

## **PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PTPN XII (Persero) KEBUN JATIRONO KALIBARU BANYUWANGI**

**Ita Solikah<sup>1</sup>, Trias Setyowati<sup>2</sup>, Abadi Sanosra<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Alumni Prodi Manajemen FE Universitas Muhammadiyah Jember

<sup>2</sup>Prodi Manajemen FE Universitas Muhammadiyah Jember

<sup>3</sup>Prodi Manajemen FE Universitas Muhammadiyah Jember

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Objek penelitian ini adalah PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi. Teknik pengambilan sampel menggunakan populasi sensus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner dan studi pustaka dan alat analisis data menggunakan regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai koefisien variabel *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja dengan arah positif dan hal ini menunjukkan bahwa *reward*, *punishment* dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial. *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi secara simultan, serta variabel yang paling dominan mempengaruhi adalah *reward* dan hal ini tidak sesuai dengan hipotesis yang di bangun bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi adalah motivasi kerja.

**Kata Kunci :** Reward, Punishment, Motivasi kerja, dan produktivitas kerja karyawan.

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of reward, punishment, and work motivation on employee productivity. The object of this study was PTPN XII (Persero) Jatirono Gardens Kalibaru Banyuwangi. The sampling technique using census population. The technique of collecting data using interviews, questionnaires and literature study and data analysis tools using multiple linear regression. Based on the results obtained by the variable coefficient value of reward, punishment, and work motivation with positive direction and it shows that the reward, punishment and motivation significant positive effect on labor productivity partially. reward, punishment, and motivation significant positive effect on labor productivity in PTPN XII (Persero) Gardens Jatirono Kalibaru Banyuwangi simultaneously, as well as the variable most dominant influence is the reward and it is not consistent with the hypothesis that in the wake that the most dominant variable influence is the work motivation.*

**Keywords:** Reward, Punishment, Motivation, and Employee Productivity.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. R.Wayne Mondy (2008) MSDM adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian dari fungsi manajemen. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang lebih fokus kepada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

Dasar bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan dalam persaingan adalah bagaimana mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Pengelolaan sumber daya tersebut tidak lepas dari faktor sumber daya manusia yaitu tenaga kerja atau karyawan, karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, kinerja yang dicari oleh perusahaan adalah seseorang yang tergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima. Namun perkembangan dunia bisnis yang semakin meningkat mendorong semakin tinggi pula tingkat persaingan dalam bidang usaha, tidak terkecuali dalam sektor perkebunan. Kualitas pelayanan SDM yang maksimal terhadap konsumen sangat diperlukan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia yang mencakup peran, pengelolaan, serta pendayagunaan karyawan diperlukan untuk memacu semangat kerja karyawan. Perusahaan harus memenuhi beberapa kriteria melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat, salah satunya melalui *reward* dan *punishment*.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah motivasi kerja (Sondang, 2012). Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian bahwa "*produktivitas* adalah : Kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal" (Sondang P.Siagian, 2009).

PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi usaha yang bergerak dalam bidang perkebunan. PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi diantaranya : kakao edel, kakao bulk, dll. Namun demikian, dalam upaya menciptakan produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero)

Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal masih ada di PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi. Dimana masih ada kendala lain di PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi antara lain karyawan yang tidak bisa bekerja memenuhi target perusahaan, karyawan yang tidak bisa berkomunikasi dengan baik antar individu maupun kelompok, karyawan yang selalu bertindak semaunya sendiri, karyawan datang kerja terlambat, istirahat lebih awal dan tidak masuk kerja tanpa ijin. Sehingga mengakibatkan produktivitas kerja menurun yang disebabkan karyawan yang selalu membuat kesalahan dan motivasi karyawan yang rendah dalam mengerjakan pekerjaan sehingga pekerjaan karyawan tidak dapat terselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Dalam kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan, hal tersebut tentunya harus segera di benahi agar produktivitas kerja karyawan bisa meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *reward*, *punishment* dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dalam PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam memberikan *reward*, *punishment* dan motivasi kerja kepada karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul “ Pengaruh *reward*, *punishment* dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi ”.

