oleh responden penelitian. Kuesioner akan dibagikan melalui *link Google Form* kepada responden penelitian.

3.3 Populasi dan Sampel

Penelitian Menurut (Sugiyono, 2021) populasi merupakan keseluruhan yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah pegawai dari PT. DOT Transportindo Ekspres sebanyak 66 pegawai.

Menurut (Sugiyono, 2021) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Cara yang digunakan untuk pengambilan sampel ada beberapa macam yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih mejadi anggota sampel. Sedangkan *non probability sampling* adalah teknik yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota untuk dipilih menjadi sampel. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 66 orang. Penelitian ini menggunakan sampling jenuh karena mengambil seluruh populasi.

Kriteria sampel penelitian adalah karyawan aktif yang telah bekerja minimal 6 bulan dan tidak menduduki posisi manajerial. Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Keterangan
1	Jenis Kelamin	Laki-laki Perempuan
2.	Usia	18-29 tahun 30-39 tahun 40-49 tahun

		> 49 tahun
3.	Lama bekerja	< 6 bulan 6 bulan – 1 tahun 1 – 2 tahun > 2 tahun
4.	Tingkat pendidikan terakhir	SMP SMA/SMK D1/D2 D3/S1

Sumber: Penulis (2023)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability* sampling dengan jenis *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2021: 135) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan dan didasari oleh pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Dengan mempertimbangkan biaya penelitian, maka pengambilan data akan dilakukan secara *online* yaitu melalui kuesioner *digital*. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang terstruktur, terdiri dari rangkaian pertanyaan tertulis dan dijawab langsung oleh responden.

Skala Likert merupakan skala penelitian yang dapat dipakai untuk mengukur pendapat maupun sikap responden. Skala ini dianggap ideal ketika responden perlu menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap rangkaian pertanyaan penelitian. Tingkat persetujuan Skala Likert yang diterapkan dalam penelitian ini adalah Skala Likert 1-4 pilihan dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS) (Sampoerna University, 2022).

Berikut merupakan tingkatan Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Setuju (S)

4 = Sangat Setuju (SS)

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dikutip dalam (Dewi & Warmika, 2016), variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Variabel Independen (*Independent variable*)

Variabel independent (X) ini sering disebut sebagai variabel stimulus, rediktor atau yang lebih sering disebut sebagai variabel bebas, variabel ini dapat diubah ataupun dimanipulasi. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *work engagement* (X₁), *punishment* (X₂) dan *reward* (X₃).

2. Variabel Terikat (*Dependent variable*)

Variabel dependen (Y) ini sering disebut sebagai variabel *output*, kriteria dan konsekuen yang lebih dikenal sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel *dependen* dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Berdasarkan identifikasi variabel yang ada diatas, maka definisi operasional masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Definisi Operasional

Variabel dan Sumber	Indikator	Skala Pengukuran
<i>Work engagement</i> (X1) Menurut Schaufeli &	1. Semangat kuat 2. Konsisten dalam	Likert Scale 1 = sangat tidak setuju

Bakker (2010) dalam (Sukoco, Fu'adah, & Muttaqin, 2020)	<p>menghadapi kesulitan</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Kemauan untuk berusaha keras 4. Antusias akan pekerjaannya 5. Memiliki kebanggaan 6. Menyukai tantangan dalam pekerjaannya 7. Totalitas diri 8. Konsentrasi 9. Senang dan larut dalam melaksanakan pekerjaannya 	<p>2 = tidak setuju 3 = setuju 4 = sangat setuju</p>
<i>Punishment(X2)</i> Menurut Siagian (2006) dikutip oleh (Sofiana, Wahyuarini, & Novieyana, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi 2. Adanya hukuman yang lebih berat bila terjadi kesalahan yang sama dilakukan 3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan 4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan 	<p>Likert Scale 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = setuju 4 = sangat setuju</p>
<i>Reward(X3)</i> (Syafiq, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji dan bonus 2. Kesejahteraan 3. Pengembangan karir 4. Penghargaan psikologis dan sosial 	<p>Likert Scale 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = setuju 4 = sangat setuju</p>
Kinerja karyawan (Y) Menurut Bangun (2012) dalam (Wijaya, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah Pekerjaan 2. Kualitas Pekerjaan 3. Ketepatan waktu mengerjakannya 4. Kehadiran 5. Kemampuan bekerja sama 	<p>Likert Scale 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = setuju 4 = sangat setuju</p>

Sumber: Penulis (2023)

3.6 Uji Asumsi Klasik

Uji validitas dan reliabilitas mempunyai fungsi sebagai bahan evaluasi kuantitas dari sebuah instrumen yang dipakai untuk memperoleh data tentang suatu variabel dalam penelitian tertentu. Dalam penelitian ini, dilakukan tes percobaan pengujian uji validitas dan reliabilitas yang akan menjadi sampel

penelitian sebagai tahap *pre-testing* sebelum kuesioner dibagikan kepada 63 responden lainnya. *Pre-testing* adalah tahapan pengetesan kuesioner kepada kelompok kecil dari suatu sampel yang biasanya terdiri dari 15-30 responden yang bertujuan untuk memperbaiki kuesioner dengan cara mengeliminasi dan mengidentifikasi potensi masalah sebelum kuesioner dibagikan dalam survei yang sebenarnya. Selanjutnya uji validitas dan reliabilitas dilakukan kepada 63 responden yang adalah total responden yang akan dijadikan sampel dari penelitian ini. Jika nantinya hasil daripada uji coba valid dan reliabel, maka data dapat digunakan sebagai bahan penelitian. Namun jika data dinyatakan tidak valid dan tidak reliabel, maka data tidak dapat digunakan dalam penelitian.

