

ANTESEDEN KINERJA KARYAWAN: REWARD, PUNISHMENT DAN PENGAWASAN

Joko Suyono*¹, Damarsari Ratnasahara Elisabeth², Wahyu Eko Pujianto³, Ayu Lucy Larassaty⁴

¹Univeristas Narotama, ²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, ^{3,4} Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo
Email: *joko.suyono@narotama.ac.id

Abstract

This research was conducted at an outsourcing company in Surabaya with the aim of knowing the effect of reward, punishment and supervision both simultaneously and partially on employee performance, and also to find out which variable among reward, punishment and supervision variables has a dominant effect on employee performance. The population in this study were employees of outsourcing companies in Surabaya as many as 72 people. The sampling technique used was total sample, meaning that the entire population in this study was taken as sample. While the data collection technique used a questionnaire with a Likert scale with five answer choices. The method of analysis used multiple linear regression analysis. The results of the study indicate that reward, punishment and supervision simultaneously affect employee performance simultaneously and partially. Punishment has a dominant effect on employee performance.

Keywords: Reward, Punishment, Supervision, Employee Performance.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan di suatu perusahaan alih daya di Surabaya dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh *reward*, *punishment* dan pengawasan baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan, dan juga untuk mengetahui variabel mana diantara variabel *reward*, *punishment* dan pengawasan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan alih daya di Surabaya sebanyak 72 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh atau total sampel, artinya seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner dengan skala *Likert* dengan lima pilihan jawaban. Metode analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward*, *punishment* dan pengawasan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial. *Punishment* berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Reward, Punishment, Pengawasan, Kinerja Karyawan.

Article Info		
Received date:	Revised date:	Accepted date:
25 May 2022	29 May 2022	5 June 2022

1. PENDAHULUAN

Peranan sumber daya manusia pada era Pandemi Covid-19 sangat penting sekali untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Banyak perusahaan yang mengalami kebangkrutan (*pailit*) karena tidak mampu bertahan dalam situasi yang sangat sulit dengan adanya Pandemi Covid-19. Oleh karena itu agar perusahaan tetap mampu bertahan maka perusahaan harus mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik akan menunjang perusahaan dalam mencapai tujuannya dan mendapatkan laba seperti yang sudah direncanakan. Ketika perusahaan mampu mencapai tujuannya dan mendapatkan laba maka perusahaan tidak akan melakukan pengurangan karyawan atau pemutusan hubungan kerja.

Mengingat kinerja karyawan sangat vital bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan. Setiap perusahaan selalu mengharapkan setiap karyawannya untuk bekerja dengan baik dan memberikan kinerja terbaiknya. Perusahaan tidak akan mungkin dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila kinerja karyawannya rendah. Prestasi kerja yang tinggi merupakan idaman atau dambaan bagi setiap perusahaan. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi apabila hasil kerjanya mampu memenuhi standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, baik dari kualitas maupun kuantitas. Kinerja karyawan yang tinggi selain sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam

mencapai tujuan yang sudah ditetapkan juga sangat penting bagi karyawan. seorang karyawan akan merasa bangga apabila kinerjanya tinggi. Rasa bangga seorang karyawan ini akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Pada dasarnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam mengerjakan tugas pekerjaannya (Hasibuan, 2016). Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa kinerja ialah hasil kerja, secara kuantitas dan kualitas, yang dihasilkan oleh seorang pekerja dalam suatu periode waktu tertentu dalam menggemban pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja yang memadai adalah kinerja yang maksimal, yang bermakna dan yang sejalan dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan dan mendukung tercapinya tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat meningkatkan kondisi perusahaan yang tangguh dalam menghadapi persaingan yang ketat. Mathis, (2016) menguraikan bahwa indikator yang dipakai untuk menilai kinerja atau prestasi karyawan yakni banyaknya pekerjaan, kualitas pekerjaan, waktu yang diperlukan, serta bekerjasama.