Berdasarkan uraian di atas, penulis dapat merumuskan masalah yang terdapat dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja memiliki pengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan?
2. Apakah *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan?
3. Dan variabel manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan?

Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII Jatirono Kalibaru Banyuwangi secara parsial.
2. Untuk mengetahui pengaruh *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII Jatirono Kalibaru Banyuwangi secara simultan.
3. Untuk mengetahui variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII Jatirono Kalibaru Banyuwangi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kompensasi

Menurut Dessler (2009), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Menurut Hasibuan (2011), kompensasi merupakan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang diberikan mendapatkan imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi adalah seluruh *extrinsic rewards* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah dan gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (*benefits*). Jadi kompensasi merupakan setiap bentuk imbalan langsung dan tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan dalam mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan.

### Reward dan Jenis – Jenis Reward

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:226) tujuan utama dari program *reward* adalah:

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

Menurut Gibson dkk (2008) telah membedakan *reward* ke dalam dua katagori yaitu :

- 1) Imbalan Intrinsik  
Imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri.
- 2) Imbalan Ekstrinsik  
Imbalan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan. Imbalan ekstrinsik meliputi :
  - a. Imbalan finansial
  - b. Profit sharing.
  - c. Promosi.
  - d. Persahabatan.

### Konsep *Punishment*

*Punishment* merupakan penguatan yang negatif, tetapi diperlukan dalam perusahaan. *punishment* yang di maksud disini adalah tidak seperti hukuman dipenjara atau potong tangan, tetapi *punishment* yang bersifat mendidik. Selain itu *punishment* juga merupakan alat pendidikan regresif, artinya *punishment* ini digunakan sebagai alat untuk menyadarkan karyawan kepada hal-hal yang benar. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006:226) "*punishment*

didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”. Raja Ali, dkk (2013) yang mengemukakan bahwa *punishment* adalah suatu perbuatan dengan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, baik dari segi kejasmanian maupun kerohanian orang lain yang memiliki kelemahan dari pada diri kita dan oleh karena itu kita mempunyai tanggung jawab membimbingnya dan melindunginya.

### **Motivasi Kerja**

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Malayu S.P Hasibuan, 2006: 141). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Hasibuan (2007:219) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau berkerjasama, bekerja efektif dan terintegasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dari definisi diatas, maka motivasi dapat didefinisikan sebagai masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, masalah motivasi dapat dianggap simpel karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi, dengan memberikan apa yang diinginkannya. Masalah motivasi, dianggap kompleks, karena sesuatu dianggap penting bagi orang tertentu.

Menurut Lau dan Shani dalam Zuhdi (2006), terdapat dua pendekatan umum dalam mempelajari motivasi, yaitu teori isi dan teori proses.

- a. Teori isi adalah teori yang menjelaskan mengenai profil kebutuhan yang dimiliki seseorang. Teori ini berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Teori isi antara lain adalah Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori E-R-G, Teori Dua Faktor, dan Teori Tiga Motif Sosial.
- b. Teori proses menjelaskan proses melalui dimana munculnya hasrat seseorang untuk menampilkan tingkah laku tertentu. Teori ini berkaitan dengan identifikasi variabel dalam motivasi dan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berkaitan. Beberapa teori proses antara lain Teori Keadilan dan Teori Ekspektansi.

Dari beberapa teori motivasi tersebut diatas, maka teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow yang dikenal dengan “*Teori Hierarki Kebutuhan*”. Alasan penulis menggunakan teori ini, karena teori ini merupakan teori dasar yang mewakili kebutuhan-kebutuhan manusia. Setiap organisasi selalu berupaya untuk berhasil dalam mencapai tujuan. Ini dilakukan agar kelangsungan hidup organisasi tetap terjaga dalam menjaga stabilitas produktivitasnya. Menurut Maslow (2008), kebutuhan-kebutuhan manusia tersebut muncul dalam hierarki yang berbeda. Teori Maslow secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu. Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasi oleh manajer dan diarahkan

sebagai subjek-subjek yang berperan. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan tersebut terutama diarahkan pada konsep “*hierarki kebutuhan*” yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah hierarki dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua, dalam hal ini keamanan sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

### **Produktivitas Kerja Karyawan**

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Muchdarsyah Sinungan (2005:12), mendefinisikan produktivitas sebagai: “Perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tertentu”.