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur obyek yang diteliti dengan tepat. Uji validitas dari suatu kuisisioner dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* dari Pearson. Hasil penelitian dapat dikatakan valid jika terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid atau tidaknya suatu instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* person dengan level signifikansi 5%. Bila nilai hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid dan jika nilai hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka dinyatakan tidak valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah jawaban dari seorang responden itu konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reabilitas dari suatu

kuesioner dilakukan dengan menggunakan koefisien Alpha atau Cronbach's Alpha, jika semakin tinggi data mendekati nilai angka 1 maka semakin tinggi konsistensi dari reliabilitasnya, sebaliknya jika data dinilai di atas $\geq 0,6$, maka reliabilitas diterima (Fitrianis, 2017)

3.6.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Siregar & Syofian., 2015). Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan grafik *probability plot* yaitu membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Residu adalah perbedaan dari nilai yang diteliti (Y) dengan nilai yang diperkirakan oleh ekuasi regresi (\hat{Y}_i) (Malhotra, 2010). Sebuah model regresi yang baik seharusnya mempunyai distribusi yang normal. Syaratnya adalah titik-titik pada grafik *normal P-P Plot of regression standardized residual* mengikuti arah garis diagonal serta nilai z Kolmogorov Smirnov dan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) pada uji Kolmogorov-Smirnov (K-S) > nilai (α) = 0,05.

3.6.4 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Maka dari itu, pengujian ini hanya dapat dilakukan ketika model regresi yang mempunyai model variabel independen lebih dari satu variable.

3.6.5 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual suatu pengamatan dengan

pengamatan yang lainnya. Suatu model regresi yang positif seharusnya tidak memiliki heteroskedastisitas. Syaratnya adalah titik-titik data pada *scatterplot* menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, dengan bentuk pola tidak teratur.

3.6.6 Koefisien Deteminasi (KD)

Besarnya Koefisien Determinasi (KD) dapat diketahui dari besarnya variabilitas dari suatu variabel dependen yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel independen. Koefisien Determinasi dirumuskan dengan nilai R square (R²) kemudian dikali 100%.

3.7 Teknik Analisis Data

Dalam tahap analisis data, pengujian hipotesis dapat menggunakan teknik analisis regresi linier berganda yang merupakan analisis dalam mengetahui hadirnya pengaruh antara lebih dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat yang dinyatakan dalam formula di bawah ini:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

β_0 = Konstanta.

x_1 = *Work engagement*

x_2 = *Punishment*

x_3 = *Reward*

$\beta_1 - \beta_3$ = Koefisien regresi variabel x_1 sampai x_3 .

e = *Error/kesalahan*

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya dari hasil analisis secara stimulan, maka digunakan uji F atau uji Anova menggunakan $\alpha=5\%$. Dari sig F, dapat diketahui apakah ada suatu hubungan atau tidaknya antara variabel bebas dan variabel terikat dengan ketentuan.

Koefisien Determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam memenangkan variasi variabel terikat (dependen). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai *Adjusted R²* yang kecil yaitu kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel *independent* memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.

Alat uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara parsial dengan $\alpha = 5\%$.

Tahap-tahap analisis sebagai berikut:

1. Pengujian data agar dapat memenuhi syarat persamaan regresi yaitu Uji validitas dan uji reliabilitas. Dilanjutkan dengan melakukan uji asumsi klasik yaitu, uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas.
2. Perumusan hipotesis.
3. Menentukan taraf nyata $\alpha = 5\%$ atau 0,05.

4. Statistik uji

Bila nilai signifikansi $<0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Bila nilai signifikansi $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

5. Statistik hitung

Menentukan besarnya signifikansi F. Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai F_{table} pada taraf signifikansi 0,5.

6. Membuat kesimpulan.

BAB IV

HASIL ANALISIS

4.1. Pengujian Instrumen Penelitian

Kuesioner yang akan digunakan sebagai alat pengumpul data terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen penelitian. Pengujian yang dilakukan adalah pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat ketepatan dan kehandalan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian dapat dijelaskan sebagaimana di bawah ini :

4.1.1. Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap skor item dengan skor total menggunakan teknik *Korelasi Pearson (Product Moment)*, kriteria pengujian menggunakan teknik *Korelasi Pearson* menyatakan apabila koefisien korelasi (r_{IT}) \geq korelasi tabel (r_{tabel}) berarti item kuesioner dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel yang diukurnya, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data. Adapun ringkasan hasil pengujian validitas sebagaimana tabel berikut :

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Work Engagement	X1.1	0.686	Valid
	X1.2	0.450	Valid
	X1.3	0.535	Valid
	X1.4	0.699	Valid

	X1.5	0.688	Valid
	X1.6	0.500	Valid
	X1.7	0.654	Valid
	X1.8	0.731	Valid
	X1.9	0.545	Valid
Punishment	X2.1	0.712	Valid
	X2.2	0.789	Valid
	X2.3	0.717	Valid
	X2.4	0.593	Valid
Reward	X3.1	0.735	Valid
	X3.2	0.670	Valid
	X3.3	0.412	Valid
	X3.4	0.812	Valid
	X3.5	0.782	Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1	0.712	Valid
	Y1.2	0.559	Valid
	Y1.3	0.661	Valid
	Y1.4	0.722	Valid
	Y1.5	0.686	Valid
	Y1.6	0.835	Valid
	Y1.7	0.786	Valid
	Y1.8	0.892	Valid

	Y1.9	0.679	Valid
	Y1.10	0.611	Valid
	Y1.11	0.549	Valid

Berdasarkan ringkasan hasil pengujian validitas variabel penelitian diketahui bahwa semua indikator memiliki nilai koefisien korelasi item dengan skor total (r_{IT}) > nilai korelasi tabel (0.361). Dengan demikian item kuesioner yang mengukur variabel *work engagement*, *punishment*, *reward* dan kinerja karyawan dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel tersebut, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini

4.1.2. Pengujian Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas variabel *work engagement*, *punishment*, *reward* dan kinerja karyawan dimaksudkan untuk mengetahui kehandalan dan konsistensi instrumen penelitian sebagai alat untuk mengukur variabel yang diukurnya. Pengujian reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Kriteria pengujian menyatakan apabila koefisien *Cronbach's Alpha* ≥ 0.6 berarti item kuesioner dinyatakan reliabel atau konsisten dalam mengukur variabel yang diukurnya. Adapun ringkasan hasil pengujian reliabilitas sebagaimana tabel berikut:

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Work Engagement</i>	0.786	Reliabel
<i>Punishment</i>	0.647	Reliabel
<i>Reward</i>	0.692	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.891	Reliabel

Berdasarkan ringkasan hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian diketahui bahwa indikator yang terdapat pada variabel *work engagement*, *punishment*, *reward* dan kinerja karyawan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6. Dengan demikian item kuesioner yang mengukur variabel *work engagement*, *punishment*, *reward* dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel atau konsisten dalam mengukur variabel tersebut, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

4.2. Analisis Deskriptif

4.2.1. Analisis Deskriptif Variabel *Work Engagement*

Analisis deskriptif variabel *work engagement* dapat dilihat melalui tabel berikut :

Indikator		Jawaban Responden				Rata-Rata
		SS	S	TS	STS	
X1.1	F	46	20	0	0	3.70
	%	69.7%	30.3%	0.0%	0.0%	
X1.2	F	34	32	0	0	3.52
	%	51.5%	48.5%	0.0%	0.0%	
X1.3	F	37	29	0	0	3.56
	%	56.1%	43.9%	0.0%	0.0%	
X1.4	F	38	28	0	0	3.58
	%	57.6%	42.4%	0.0%	0.0%	
X1.5	F	35	31	0	0	3.53

	%	53.0%	47.0%	0.0%	0.0%	
X1.6	F	34	32	0	0	3.52
	%	51.5%	48.5%	0.0%	0.0%	
X1.7	F	34	31	1	0	3.50
	%	51.5%	47.0%	1.5%	0.0%	
X1.8	F	29	36	1	0	3.42
	%	43.9%	54.5%	1.5%	0.0%	
X1.9	F	38	28	0	0	3.58
	%	57.6%	42.4%	0.0%	0.0%	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas, diinformasikan bahwa dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 69.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki semangat dalam bekerja, dan sebesar 30.3% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki semangat dalam bekerja. Rata-rata item sebesar 3.70 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki semangat dalam bekerja.

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 51.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki konsistensi dalam menghadapi kesulitan, dan sebesar 48.5% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki konsistensi dalam menghadapi kesulitan. Rata-rata item sebesar 3.52 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki konsistensi dalam menghadapi kesulitan.

Selanjutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 56.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki kemauan untuk bekerja keras, dan sebesar 43.9% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki kemauan untuk bekerja keras. Rata-rata item sebesar 3.56 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki kemauan untuk bekerja keras.

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 57.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki antusias dalam pekerjaan, dan sebesar 42.4% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki antusias dalam pekerjaan. Rata-rata item sebesar 3.58 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki antusias dalam pekerjaan.

Berikutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 53.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki kebanggaan dalam pekerjaan mereka, dan sebesar 47.0% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki kebanggaan dalam pekerjaan mereka. Rata-rata item sebesar 3.53 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki kebanggaan dalam pekerjaan mereka.

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 51.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka menyukai tantangan dalam pekerjaan mereka, dan sebesar 48.5% responden menyatakan setuju bahwa mereka menyukai tantangan dalam pekerjaan mereka. Rata-rata item

sebesar 3.52 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka menyukai tantangan dalam pekerjaan mereka.

Selanjutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 51.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki totalitas dalam suatu pekerjaan, dan sebesar 47.0% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki totalitas dalam suatu pekerjaan. Rata-rata item sebesar 3.50 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki totalitas dalam suatu pekerjaan.

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 54.5% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki konsentrasi yang kuat saat berkerja, dan sebesar 43.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki konsentrasi yang kuat saat berkerja. Rata-rata item sebesar 3.42 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki konsentrasi yang kuat saat berkerja.

Berikutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 57.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka merasa senang dan menikmati dalam melaksanakan pekerjaan, dan sebesar 42.4% responden menyatakan setuju bahwa mereka merasa senang dan menikmati dalam melaksanakan pekerjaan. Rata-rata item sebesar 3.58 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka merasa senang dan menikmati dalam melaksanakan pekerjaan.

4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel *Punishment*

Analisis deskriptif variabel *punishment* dapat dilihat melalui tabel berikut :

Indikator		Jawaban Responden				Rata-Rata
		SS	S	TS	STS	
X2.1	F	45	21	0	0	3.68
	%	68.2%	31.8%	0.0%	0.0%	
X2.2	F	39	25	2	0	3.56
	%	59.1%	37.9%	3.0%	0.0%	
X2.3	F	40	26	0	0	3.61
	%	60.6%	39.4%	0.0%	0.0%	
X2.4	F	31	33	2	0	3.44
	%	47.0%	50.0%	3.0%	0.0%	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas, diinformasikan bahwa dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 68.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan berusaha untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi pada saat bekerja, dan sebesar 31.8% responden menyatakan setuju bahwa karyawan berusaha untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi pada saat bekerja. Rata-rata item sebesar 3.68 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan berusaha untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi pada saat bekerja.

Selanjutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 59.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan menerapkan hukuman yang lebih berat bila ditemui bahwa karyawan mengulangi

kesalahan yang sama, dan sebesar 37.9% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan menerapkan hukuman yang lebih berat bila ditemui bahwa karyawan mengulangi kesalahan yang sama . Rata-rata item sebesar 3.56 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan menerapkan hukuman yang lebih berat bila ditemui bahwa karyawan mengulangi kesalahan yang sama .

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 60.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memberikan hukuman dengan adanya penjelasan, dan sebesar 39.4% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memberikan hukuman dengan adanya penjelasan . Rata-rata item sebesar 3.61 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memberikan hukuman dengan adanya penjelasan .

Berikutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 50.0% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memberikan hukuman segera setelah terbukti karyawan melakukan penyimpangan, dan sebesar 47.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memberikan hukuman segera setelah terbukti karyawan melakukan penyimpangan. Rata-rata item sebesar 3.44 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memberikan hukuman segera setelah terbukti karyawan melakukan penyimpangan.

4.2.3. Analisis Deskriptif Variabel *Reward*

Analisis deskriptif variabel *reward* dapat dilihat melalui tabel berikut :

Indikator		Jawaban Responden				Rata-Rata
		SS	S	TS	STS	
X3.1	F	44	21	1	0	3.65
	%	66.7%	31.8%	1.5%	0.0%	
X3.2	F	32	34	0	0	3.48
	%	48.5%	51.5%	0.0%	0.0%	
X3.3	F	25	30	11	0	3.21
	%	37.9%	45.5%	16.7%	0.0%	
X3.4	F	22	39	5	0	3.26
	%	33.3%	59.1%	7.6%	0.0%	
X3.5	F	19	43	4	0	3.23
	%	28.8%	65.2%	6.1%	0.0%	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas, diinformasikan bahwa dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 66.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memberikan gaji dan bonus, dan sebesar 31.8% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memberikan gaji dan bonus. Rata-rata item sebesar 3.65 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memberikan gaji dan bonus.

Selanjutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 51.5% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan

memperhatikan kesejahteraan karyawannya, dan sebesar 48.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Rata-rata item sebesar 3.48 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 45.5% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memiliki program untuk pengembangan karir bagi karyawan, dan sebesar 37.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memiliki program untuk pengembangan karir bagi karyawan. Rata-rata item sebesar 3.21 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memiliki program untuk pengembangan karir bagi karyawan.

Berikutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 59.1% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memberikan penghargaan psikologis seperti memuji pekerjaan karyawan, dan sebesar 33.3% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memberikan penghargaan psikologis seperti memuji pekerjaan karyawan . Rata-rata item sebesar 3.26 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memberikan penghargaan psikologis seperti memuji pekerjaan karyawan .

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 65.2% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memberikan penghargaan sosial seperti memuji karyawan di depan karyawan lainnya, dan

sebesar 28.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memberikan penghargaan sosial seperti memuji karyawan di depan karyawan lainnya. Rata-rata item sebesar 3.23 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memberikan penghargaan sosial seperti memuji karyawan di depan karyawan lainnya.

4.2.4. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Analisis deskriptif variabel kinerja karyawan dapat dilihat melalui tabel berikut :

Indikator		Jawaban Responden				Rata-Rata
		SS	S	TS	STS	
Y1.1	F	50	16	0	0	3.76
	%	75.8%	24.2%	0.0%	0.0%	
Y1.2	F	50	16	0	0	3.76
	%	75.8%	24.2%	0.0%	0.0%	
Y1.3	F	44	22	0	0	3.67
	%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	
Y1.4	F	43	23	0	0	3.65
	%	65.2%	34.8%	0.0%	0.0%	
Y1.5	F	46	20	0	0	3.70
	%	69.7%	30.3%	0.0%	0.0%	
Y1.6	F	46	20	0	0	3.70
	%	69.7%	30.3%	0.0%	0.0%	
Y1.7	F	43	23	0	0	3.65
	%	65.2%	34.8%	0.0%	0.0%	
Y1.8	F	45	21	0	0	3.68
	%	68.2%	31.8%	0.0%	0.0%	
Y1.9	F	40	26	0	0	3.61
	%	60.6%	39.4%	0.0%	0.0%	
Y1.10	F	43	23	0	0	3.65
	%	65.2%	34.8%	0.0%	0.0%	
Y1.11	F	41	25	0	0	3.62
	%	62.1%	37.9%	0.0%	0.0%	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas, diinformasikan bahwa dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 75.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa menurut karyawan jumlah pekerjaan yang diberikan sesuai dengan jumlah orang yang mengerjakan, dan sebesar 24.2% responden menyatakan setuju bahwa menurut karyawan jumlah pekerjaan yang diberikan sesuai dengan jumlah orang yang mengerjakan . Rata-rata item sebesar 3.76 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa menurut karyawan jumlah pekerjaan yang diberikan sesuai dengan jumlah orang yang mengerjakan .

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 75.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan dapat memenuhi untuk mencapai kualitas pekerjaan yang diberikan perusahaan, dan sebesar 24.2% responden menyatakan setuju bahwa karyawan dapat memenuhi untuk mencapai kualitas pekerjaan yang diberikan perusahaan. Rata-rata item sebesar 3.76 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan dapat memenuhi untuk mencapai kualitas pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Berikutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 66.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan sebesar 33.3% responden menyatakan setuju bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Rata-rata item sebesar 3.67 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 65.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memenuhi tingkat kehadiran yang sudah ditentukan oleh perusahaan, dan sebesar 34.8% responden menyatakan setuju bahwa karyawan memenuhi tingkat kehadiran yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Rata-rata item sebesar 3.65 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memenuhi tingkat kehadiran yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Selanjutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 69.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memiliki kemampuan bekerja sama dengan karyawan lainnya, dan sebesar 30.3% responden menyatakan setuju bahwa karyawan memiliki kemampuan bekerja sama dengan karyawan lainnya. Rata-rata item sebesar 3.70 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memiliki kemampuan bekerja sama dengan karyawan lainnya.

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 69.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa jumlah pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan, dan sebesar 30.3% responden menyatakan setuju bahwa jumlah pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan. Rata-rata item sebesar 3.70 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa jumlah pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan.

Berikutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 65.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan menerima umpan balik positif tentang pekerjaannya, dan sebesar 34.8% responden

menyatakan setuju bahwa karyawan menerima umpan balik positif tentang pekerjaannya . Rata-rata item sebesar 3.65 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan menerima umpan balik positif tentang pekerjaannya .