Dari beberapa studi empiris yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi antededen kinerja karyawan antara lain *reward*, *punishment* dan pengawasan (Pramesti et al, 2019; Lamin 2021; Wirawan dan Afani, 2018; Ramadanita et al, 2021; Dwiyaniti dan Dudiya, 2020; Darmawati, 2015; Nursan dan Kahar, 2019).

Reward merupakan salah satu alat pengendali SDM (Sumber Daya Manusia) yang penting, karena Reward digunakan

untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan organisasi dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Apabila *reward and punishment system* dijalankan dengan tepat dan bijak, maka organisasi akan memiliki karyawan berkualitas baik dan bekerja lebih giat, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dan yang terpenting tujuan organisasi lebih mudah untuk dicapai. Menurut Djamarah (2015), *reward* (hadiah) adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan/cenderamata. Hadiah yang diberikan kepada orang lain berupa apa saja, tergantung dari keinginan pemberi. Bentuk *reward* yang lain juga bias disesuaikan dengan prestasi yang dicapai oleh seseorang. Semua orang berhak menerima hadiah dari seseorang dengan motif-motif tertentu. Sedangkan menurut Slameto (2016), *reward* merupakan suatu penghargaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan sebagai hadiah karena karyawan tersebut telah berperilaku baik dan sudah berhasil melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan dengan baik.

Punishment merupakan hukuman yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk memperbaiki perilaku karyawan yang melakukan pelanggaran, menjaga peraturan yang berlaku dan memberikan hukuman kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Dengan demikian tujuan pemberian *punishment* adalah agar karyawan yang melakukan pelanggaran merasa jera dan tidak akan melakukan pelanggaran lagi.

Menurut Kadarisman (2017) “pengawasan adalah suatu proses yang berkelanjutan untuk memastikan agar

pelaksanaan tugas, fungsi dan wewenang tidak menyimpang dari ketentuan yang sudah ditetapkan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan”. Pengawasan memegang peranan yang sangat penting dalam menjamin apa yang dikerjakan oleh karyawan telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Pengawasan juga berfungsi untuk menghindari adanya penyimpangan yang tidak diinginkan. Pengawasan identik dengan pengevaluasian dan pengamatan terhadap proses kerja karyawan sesuai dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan ketika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan kerja maka akan segera bisa diketahui dan dilakukan perbaikan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh *reward*, *punishment* dan pengawasan baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan, dan juga untuk mengetahui variabel mana diantara variabel *reward*, *punishment* dan pengawasan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Literatur Dan Hipotesis Kinerja Karyawan

As’ad (2016:71) menyebutkan bahwa “Kinerja ialah *successful role achievement* yang didapat individu atau kelompok orang dari perbuatan-perbuatannya.

Dharma (2013) menguraikan bahwa performa ialah sesuatu yang dijalankan atau produk yang dibuat atau diberi oleh individu atau beberapa orang. Hasibuan (2016), menerangkan bahwa kinerja ialah sebuah output yang didapat seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya yang diserahkan kepada

karyawan yang sesuai dengan kompetensi, pengalaman, keseriusan serta waktu. Mangkunegara (2016) mendefinisikan performa ialah hasil kerja secara mutu dan jumlah yang didapat oleh seorang pekerja dalam menjalankan tugas berdasar tanggungjawab yang diserahkan pekerja. Sedarmayanti (2017) menguraikan bahwa performa atau kinerja ialah memenuhi atau melaksanakan tugas, output para pegawai, proses organisasi, terbukti secara konkret, memperbaiki tanggung jawab, bisa diukur, bisa dikomparasikan terhadap standar yang telah ditetapkan. Steers dan Porter (2016) menyatakan bahwa performa pekerja adalah penggabungan ketiga faktor penting, yakni yang pertama meliputi kecakapan, sifat dan minat individu pegawai. Kedua, kejelasan dan penerimaan dari penjelasan peran individu pegawai. Ketiga adalah taraf motivasi kerja. Ketiga unsur inilah yang membentuk performa pegawai. Berarti makin baik ketiga faktor tersebut, maka makin baik pula performa karyawan tersebut.