Secara umum produktivitas dapat diukur dengan rumus :

Rumus 3.1 : Pengukuran produktivitas kerja

$$\text{Produktivitas} = \text{Output} / \text{Input}$$

Dari rumus tersebut dapat disimpulkan bahwa perbaikan produktivitas (*Productivity Improvement* atau PI) hanya akan terjadi jika :

- Output naik dan input turun
- Output naik dan input tetap
- Output naik dan input naik dengan kenaikan output lebih besar dari kenaikan input
- Output tetap dan input turun
- Output turun dan input turun dengan penurunan input lebih besar dari penurunan output.

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini diamati variabel-variabel yang mempengaruhi Produktivitas kerja karyawan antara lain :

1. *Reward* (X1)

*Reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Henri Simamora : 2004). Indikator *reward* adalah : Pujian, Bonus, Peluang Promosi, dan Fasilitas

2. *Punishment* ( X2)

*Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan (Purwanto, 2007:186). Indikator *punishment* adalah Nasehat, Teguran, Surat peringatan, dan Skorsing.

3. Motivasi Kerja ( X3 )

Motivasi kerja adalah merupakan sesuatu yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja lebih giat. Indikator Motivasi menurut Maslow adalah Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki, Kebutuhan akan penghargaan, dan Kebutuhan aktualisasi diri.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas adalah: Kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersediadengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal” Sondang P.Siagian (2005:75). Indikator produktivitas adalah Percaya pada diri sendiri., Bertanggung Jawab, Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, Mempunyai pandangan ke depan, Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah, dan Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pabrik pada PTPN XII (Persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi khususnya karyawan tetap. Dalam pemakaian metode ini dikarenakan jumlah karyawan bagian pabrik khususnya karyawan tetap yang aktif bekerja di PTPN XII (persero) Kebun Jatirono sebanyak 90 responden, maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel / dapat dikatakan bahwa penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (sensus).

### Teknik Analisis Data

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan secara linier antara variabel dependen dengan variabel – variabel independen. Analisis ini digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan Ghozali (2009: 85). Adapun persamaan regresi yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Rumus 1 : persamaan regresi linier berganda

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Tujuan utama dari analisis regresi linier berganda ini adalah untuk mengukur pengaruh antara variabel – variabel independen yaitu *reward*, *punishment*, motivasi kerja terhadap variabel dependen yaitu produktivitas kerja karyawan.

#### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Hasil analisis menunjukkan bahwa korelasi antara masing – masing indikator terhadap total skor konstruk dari setiap variabel menunjukkan hasil yang valid, karena  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid. Menurut Ghazali (2009:45-46) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

Hasil analisis menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yakni 0,834, 0,758, 0,753 dan 0,837  $>$  0,60. Sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

#### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari : uji multikolinearitas, uji autokorelasi dan uji heterokedastitas. Keseluruhan uji asumsi klasik diproses dengan menggunakan program SPSSv.20 *for windows*.

1. Uji Multikolinieritas
2. Uji Heteroskedastisitas
3. Uji Normalitas

## HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Gambaran Umum PTPN XII (Persero)

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) selanjutnya disebut dengan PTPN XII merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. PTPN XII didirikan berdasarkan PP nomor 17 tahun 1996, dituangkan dalam akte notaris Harun Kamil, SH nomor 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesiadengan SK nomor C.2-8340 HT.01.01 tanggal 8 Agustus 1996. Akte perubahan Anggaran Dasar perusahaan nomor 62 tanggal 24 Mei 2000 dibuat oleh notaris Justisia Soetandio, SH dan disahkan Menteri Hukum dan Perundang-Undangan Republik Indonesia dengan SK No.C. 22950 HT 01.04 tahun 2000.Selanjutnya, Akte Notaris Nomor 62 diubah menjadi Akte Nomor 30 Notaris Habib Adjie, SH., M.Hum tanggal 16 Agustus 2008.