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 68.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa dalam menyelesaikan tugasnya karyawan dapat mengelolah waktu dengan baik, dan sebesar 31.8% responden menyatakan setuju bahwa dalam menyelesaikan tugasnya karyawan dapat mengelolah waktu dengan baik. Rata-rata item sebesar 3.68 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa dalam menyelesaikan tugasnya karyawan dapat mengelolah waktu dengan baik.

Selanjutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 60.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan hadir tepat waktu, dan sebesar 39.4% responden menyatakan setuju bahwa karyawan hadir tepat waktu. Rata-rata item sebesar 3.61 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan hadir tepat waktu.

Kemudian dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 65.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan sering membantu karyawan yang membutuhkan bantuan, dan sebesar 34.8% responden menyatakan setuju bahwa karyawan sering membantu karyawan yang membutuhkan bantuan. Rata-rata item sebesar 3.65 menunjukkan bahwa sebagian

besar responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan sering membantu karyawan yang membutuhkan bantuan.

Berikutnya dari 66 pegawai PT. DOT Transportindo Ekspres, paling banyak sebesar 62.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa Karyawan berkomunikasi dengan anggota tim lainnya, dan sebesar 37.9% responden menyatakan setuju bahwa Karyawan berkomunikasi dengan anggota tim lainnya. Rata-rata item sebesar 3.62 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa Karyawan berkomunikasi dengan anggota tim lainnya.

4.3. Analisis Pengaruh *Work engagement, Punishment, Reward* terhadap

Kinerja karyawan

Analisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda. Dalam penelitian ini analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji dan memprediksi pengaruh *work engagement, punishmen, reward* terhadap kinerja karyawan.

4.3.1. Pengujian Asumsi Klasik

4.3.1.1. Asumsi Normalitas

Pengujian asumsi normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang dihasilkan oleh model analisis regresi berdistribusi normal atau tidak. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, dapat dilihat melalui uji *Kolmogorov-Smirnov*, dengan kriteria apabila nilai probabilitas

> *level of significance* (alpha = 5%) maka data dinyatakan normal. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat melalui tabel berikut:

	Kinerja karyawan
<i>Kolmogorov Smirnov</i>	0.093
Probabilitas	0.200

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa pengujian normalitas pengaruh *work engagement*, *punishment* dan *reward* terhadap kinerja karyawan menghasilkan probabilitas yang lebih besar dari *level of significance* (alpha = 5%). Hal ini dapat diketahui bahwa pengujian normalitas pengaruh *work engagement*, *punishment* dan *reward* terhadap kinerja karyawan dinyatakan berdistribusi normal.

4.3.1.2. Asumsi Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel independen. Pada analisis regresi linier tidak diperbolehkan adanya hubungan antar variabel independen. Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) atau *tolerance* pada masing-masing variabel independen. Kriteria pengujian menyatakan apabila nilai VIF lebih kecil dari 10 atau nilai *tolerance* lebih besar dari 0.1 maka dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinier. Adapun ringkasan hasil VIF dan *Tolerance* sebagaimana tabel berikut :

Variabel Independen	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
<i>Work engagement</i>	0.252	3.971
<i>Punishment</i>	0.293	3.409

<i>Reward</i>	0.197	5.065
---------------	-------	-------

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, diketahui bahwa dalam penelitian ini variabel independen, diantaranya *work engagement*, *punishment* dan *reward* menghasilkan nilai VIF lebih kecil dari 10 dan menghasilkan nilai *tolerance* lebih besar dari 0.1. Dengan demikian variabel bebas dalam model regresi pada penelitian ini dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinier. Hal ini berarti asumsi multikolinieritas dinyatakan terpenuhi.

4.3.1.3. Asumsi Heteroskedastisitas

Pengujian asumsi heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel residual memiliki ragam yang homogen atau tidak. Pada analisis regresi linier diharapkan residual memiliki ragam yang homogen. Asumsi heteroskedastisitas dapat dilihat melalui *Glejser Test*. Kriteria pengujian menyatakan apabila probabilitas yang dihasilkan dari pengujian *Glejser Test* \geq *level of significant* ($\alpha=5\%$) maka residual dinyatakan memiliki ragam yang homogen. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi heteroskedastisitas melalui *Glejser Test* :

Variabel Independen	T Statistics	Probabilitas
<i>Work engagement</i>	-0.460	0.647
<i>Punishment</i>	-0.521	0.604
<i>Reward</i>	0.497	0.621

Pengujian asumsi heteroskedastisitas pengaruh *work engagement*, *punishment* dan *reward* terhadap kinerja karyawan menghasilkan probabilitas yang lebih besar dari *level of significant* ($\alpha=5\%$). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa

residual dinyatakan memiliki ragam yang homogen. Dengan demikian asumsi heteroskedastisitas dinyatakan terpenuhi.

4.3.2. Hasil Estimasi Pengaruh *Work engagement*, *Punishment* dan *Reward* terhadap Kinerja karyawan

Hasil pengujian pengaruh *work engagement*, *punishment* dan *reward* terhadap kinerja karyawan dapat diketahui melalui penjelasan berikut :

4.3.2.1. Pengujian Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel independen dalam merepresentasikan variabel dependen. Koefisien determinasi dapat diketahui melalui nilai *adjusted R square*. Sebagaimana tabel berikut :

Variabel Dependen	R-squared	Adj. R-squared
Kinerja Karyawan	0.910	0.906

Koefisien determinasi (*adjusted R square*) yang dihasilkan oleh model regresi pengaruh *work engagement*, *punishment* dan *reward* terhadap kinerja karyawan sebesar 0.910. Hal ini berarti keragaman kinerja karyawan mampu direpresentasikan *work engagement*, *punishment* dan *reward* sebesar 91.0%, atau dengan kata lain kontribusi *work engagement*, *punishment* dan *reward* terhadap kinerja karyawan sebesar 91.0%, sedangkan sisanya sebesar 9.0% merupakan kontribusi dari faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

4.3.2.2. Pengujian Hipotesis

1. Uji Hipotesis Simultan

Pengujian hipotesis simultan digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel independen secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian menyatakan apabila statistik uji $F \geq F$ tabel atau probabilitas $\leq level\ of\ significance$ (α) maka terdapat pengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) *work engagement*, *punishment* dan *reward* terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis simultan dapat diketahui melalui tabel berikut :

Variabel Dependen	F Statistics	Probabilitas
Kinerja Karyawan	209.979	0.000

Pengujian hipotesis secara simultan pengaruh *work engagement*, *punishment* dan *reward* terhadap kinerja karyawan menghasilkan statistik uji F sebesar 209.979 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan statistik uji $F > F$ tabel (2.753) atau probabilitas $< level\ of\ significance$ ($\alpha = 5\%$). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan (bersama-sama) *work engagement*, *punishment* dan *reward* terhadap kinerja karyawan.