Berdasarkan penjelasan itu maka bisa diketahui bahwa yang dimaksud dengan performa ialah output yang diraih oleh individu baik berupa barang/produk atau jasa yang umumnya dipergunakan sebagai acuan penilaian atas diri pegawai organisasi kerja tersebut. Kinerja ialah output kerja yang didapatkan dari kecakapan individu atau tim yang dijalankan berdasar kecakapan, pengalaman, keseriusan serta waktu dengan optimal. Sehingga dengan demikian kinerja karyawan merupakan sesuatu yang dapat dinilai dan diukur berdasarkan standar kinerja tertentu.

Untuk mengukur kinerja seorang karyawan maka perlu adanya standar kinerja, tanpa adanya standar kinerja maka seorang karyawan tidak akan mengetahui apakah kinerjanya telah memenuhi standar kinerja seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Standar kinerja memiliki fungsi untuk menjaga kualitas kerja keseluruhan karyawan dalam perusahaan. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa fungsi dari standar kerja adalah sebagai beberapa tujuan tertentu yang mesti didapat oleh pekerja, mesti realistis, bisa diukur serta bisa diraih jabatannya. Menurut Sedarmayanti (2017), standar kinerja dinilai memuaskan apabila:

- a. Pernyataan menunjukkan beberapa bidang utama tanggung jawab pekerjaan.
- b. Mencakup cara sebuah aktivitas kerja akan dijalankan.
- c. Memberikan arahan perhatian pada tata cara kuantitatif tentang cara hasil-hasil performanya akan diukur.

Dengan adanya standar kinerja maka penilaian kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan dalam periode setiap enam bulan atau setahun sekali. Penilaian kinerja ini sangat penting untuk dilakukan agar setiap karyawan mengetahui apakah kinerjanya telah sesuai dengan harapan perusahaan atukah kinerjanya masih dibawah standar perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja yang dilakukan secara rutin maka akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam melakukan penilaian kinerja perlu diperhatikan bias yang mungkin terjadi selama proses penilaian kinerja tersebut.

Seperti diutarakan oleh Handoko (2015) bias tersebut dapat berupa:

- a. *Hallo effect*. Bias ini terjadi Ketika seorang penilai menggunakan persepsi pribadi untuk menilai prestasi kerja bawahannya. Bias seperti ini sering terjadi pada saat seorang penilai melakukan penilaian terhadap teman kerjanya sendiri. Unsur kedekatan antara penilai dengan rekan kerjanya yang dinilai cenderung akan menimbulkan bias dalam penilaian kinerja.
- b. Kecenderungan nilai rata-rata. Bias seperti ini terjadi Ketika seorang penilai tidak ingin memberikan nilai yang beresiko, artinya apabila penilai memberikan nilai yang sangat baik maka penilai tersebut merasa takut akan ditegur oleh perusahaan, sebaliknya apabila penilai memberikan nilai yang jelek maka penilai merasa khawatir akan terjadi konflik antara dirinya dengan karyawan. Untuk menghindari resiko ini maka penilai cenderung memberikan nilai rata-rata.
- c. Terlalu lunak atau terlalu ketat. Bias ini terjadi ketika penilai memberikan nilai yang sangat lunak, artinya penilai cenderung memberikan nilai yang sangat baik kepada karyawan yang dinilai, sebaliknya bias terlalu ketat terjadi ketika penilai memberikan nilai yang sangat ketat sehingga hasil penilaiannya cenderung sangat jelek.
- d. Prasangka pribadi. Bias ini terjadi ketika seorang penilai menggunakan perasaan pribadinya dalam melakukan penilaian, misalkan saja penilai berprasangka bahwa seorang karyawan dengan suku tertentu pasti sangat cerdas

dan pintar maka penilai akan cenderung memberikan nilai yang baik.

- e. Kesan terakhir. Bias ini terjadi ketika seorang penilai dalam melakukan penilaian kinerja hanya melihat hasil kerja karyawan pada periode terakhir yang mendekati jadwal penilaian, misalkan penilaian dilakukan pada bulan Desember dan penilai hanya melihat kinerja karyawan pada bulan-bulan terakhir yang mendekati bulan Desember, misal bulan November dan Oktober.