PTPN XII mengusahakan komoditi kopi robusta/arabika, kakao edel/bulk, karet dan teh serta hortikultura yang ditanam pada areal konsesi seluas 83.090,81 ha. Areal tanaman kopi robusta seluas 14.049,91 ha, kopi arabika 6.594,55 ha, kakao edel 9.875,38, kakao bulk 7.603,78 ha, karet 14.943,40 ha, teh 2.573,03 dan hortikultura seluas 4.143,44 ha. PTPN XII merupakan satu-satunya PTPN yang mengembangkan komoditi kopi arabika dalam skala luas yang ditanam di dataran tinggi Ijen di Jawa Timur.

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

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2005). Dari hasil analisis dengan SPSS, disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Hasil Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)  
Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.922 <sup>a</sup>	.851	.846	.97256	.851	163.684	3	86	.000	1.817

Dilihat dari nilai koefisien determinasi berganda, hasil analisis menunjukkan bahwa besarnya persentase sumbangan pengaruh variabel *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja karyawan terhadap produktivitas kerja pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi, dapat dilihat dari nilai *R Square* (R<sup>2</sup>) menunjukkan sebesar 0,851 atau 85,1% dan sisanya 14,9 % dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti disiplin kerja dan karakteristik individu, dll.

**Uji t**

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara X dan Y apakah variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> (*reward*, *punishment* dan motivasi kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (Produktivitas Kerja Karyawan) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Ho : variabel-variabel bebas (*reward*, *punishment* dan motivasi kerja) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Produktivitas kerja Karyawan)

Ha : variabel-variabel bebas (*reward*, *punishment* dan motivasi kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Produktivitas kerja Karyawan)

Ada pengaruh secara parsial (individu) antara Variabel bebas (X) terhadap Variabel terikat (Y) :

1. Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah = 5 % atau *confident interval* 95 %.
2. Kriteria pengambilan keputusan :
  - a. jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  : Ho diterima berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
  - b. jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  : Ho ditolak berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

$T_{hitung}$  yang diperoleh masing-masing:

$$X_1=4,425 \quad X_2=3,481 \quad X_3=2,568$$

$T_{tabel}$  diperoleh dari, (df) = 90 - 4 = 86, dengan  $\alpha = 0.05 = 5\%$   $T_{tabel} = 1,987$

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda (dalam hal ini untuk menguji pengaruh secara parsial) diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut ;

- a. Variabel *reward* (X1) memiliki nilai  $t_{4,425} > 1,987$  dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti secara parsial variabel *reward* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII Jatirono, banyuwangi. T hitung positif, semakin besar *reward* yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- b. Variabel *punishment* (X2) memiliki nilai  $t_{3,481} > 1,987$  dan signifikansi  $0,001 < 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti secara parsial variabel *punishment* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII Jatirono, banyuwangi. T hitung positif, semakin besar *punishment* yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- c. Variabel motivasi kerja karyawan (X3) memiliki nilai  $t_{2,568} > 1,987$  dan signifikansi  $0,012 > 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti secara parsial variabel motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII Jatirono, banyuwangi. T hitung positif, semakin besar motivasi kerja karyawan yang di berikan kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Dengan demikian variabel yang paling dominan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah *reward* sebesar  $X_1=4,425$ .

## Uji F

Uji F dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh *reward*, *punishment*, dan *motivasi kerja* terhadap variabel *dependen* yaitu produktivitas kerja karyawan secara simultan. Tabel distribusi F dicari pada  $\alpha = 5\%$ , dengan derajat kebebasan (df)  $df_1$  atau  $4-1 = 3$ , dan  $df_2$   $n-k-1$  atau  $90-3-1 = 86$ . Berdasarkan hasil

analisis regresi linear berganda (dalam hal ini untuk menguji pengaruh secara simultan) diperoleh hasil, yaitu bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $163,684 > 2,71$ ) dan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel *reward*, *punishment*, dan *motivasi kerja* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono, Kalibaru, Banyuwangi.

Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi linear berganda, menunjukkan variabel bebas (*reward*, *punishment*, dan motivasi kerja karyawan) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (produktivitas kerja karyawan) pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono, Kalibaru, Banyuwangi secara parsial dan secara simultan serta variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono, Kalibaru, Banyuwangi adalah variabel *reward*.

## Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi linear berganda, menunjukkan bahwa *reward*, *punishment*, motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono, Kalibaru, Banyuwangi dengan arah positif. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “ada pengaruh *reward*, *punishment*, motivasi kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi” adalah diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa jika *reward*, *punishment*, motivasi kerja karyawan memiliki nilai positif, maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi.

a. Pengaruh *reward*, *punishment*, motivasi kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara *reward*, *punishment*, motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan dengan tingkat signifikansi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $163,684 > 2,71$ ) dan taraf signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi secara bersama-sama memperhatikan variabel-variabel fundamental untuk mengontrol produktivitas kerja karyawannya agar laba yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

b. Pengaruh *reward* terhadap produktivitas kerja karyawan

Penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel *reward* sebesar 0,555 atau 55,5% dengan arah positif dan hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh *reward* terhadap produktivitas kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} 4,425 > t_{tabel} 1,987$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti secara parsial variabel *reward*

berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII Jatirono. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi memperhatikan variabel fundamental yaitu *reward* untuk mengontrol produktivitas kerja karyawannya agar laba yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Tingginya *reward* yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

c. Pengaruh *punishment* terhadap produktivitas kerja karyawan

Penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel *punishment* sebesar 0,408 atau 40,8% dengan arah positif dan hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh *punishment* terhadap produktivitas kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$  dan  $t_{hitung} 3,481 > t_{tabel} 1,987$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti secara parsial variabel *punishment* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi memperhatikan variabel fundamental yaitu *punishment* untuk mengontrol produktivitas kerja karyawannya agar laba yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Tingginya *punishment* yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

d. Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan

Penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel motivasi kerja sebesar 0,302 atau 30,2% dengan arah positif dan hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar  $0,012 < 0,05$  dan  $t_{hitung} 2,568 > t_{tabel} 1,987$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi memperhatikan variabel fundamental yaitu motivasi kerja untuk mengontrol produktivitas kerja karyawannya agar laba yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Tingginya motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

e. Dan pengaruh motivasi kerja memberikan pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,302 atau 30,2% dengan arah positif dan hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar  $0,012 < 0,05$  dan  $t_{hitung} 2,568 > t_{tabel} 1,987$ , maka  $H_0$

ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang di berikan kepada karyawan akan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirone Kalibaru Banyuwangi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirone Kalibaru Banyuwangi. Tetapi tidak berpengaruh dominan dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan, karena nilai koefisien dan nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi kerja sebesar 0,302 dan 2,568 lebih besar dari nilai koefisien dan nilai  $t_{hitung}$  *reward* sebesar 0,555 dan 4,425.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ;

- a. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan *reward*, *punishment* dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan secara simultan. Hal ini berarti semakin tinggi *reward*, *punishment* dan motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan *reward* terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial. Hal ini berarti semakin tinggi *reward* yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan *punishment* terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial. Hal ini berarti semakin tinggi *punishment* yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- e. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh dominan *reward* terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan hipotesis yang telah dibangun bahwa motivasi kerja berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan sebagai berikut;

1. Bagi Perusahaan
  - a. Pihak PTPN XII Jatirone Kalibaru Banyuwangi diharapkan dapat lebih meningkatkan *reward* agar produktivitas kerja karyawan meningkat. Mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* mempunyai pengaruh positif dan dominan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Contoh : Pimpinan perkebunan selalu memberikan pujian ketika karyawannya bekerja dengan benar atau ketika berprestasi, selalu memberikan bonus bisa

berupa tambahan gaji, pimpinan perkebunan memberikan peluang promosi untuk jabatan yang lebih tinggi bagi karyawan yang selalu berprestasi serta ulet dalam bekerja, dan perkebunan selalu memberikan fasilitas berupa tempat tinggal agar karyawan semangat dalam bekerja.