2. Uji Hipotesis Parsial

Pengujian hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen secara parsial (individu) terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian menyatakan apabila $|$ statistik uji $t | \geq t$ tabel atau probabilitas $\leq level\ of\ significance$ (α) maka terdapat pengaruh signifikan secara

parsial (individu) *work engagement*, *punishment* dan *reward* terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis parsial dapat diketahui melalui tabel berikut:

Variabel Independen	Variabel Dependen	T Statistics	Probabilitas
(Constant)	Kinerja karyawan	4.672	0.000
<i>Work engagement</i>	Kinerja karyawan	2.298	0.025
<i>Punishment</i>	Kinerja karyawan	4.093	0.000
<i>Reward</i>	Kinerja karyawan	6.370	0.000

a. Uji Hipotesis Parsial Antara *Work engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis secara parsial *work engagement* terhadap kinerja karyawan menghasilkan statistik uji t sebesar 2.298 dengan probabilitas sebesar 0.025. Hasil pengujian tersebut menunjukkan $| \text{statistik uji t} | > | t \text{ tabel} |$ (1.999) atau probabilitas $< \text{level of significance } (\alpha = 5\%)$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan *work engagement* terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis antara Work Engagement terhadap kinerja karyawan di PT DOT Transportindo Kota Malang diterima.

b. Uji Hipotesis Parsial Antara *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis secara parsial *punishment* terhadap kinerja karyawan menghasilkan statistik uji t sebesar 4.093 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan $| \text{statistik uji t} | > | t \text{ tabel} |$ (1.999) atau

probabilitas $< level\ of\ significance\ (\alpha = 5\%)$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis antara *punishment* terhadap kinerja di PT DOT Transportindo Kota Malang karyawan diterima.

c. Uji Hipotesis Parsial Antara Reward terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis secara parsial *reward* terhadap kinerja karyawan menghasilkan statistik uji t sebesar 6.370 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan $| statistik\ uji\ t | > | t\ tabel | (1.999)$ atau probabilitas $< level\ of\ significance\ (\alpha = 5\%)$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan *reward* terhadap kinerja karyawan. Jadi Hipotesis antara *reward* terhadap kinerja karyawan di PT DOT Transportindo Kota Malang diterima.

4.3.2.3. Pengaruh Dominan

Pengaruh dominan variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat melalui *standardized coefficient* yang paling besar tanpa memperhatikan tanda koefisien positif ataupun negatif, sebagaimana tabel berikut :

Independen	Dependen	Standardized Coefficients
<i>Work engagement</i>	Kinerja karyawan	0.174
<i>Punishment</i>	Kinerja karyawan	0.287
<i>Reward</i>	Kinerja karyawan	0.545

Hasil estimasi yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel independen yang memiliki *standardized coefficient* paling besar terhadap kinerja karyawan adalah *reward* sebesar 0.545. Dengan demikian *reward* merupakan

variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulannya adalah hipotesis antara Work Engagement, punishment, dan reward terhadap kinerja karyawan di PT DOT Transportindo Kota Malang diterima.

4.4. Implikasi Penelitian

4.4.1. Implikasi teoritis

4.4.1.1. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat semangat kerja (*vigor*), dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian sebelumnya oleh Manalu, Thamrin Hasan, & Syahputra (2021) juga menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan demikian penelitian ini memperkuat teori yang ada bahwa *work engagement* berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, teori *work engagement*, yang mencakup *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, dapat terus diaplikasikan sebagai variabel penting dalam model pengelolaan kinerja di berbagai industri.

4.4.1.2. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya yang menegaskan bahwa *punishment*, ketika diterapkan secara adil dan jelas, dapat meningkatkan disiplin dan kinerja (Ramadanita Nugroho & Suyaman, 2021).

Akan tetapi, adanya penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil yang berbeda juga memperlihatkan bahwa efek *punishment* bisa bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan cara penerapan sanksi (Pratama & Handayani, 2022). Ini membuka ruang bagi penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas *punishment* dalam berbagai situasi.

4.4.1.3. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa *reward*, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian oleh Pramesti & Rumawas (2019) serta Irwansyah & Sukaris (2022) menunjukkan hasil yang serupa, di mana *reward* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga *Reward* dapat dianggap sebagai salah satu instrumen penting untuk memotivasi karyawan. Hasil penelitian ini menguatkan teori bahwa *reward* adalah salah satu elemen kunci dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Temuan ini sesuai dengan konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Hasil ini mendukung teori insentif dan motivasi, sekaligus memperluas penerapannya di konteks organisasi transportasi.