Reward

Reward merupakan salah satu elemen yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. *Reward* memiliki makna yang luas dan tidak hanya terfokus pada finansial saja. Egbunike (2015) menekankan bahwa *reward* tidak hanya mencakup unsur kuantitatif seperti gaji, upah dan lain-lain, tetapi juga unsur lainnya yang berwujud bukan uang, seperti kesempatan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar, peluang karir, kesempatan untuk belajar dan berkembang, kualitas kehidupan yang layak dalam organisasi dan lain-lain. Menurut Puwanethiren (2011) *reward* terdiri dari seluruh komponen organisasi, proses, aturan serta kegiatan pengambilan keputusan dalam hal alokasi untuk memberikan kompensasi dan manfaat kepada karyawan sebagai timbal balik atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Graham dan Manus (2017) mendefinisikan *reward* sebagai semua jenis penghargaan langsung dan tidak langsung serta intrinsik dan ekstrinsik yang mencakup gaji, kompensasi,

tunjangan serta penghargaan yang bersifat intrinsik seperti pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, pembelajaran dan pengembangan serta pengalaman kerja itu sendiri.

Eugene dan Nic (2010) membagi system *reward* ke dalam beberapa bentuk, yaitu sebagai berikut:

1. Penggajian berdasarkan nilai waktu. Sistem *reward* yang didasarkan pada nilai waktu mengacu pada jumlah jam kerja yang telah dilakukan karyawan. Nilai waktu berupa jam kerja ini dapat dijadikan sebagai suatu dasar dalam memberikan gaji/upah mingguan atau bulanan. Penerapan sistem *reward* ini memiliki keuntungan dalam hal pengelolaan dan penyediaan biaya tenaga kerja yang relatif mudah diprediksikan, namun di sisi lain penerapan sistem ini tidak menekankan pada kuantitas output yang mengakibatkan menurunnya kualitas hasil kerja.
2. Penggajian berdasarkan hasil. Sistem *reward* ini diterapkan dengan berdasar pada hasil kerja dari setiap karyawan. Penerapan sistem ini memiliki beberapa keuntungan antara lain mudah diterapkan terutama pada karyawan yang bekerja yang mengutamakan kuantitas, karyawan dapat lebih termotivasi untuk melaksanakan tugas karena ada *reward* yang dijanjikan, namun di sisi lain sistem ini sulit diterapkan pada karyawan yang menghasilkan output yang mengutamakan kualitas.
3. Penggajian berdasarkan prestasi. Sistem ini tidak hanya mempertimbangkan hasil-hasil atau output tetapi juga perilaku aktual dari

pekerjaan. Kinerja seorang karyawan diukur berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dalam *job descripton*. Sistem ini memiliki beberapa keuntungan tersendiri ketika diterapkan, bila prestasi karyawan dapat diukur dan adanya sistem *reward* yang berjalan baik maka prestasi akan cukup memotivasi usaha dan uang akan dapat dihemat jika organisasi menargetkan *reward* untuk mereka yang berprestasi. Karyawan juga akan menerima umpan balik yang bermanfaat atas prestasinya, namun di sisi lain *reward individual* yang berpusat pada diri sendiri berpotensi merusak kerja sama dalam tim dan hal ini tentunya akan sangat merugikan bagi diri karyawan dan organisasi.

4. Penggajian berdasarkan keterampilan. *Reward* yang didasarkan pada keterampilan memberikan tekanan kepada input meliputi keterampilan dan kompetensi dari diri karyawan. Manajemen yang baik mampu memanfaatkan *reward* ini untuk mendukung dan mendorong perubahan perilaku yang diperlukan. *Reward* yang diberikan berdasarkan keterampilan ini dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun bagi mereka yang merasa tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keterampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan karyawan tersebut frustrasi.