- b. Pihak PTPN XII Jatirone Kalibaru Banyuwangi diharapkan dapat lebih memberikan para karyawannya *punishment* agar para karyawan tidak mengulangi kesalahan lagi dan agar kinerja karyawan bisa optimal, mengingat hasil dari penelitian *punishment* memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Contoh : Pimpinan perkebunan selalu memberikan nasehat ketika karyawannya melakukan suatu kesalahan dalam bekerja, memberikan teguran apabila melakukan kesalahan kembali, memberikan surat peringatan apabila tetap melakukan kesalahan lagi, dan melakukan rotasi karyawan (misalnya : dari afd.pabrik di rotasi ke afd. Penggilingan) apabila karyawan tersebut tetap mengulangi kesalahannya dalam bekerja.
- c. Pihak PTPN XII Jatirone Kalibaru Banyuwangi diharapkan lebih meningkatkan motivasi kerja para karyawannya agar kinerja para karyawan meningkat, mengingat hasil dari penelitian motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Namun hasil dari penelitian bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh sangat sedikit terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Hal ini mungkin dikarenakan rendahnya motivasi yang diberikan oleh perusahaan maupun lemahnya motivasi yang ada pada karyawan itu sendiri. Diharapkan perusahaan/perkebunan bisa memberikan para karyawan kehidupan yang layak (seperti : rumah yang nyaman, gaji yang cukup, dll), pimpinan perkebunan selalu memberikan rasa aman ketika karyawannya bekerja (contoh : memberikan asuransi kesehatan atau kecelakaan, alat untuk bekerja sesuai dengan K3, dll), pimpinan harus selalu mengajarkan dan menjalin hubungan baik dengan setiap karyawan bahkan antara karyawan satu dengan yang lain, pimpinan perkebunan selalu memberikan penghargaan kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya (misalnya : gaji, bonus, dll), dan pimpinan perkebunan selalu memberikan pelatihan agar para karyawannya suka akan pekerjaan yang dilakukannya.
- d. Dan jikalau *reward*, *punishment* dan motivasi kerja selalu diberikan dan ditingkatkan maka para karyawan akan memiliki rasa percaya diri untuk melakukan pekerjaannya, selalu bertanggung jawab untuk pekerjaan yang dilakukannya, selalu semangat dan bekerja keras sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, karyawan mempunyai sifat yang kurang puas akan pekerjaan yang dilakukannya karena ingin lebih baik lagi dalam bekerja, pekerjaan karyawan akan selalu sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, dan para karyawan akan bisa selalu beradaptasi dalam lingkungan apapun dan otomatis produktivitas kerja karyawan akan meningkat.

**DAFTAR PUSTAKA.**

- Ali Raja, dkk, 2011, *Analisis Reward dan Punishment pada Kantor Perum Damri Makassar (Studi Kasus Kantor Perum Damri)*.
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1*. Jakarta: Prenhallindo.
- Ivancevich, Konopaske Dan Matteson. 2006. *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*. alih bahasa Gina Gania. Jakarta : Erlangga.
- Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, H. Malayu S.P..2009.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi.Jakarta:PT. Bumi Aksara.
- Ivancevich, Konopaske Dan Matteson. 2006. *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*. alih bahasa Gina Gania. Jakarta : Erlangga.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Sepuluh. Erlangga.
- Muchdarsyah Sinungan. 2003. *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. (2012). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, P Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. 2004. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sondang P. Siagian. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. PT Rineka Cipta
- Purwanto, Ngalm. (2010). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Remaja Rosda Karya : Bandung.