4.4.1.4. Pengaruh Simultan *Work Engagement*, *Punishment*, dan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *work engagement*, *punishment*, dan *reward* secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 91% terhadap peningkatan kinerja. Temuan yang mirip ditemukan oleh Sumarjati & Siswani (2023), yang menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Qodariah (2019) juga menemukan bahwa *work engagement* secara parsial berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini memperluas pemahaman tentang bagaimana kombinasi dari *work engagement*, *reward*, dan *punishment* dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja karyawan daripada jika variabel ini dipertimbangkan secara terpisah. Hal ini memperkuat model multi-faktor dalam teori manajemen kinerja, di mana faktor motivasi (*reward*), disiplin (*punishment*), dan keterlibatan (*work engagement*) dapat diintegrasikan untuk mencapai hasil optimal dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kesimpulannya penelitian ini mendukung dan memperluas temuan-temuan sebelumnya dalam literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pengaruh *work engagement*, *punishment*, dan *reward* terhadap kinerja karyawan. Implikasi teoritis dari hasil ini adalah bahwa model manajemen kinerja yang efektif harus mempertimbangkan ketiga variabel ini secara bersamaan. Penelitian ini juga membuka peluang

untuk studi lanjutan yang mengeksplorasi variabel-variabel moderasi atau mediasi yang mungkin mempengaruhi hubungan ini, seperti budaya organisasi, tipe industri, atau karakteristik individu karyawan.

4.4.2. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian berikut adalah beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan:

4.4.2.1. *Work Engagement*

Dari hasil analisis deskriptif, sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki semangat dalam bekerja, konsistensi dalam menghadapi kesulitan, kemauan untuk bekerja keras, dan merasa senang serta larut dalam pekerjaan mereka. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perusahaan dapat terus meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini bisa dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan, peluang pengembangan karir, serta komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan untuk memastikan kebutuhan karyawan terpenuhi.

4.4.2.2. *Punishment*

Sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hukuman diterapkan dengan adil dan sesuai dengan kesalahan yang dilakukan. Implikasi praktisnya adalah perusahaan harus terus memastikan bahwa sistem

punishment yang diterapkan adil, transparan, dan memberikan efek jera. Punishment yang lebih berat juga perlu diterapkan jika pelanggaran diulangi. Komunikasi yang jelas dan konsisten terkait peraturan perusahaan juga sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman di antara karyawan.

4.4.2.3. Reward

Responden menyatakan bahwa sistem reward di perusahaan sudah berjalan cukup baik, namun masih bisa ditingkatkan. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan penghargaan yang lebih bervariasi, tidak hanya berbasis finansial tetapi juga non-finansial seperti pengakuan publik, kesempatan pengembangan karir, atau program kesejahteraan karyawan. Reward yang sesuai dengan kinerja karyawan akan meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka.

4.4.2.4. Kinerja Karyawan

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki performa yang baik dalam hal kualitas dan kuantitas pekerjaan. Namun, ada beberapa area yang dapat ditingkatkan seperti ketepatan waktu dan kolaborasi antar tim. Implikasi praktisnya adalah perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui program pelatihan time management dan team-building untuk memperkuat kolaborasi.

BAB V

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dari hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, hasil penelitian *Work Engagement*, *Punishment*, dan *Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres di Kota Malang maka contohnya adalah karyawan memiliki semangat dalam bekerja, memiliki totalitas dalam suatu pekerjaan, dan merasa senang dan menikmati dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres di Kota Malang dari indikator diatas dapat diketahui bahwa *Punishment* menjadi salah satu faktor positif dalam kinerja karyawan seperti Perusahaan menerapkan hukuman yang lebih berat bila ditemui bahwa karyawan mengulangi kesalahan yang sama
3. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres di Kota Malang, beberapa contoh reward

yang diberikan perusahaan seperti memberikan gaji dan bonus, dan perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

4. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa Work Engagement, punishment, dan reward secara simultan (bersama-sama) positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres di Kota Malang.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya mencakup karyawan di PT DOT Transportindo Ekspres yang telah bekerja minimal enam bulan. Hal ini membatasi generalisasi hasil penelitian, karena konteks perusahaan atau industry lain mungkin memiliki faktor yang berbeda yang mempengaruhi kinerja karyawan.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil dari kesimpulan diatas, ada saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang dapat diberikan seperti berikut :

1. diharapkan perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan kualitas terhadap kinerja karyawan.
2. diharapkan perusahaan dapat mempertahankan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sehingga karyawan tetap termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. peneliti selanjutnya diharapkan untuk melibatkan lebih banyak subjek penelitian sehingga hasil yang didapatkan akan semakin mendekati kondisi

yang lebih akurat yang merupakan variable lain di luar variable yang sudah masuk dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariesni, S., & Asnur, L. (2021). Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal penelitian dan Pengembangan sains dan humaniora*, 5(3), 363-369.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. (2019, Oktober 9). *Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur*. Retrieved from Jumlah Perguruan Tinggi, Mahasiswa dan Tenaga Edukatif (Negeri dan Swasta) di Jawa Timur: <https://jatim.bps.go.id/statictable/2019/10/09/1658/jumlah-perguruan-tinggi-mahasiswa-dan-tenaga-edukatif-negeri-dan-swasta-di-bawah-kementrian-ri-seteknologi-dan-pendidikan-menurut-kabupaten-kota-di-jawa-timur-2018-2019-.html>
- Haryani, D. (2019). Pengaruh Persepsi Risiko Terhadap Keputusan Pembelian Online Di TanjungPinang. *Jurnal Dimensi* 8(2), 198-209.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irwansyah, F., & Sukaris. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT Rajawali Citramass Mojokerto. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 257-269.
- Kawulur, T. K., Areros, W. A., & Pio, R. (2018). Pengaruh Reward and Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Columbia Perdana Cabang Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(2).

- Kustya , N. D., & Nugraheni, R. (2020). ANALISIS PENGARUH WORK ENGAGEMENT DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Diponegoro Journal of Management*, 9(2).
- Manalu, A. R., Thamrin, R., Hasan, M., & Syahputra, D. (2021). Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Economics and Management*, 1(2), 42-49.
- Novita, H., Irsan, D. A., Bolon , M. S., & Marbun, Y. (2021). Pengaruh Motivasi, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Nusantara Enterprise. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 5(2), 735-749.
- Pramesti, A., & Wijaya, B. (2021). Pengaruh reward . *Jurnal bisnis*, 1(5), 101-115.
- Pramesti, R. A., Sambul, S. A., & Rumawas, W. (2019). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 57-63.
- Pratama, M. F., & Handayani, W. (2022). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis*, 2(2), 62-70.
- Qodariah. (2019). Analisis Deskripsi Pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan : Ability, Effort, Support PT Surveyor Indonesia. *Stability Journal of Management and Business*, 1(2), 53-64.