Rivai (2016) menjelaskan beberapa tujuan pemberian *reward* kepada karyawannya antara lain:

1. Memperoleh SDM yang berkualitas. Reward yang cukup tinggi sangat

- dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus *responsive* terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada. Para karyawan dapat keluar jika besaran *reward* tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
 3. Menjamin keadilan. Pemberian *reward* selalu berupaya untuk mewujudkan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
 4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, perencanaan *reward* yang efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
 5. Mengendalikan biaya. Sistem *reward* yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa *reward* yang efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.
 6. Mengikuti aturan hukum. Gaji dan upah yang baik mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan

pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7. Memfasilitasi pengertian. Sistem manajemen *reward* hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.
8. Meningkatkan efisiensi administrasi. Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Punishment

Menurut Roestiyah (2016) *punishment* (hukuman) merupakan suatu perbuatan yang tidak menyenangkan dari orang yang lebih tinggi kedudukannya terhadap suatu pelanggaran dan kejahatan, yang dilakukan bawahan dengan tujuan untuk memperbaiki kesalahan bawahan. Sedangkan menurut Purwanto (2016) "*punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (orang tua, guru, dan sebagainya) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan". Menurut Saduloh (2017) *punishment* adalah sesuatu yang diberikan karena anak berbuat kesalahan, anak melanggar suatu aturan yang berlaku, sehingga dengan diberikannya hukuman, anak tidak akan mengulangi kesalahan tersebut, dan hukuman diberikan sebagai suatu pembinaan bagi anak untuk menjadi *pribadi susila*. Sedangkan menurut Sabri (2018) *punishment* (hukuman) adalah tindakan pendidik yang sengaja dan secara sadar diberikan kepada anak didik yang melakukan suatu kesalahan, agar anak

didik tersebut menyadari kesalahannya dan berjanji dalam hatinya untuk tidak mengulangnya. Selain itu menurut Imron *punishment* (hukuman) adalah suatu sanksi yang diterima oleh seseorang akibat dari pelanggaran atau aturan-aturan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan *pendapat* di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan, bahwa *punishment* merupakan suatu tindakan yang dilakukan pimpinan kepada anak buahnya dengan tujuan agar anak buah tersebut melakukan perbaikan perilaku dan tidak mengulangi lagi dimasa yang akan datang. *Punishment* merupakan tindakan korektif yang bersifat mendidik, meskipun *punishment* tidak begitu menyenangkan bagi bawahan tetapi dengan adanya *punishment* yang berlaku adil maka akan mampu mencegah perilaku karyawan yang bertentangan dengan peraturan perusahaan dan hukum yang berlaku. Dengan adanya *punishment* diharapkan seorang karyawan dapat menyadari kesalahan yang telah dilakukan, sehingga karyawan tersebut menjadi sadar dan tidak akan melakukan lagi di masa yang akan datang.

Terdapat beberapa kriteria dalam pengambilan tindakan untuk memberikan *punishment* kepada karyawan yang melakukan pelanggaran peraturan perusahaan dan atau undang-undang yang berlaku. Rachman (2016) memberikan pendapat tentang beberapa kriteria hukuman (*punishment*) antara lain:

1. Hukuman diberikan secara hormat dan penuh pertimbangan.
2. Berikan kejelasan atau alasan mengapa hukuman diberikan.
3. Hindarkan pemberian hukuman pada saat marah atau emosional.

4. Hukuman diberikan pada awal kejadian daripada akhir kejadian.
5. Hindari hukuman yang bersifat badan atau fisik.
6. Jangan menghukum kelompok atau kelas apabila kesalahan dilakukan oleh seseorang.
7. Jangan memberi tugas tambahan sebagai hukuman.
8. Yakini bahwa hukuman sesuai dengan kesalahan.
9. Pelajari tipe hukuman yang diizinkan sekolah.
10. Jangan menggunakan standart hukuman ganda.
11. Jangan mendendam.
12. Konsisten dengan pemberian hukuman.
13. Jangan mengancam dengan ketidakmungkinan.
14. Jangan memberi hukuman berdasar selera.

Pengawasan

Menurut Handoko (2016) pengawasan merupakan kegiatan yang mengukur atau membandingkan apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilaksanakan oleh pimpinan merupakan pengawasan yang menyeluruh terhadap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan bawahan dengan tujuan agar pimpinan mengetahui kegiatan nyata dari setiap aspek pelaksanaan tugas setiap karyawan guna memastikan tidak terdapat penyimpangan dan juga merupakan upaya pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Apabila terdapat penyimpangan maka pimpinan dapat segera melakukan tindakan perbaikan. Dari definisi diatas bisa disimpulkan

bahwa pengawasan merupakan kegiatan pengevaluasian dan pengamatan terhadap pelaksanaan kerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan, dan apabila terapat penyimpangan di perusahaan bisa segera diketahui sehingga bisa dilakukan langkah-langkah perbaikan.

Handoko (2016) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi pengawasan antara lain:

1. Pendelegasian wewenang. Apabila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab manajer tersebut tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.
2. Perubahan lingkungan perusahaan. Perubahan lingkungan perusahaan terjadi terus-menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru. Melalui pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Kompleksitas organisasi. Semakin besar perusahaan semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Di samping itu organisasi sekarang lebih bercorak desentralisasi, dengan banyak agen-agen dan pabrik-pabrik yang terpisah secara geografis, atau fasilitas-fasilitas penelitian yang tersebar luas. Semuanya memerlukan

pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.

4. Kesalahan bawahan. Apabila bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi pada umumnya bawahan sering melakukan kesalahan sehingga perlu adanya sistem pengawasan yang baik untuk mendeteksi kesalahan tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Pramesti et al, 2019; Lamin 2021; Wirawan dan Afani, 2018; Ramadanita et al, 2021; Dwiyaniti dan Dudiya 2020). Disamping itu terdapat juga beberapa penelitian empiris yang membuktikan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Darmawati, 2015; Nursan dan Kahar, 2019). Dengan demikian dapat ditarik hipotesis seperti berikut ini:

- H1: *reward*, *punishment* dan pengawasan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
- H2: *reward*, *punishment* dan pengawasan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.
- H3: *Punishment* berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan suatu perusahaan alih daya di Surabaya, PT. Bina Pertama, yang berjumlah total 72 karyawan. Teknik menentukan besarnya sampel menggunakan sampel jenuh atau *total sampling*. Kuesioner digunakan sebagai teknik pengumpulan data, sedangkan

teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda.

3. HASIL DAN DISKUSI

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara parsial maupun simultan maka dilakukan analisa regresi linier berganda. Analisis regresi dilakukan untuk menjawab pengaruh *reward*, *punishmen* dan pengawasan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini maka dapat diketahui pengaruh dari masing-masing variabel dalam penelitian ini.

Tabel 1. Uji t

Variabel	t hitung	Sig.
<i>Reward</i>	8,164	0,000
<i>Punishment</i>	10,496	0,002
Pengawasan	3,307	0,000

Tabel 1 diatas menunjukkan:

- Nilai signifikansi variabel *reward* senilai 0,000. Artinya nilai signifikansi variabel *reward* < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penolakan terhadap hipotesis Ho dan penerimaan hipotesis Ha yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari *reward* terhadap kinerja karyawan.
- Nilai signifikansi variabel *punishment* sebesar 0,000. Artinya nilai signifikansi variabel *punishment* < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penolakan terhadap hipotesis Ho dan penerimaan hipotesis Ha yang berarti terdapat pengaruh signifikan dari *punishment* terhadap kinerja karyawan.
- Nilai signifikansi variabel pengawasan sebesar 0,002. Artinya nilai signifikansi variabel pengawasan < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penolakan

terhadap hipotesis Ho dan penerimaan terhadap hipotesis Ha, yang berarti terdapat pengaruh signifikan dari variabel pengawasan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya hasil dari uji F (simultan) dari variabel *reward*, *punishment* dan pengawasan terhadap kinerja karyawan, diketahui hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Uji F (Simultan)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F
Regression	1863,991	3	621,330	892,704
Residual	47,329	68	0,696	
Total	1911,319	71		

Hasil nilai F sebesar 892,704 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, mempunyai arti hipotesis Ho ditolak dan hipotesis Ha diterima. Artinya *reward*, *punishment*, dan pengawasan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya pengaruh variabel dominan diantara variabel *reward*, *punishment*, dan pengawasan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Dominan