- Rahmah, U. S., & Sari., R. K. (2023). Pengaruh Punishment dan Reward terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Rumah Sakit Bhakti Kartini Bekasi. *Jurnal Economica*, 2(3), 785-798.
- Ramadanita, D. N., Nugroho, E. S., & Suyaman, D. J. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT. Glenmore Agung Nusantara. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(1), 173-183.
- Sampoerna University. (2022, Februari 11). *Pengertian Skala Likert, Cara Penggunaan dan Contoh*. Retrieved from Sampoerna University: <https://www.sampoernauniversity.ac.id/id/pengertian-skala-likert-cara-penggunaan-dan-contoh/>
- Siregar, & Syofian. (2015). *Statistika Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: Bumi Askara.
- Sofiana, E., Wahyuarini, T., & Novieyana, S. (2017). Pengaruh Punishment Terhadap Disiplin Mahasiswa (Studi Kasus Pada Program Studi D-4 Administrasi Negara Jurusan Administrasi Bisnis Polnep). *Jurnal Bisnis*, 5(2), 133.
- Stoner, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sukoco, I., Fu'adah, D. N., & Muttaqin, Z. (2020). work engagement of millennial generation employees at PT X. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(3), 263-281.
- Sumarjati, S., & Siswani, S. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Unilever Indonesia Tbk. Jakarta Divisi Field Execution Management. *Jurnal Admisintrasi dan Manajemen*, 13(3), 35-44.
- Sunarto, A., Rusilowati, U., & Eka, M. S. (2017). Pengaruh Reward (Penghargaan), Punishment (hukuman) dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat. *Proceeding Seminar Ilmiah Nasional Universitas Pamulang*, 2(1), 392-411.
- Suparmi, & Septiawan, V. (2019). Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada Pt. Dunia Setia Sandang Asli Iv Ungaran. *Ilmiah Untag Semarang*, 8(1), 51-61.
- Supratiknya, A. (2015). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif & Kualitatif Dalam Psikologi*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Syafiq, S. S. (2021). Pengaruh Motivasi, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja . *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 7(1), 57-66.
- Wijaya, L. F. (2021). Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi, dan Manajemen (JIKEM)*, 1(1), 129-138.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabel Survei Pertanyaan

Survey Pengaruh <i>Work Engagement</i> , <i>Punishment</i> , dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan di PT Dot Transportindo Ekspres Kota Malang
Survey ini adalah untuk memenuhi penelitian saya di bidang sumber daya manusia sebagai salah satu syarat kelulusan pendidikan strata 1. Terima kasih atas waktunya telah berkenan mengisi survey ini.
Karakteristik Responden

Jenis Kelamin:	
Laki-Laki	
Perempuan	

Usia	
18 - 25 Tahun	
26 - 35 Tahun	
36 – 45 Tahun	
45 – 50 Tahun	
50 Tahun keatas	

Sudah berapa lama berkerja di perusahaan ini ?	
6 Bulan – 1 Tahun	
1 Tahun – 2 Tahun	
Di atas 2 Tahun	

Tingkat Pendidikan	
SMP	
SMA/SMK	
D1/D2	
D3/S1	

Petunjuk pengisian :

Berilah tanggapan terhadap pernyataan dalam tabel dengan memberikan tanda centang pada kolom yang sesuai dengan persepsi Saudara/i mengenai pernyataan tersebut.

Skala respon adalah sebagai berikut :

1.= Sangat Tidak Setuju

2.= Tidak Setuju

3. = Setuju

4.= Sangat Setuju

Pernyataan tentang <i>Work Engagement</i> :	(STS)	(TS)	(S)	(SS)
1. Saya memiliki semangat dalam bekerja				
2. Saya memiliki konsistensi dalam menghadapi kesulitan				
3. Saya memiliki kemauan untuk bekerja keras				
4. Saya memiliki antusias dalam pekerjaan				
5. Saya memiliki kebanggaan dalam pekerjaan saya				
6. Saya menyukai tantangan dalam pekerjaan saya				
7. Saya memiliki totalitas dalam suatu pekerjaan				
8. Saya memiliki konsentrasi yang kuat saat berkerja				
9. Saya merasa senang dan menikmati dalam melaksanakan pekerjaan				

Pernyataan tentang <i>Punishment</i> :	(STS)	(TS)	(S)	(SS)
1. Karyawan berusaha untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi pada saat bekerja				
2. Perusahaan menerapkan hukuman yang lebih berat bila ditemui bahwa karyawan mengulangi kesalahan yang sama				
3. Perusahaan memberikan hukuman dengan adanya penjelasan				
4. Perusahaan memberikan hukuman segera setelah terbukti karyawan melakukan penyimpangan				

Pernyataan tentang <i>Reward</i> :	(STS)	(TS)	(S)	(SS)
1. Perusahaan memberikan gaji dan bonus				
2. Perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya				
3. Perusahaan memiliki program untuk pengembangan karir bagi karyawan				
4. Perusahaan memberikan penghargaan psikologis seperti memuji pekerjaan karyawan				
5. Perusahaan memberikan penghargaan sosial seperti memuji karyawan di depan karyawan lainnya				

Pernyataan tentang Kinerja Karyawan:	(STS)	(TS)	(S)	(SS)
1. Menurut Karyawan jumlah pekerjaan yang diberikan sesuai dengan jumlah orang yang mengerjakan				
2. Karyawan dapat memenuhi untuk mencapai kualitas pekerjaan yang diberikan perusahaan				
3. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu				
4. Karyawan memenuhi tingkat kehadiran yang sudah ditentukan oleh perusahaan				
5. Karyawan memiliki kemampuan bekerja sama dengan pegawai lainnya				