Variabel	Standardized Coefficients Beta
<i>Reward</i>	0,402
<i>Punishment</i>	0,441
Pengawasan	0,186

Tabel 3 diatas menunjukkan nilai *Standardized Coefficients Beta* paling tinggi dimiliki oleh variabel *punishment* yaitu sebesar 0,441 yang lebih besar daripada nilai variabel lainnya. Dengan demikian maka pengaruh variabel paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel *punishment* dengan nilai 0,441, diikuti

oleh variabel *reward* sebesar 0,402 dan variabel pengawasan sebesar 0,186.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan dalam penelitian ini serta pembahasan yang dilakukan oleh peneliti terkait hasil yang diperoleh maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Reward, punishment* dan pengawasan, berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Adanya variabel *Reward, punishment* dan pengawasan akan meningkatkan kinerja karyawan. Perubahan pada variabel *Reward* akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Semakin baik sistem *reward* yang diterapkan oleh perusahaan maka akan kinerja karyawan akan semakin tinggi. Perubahan sistem *punishment* akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Semakin baik sistem *punishment* yang diterapkan oleh perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Perubahan pada sistem pengawasan akan berakibat terjadinya perubahan pada kinerja karyawan. Semakin baik pengawasan yang dilakukan akan semakin baik pula kinerja karyawan.
2. *Reward, punishment* dan pengawasan, berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Adanya variabel *Reward, punishment* dan pengawasan akan meningkatkan kinerja karyawan
3. *Punishment* berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat takut mendapatkan *punishment* dari perusahaan berupa surat peringatan satu, dua dan tiga dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2016). *Seri Ilmui Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Darmawati, T. (2015). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Havraco Jaya Palembang, *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 12, No.3, Oktober 2015.
- Dharma, A. (2015). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Djamarah, S. B. (2015). *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dwiyanti, N., dan Dudija, N. (2020). The Effect of Rewards on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable in Indonesian Pharmaceutical Companies, *Journal of International Conference Proceeding*, 2020.
- Egbunike, et. al. (2015). Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations: A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis. *European Journal of Business and Management*. Vol 7. No 4: 80-89.
- Eugene, M.K. dan Nic B. (2010). *Human Resource Management: a Concise Analysis*. New York: Prentice-Hall.
- Graham, MD., dan Manus. (2017). *Creating a Total Reward Strategy: A Toolkit for Designing Business-Based Plans*. New York: Amazon.
- Handoko, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Lamin (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Ekspedisi Di Kota Pekanbaru. *Eko dan Bisnis (Riau Economics and Business Review)*, Volume 12, Nomor 2, 27 Juni 2021.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba empat.
- Nursan dan Kahar, F. (2015). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Peworkai (Studi Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Gowa).
- Pramesti, A.R., et al. (2019.) Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 9. No. 1, 2019.
- Purwanto, M.N. (2016). *Ilmu Pendidikan Teoretis Dan Praktis*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Puwanethiren, P. (2011). Capital Structure and Financial Performance: Evidence From Selected Business Companies In Colombo Stock Exchange SriLanka. *Journal University of Jaffna*.
- Rachman, T. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ramadanita, D.N., et al. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Glenmore Agung Nusantara. *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia*, Vol. 6, No.1, Januari 2021.
- Rivai, V.Z. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisike-7*. Jakarta: PT. Rajagrafindo.
- Roestiyah N.K. (2016). *Didaktik/Metodik*, Jakarta: Bina Aksara.
- Sabri, A. (2018). *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.
- Sadulloh, U. (2017). *Pedagogik (Ilmu Mendidik)*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Slameto. (2016). *Belajar & Faktor – Faktor yang Mempengaruhinya* Cetakan. Keenam. Jakarta: Rineka Cipta.
- Steers, R.M. dan Porter (2016). *Motivation and Work Behaviour*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Wirawan, A., dan Afani, I.N., (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada CV. Media Kreasi Bangsa. *Journal of Applied Business Administration* Vol 2, No 2, September 2018