

PENGARUH IMBALAN DAN HUKUMAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta)

Faisal Arif Pratama
Hamidah Nayati Utami
Yuniadi Mayowan
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Arif2493@yahoo.com

Abstract

This research aims to know the influence of partially between reward and punishment against job satisfaction and Employee Performance that is applied in the Statistics Department of Bank Indonesia, Jakarta. This study use explanatory research with quantitative approach. Sample in this study is saturated sample amounting to 93 employees. The research instrument use a questionnaire and documentation. Analysis data used descriptive and path analysis. Reward have a significant effect on job satisfaction. This can be seen from the value of t statistics for 7.304 with a probability 0.000 ($\alpha < 5\%$). Punishment not significant effect on job satisfaction. This can be seen from the value of t statistics for 0.896 with probability -0.131 ($\alpha > 5\%$). Reward have a significant effect on employee performance. This can be seen from the value of t statistics for 2.349 with a probability 0.021 ($\alpha < 5\%$). Punishment have a significant effect on employee performance. This can be seen from the value of t statistics for 2.270 with a probability 0.026 ($\alpha < 5\%$). Job satisfaction have a significant effect on employee performance. This can be seen from the value of t statistics for 3.330 with a probability 0.001 ($\alpha < 5\%$).

Keywords : Reward, Punishment, Job Satisfaction, Employee Performance, Path Analysis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara Imbalan dan Hukuman terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan yang diterapkan di Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini merupakan sampel jenuh yang berjumlah 93 karyawan. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur. Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini terlihat dari nilai t statistics sebesar 7.304 dengan probabilitas sebesar 0.000 ($\alpha < 5\%$). Hukuman berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini terlihat dari nilai t statistics sebesar -0.131 dengan probabilitas sebesar 0.896 ($\alpha > 5\%$). Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t statistics sebesar 2.349 dengan probabilitas sebesar 0.021 ($\alpha < 5\%$). Hukuman berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t statistics sebesar 2.270 dengan probabilitas sebesar 0,026 ($\alpha < 5\%$). Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t statistics sebesar 3.330 dengan probabilitas sebesar 0,001 ($\alpha < 5\%$).

Kata Kunci : Imbalan, Hukuman, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Path Analysis

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) berperan sangat penting sebagai unsur utama sebuah perusahaan dibandingkan unsur lainnya seperti modal dan teknologi, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan penuh jalannya sebuah perusahaan. Secanggih apapun sumber daya yang dimiliki

perusahaan akan terasa nihil jika tidak dilengkapi dengan kemampuan yang berkualitas dan berkompeten dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Kemampuan yang berkualitas dan berkompeten dari sumber daya manusia itulah yang akan menjadi persaingan ketat dalam menentukan

kemajuan sebuah perusahaan di masa yang akan datang.

Mengelola perusahaan bukanlah sesuatu hal yang mudah. Banyak hambatan yang mungkin akan dihadapi dalam mewujudkan perusahaan yang berkualitas dan berkompeten, terutama mengelola manusia di dalam perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi makin terasa penting karena sumber keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang ditentukan oleh seberapa baik perusahaan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten sudah pasti ditunjang dengan Kinerja Karyawannya yang baik. Menurut Mangkunegara (2013:67) “kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas ataupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kesuksesan sebuah perusahaan bergantung kepada kinerja setiap karyawannya. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang baik akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya di masa kini dan masa yang akan datang.

Demi mewujudkan kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan, maka di dalam perusahaan juga perlu dilakukan suatu cara untuk meningkatkan Kinerja Karyawan, salah satunya dengan memperhatikan tingkat Kepuasan Kerja. Menurut Luthans (2006:243) “Kepuasan Kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai beberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting”. Kepuasan Kerja bisa diukur dari seberapa besar Kinerja Karyawan dinilai dan dihargai oleh perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan penilaian kinerja dari perusahaan maka kinerjanya pun akan meningkat. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dengan penilaian kinerja dari perusahaan maka kinerjanya pun akan menurun.

Salah satu cara yang harus diterapkan perusahaan untuk lebih meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan bisa melalui penerapan Imbalan dan Hukuman. Imbalan diberikan perusahaan dengan tujuan untuk merangsang Kepuasan Kerja karyawan sehingga akan berdampak positif dengan kemajuan Kinerja Karyawan. Penerapan Imbalan sangat

berseberangan dengan penerapan Hukuman yang diberikan perusahaan. Hukuman yang diberikan perusahaan akan berdampak negatif terhadap Kepuasan Kerja dan menurunnya Kinerja Karyawan. Penerapan yang berbeda antara Imbalan dan Hukuman membuat perusahaan harus memperhatikan dengan bijak agar Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawannya tidak menurun.

Imbalan artinya Imbalan, penghargaan, hadiah. Menurut Nawawi (2005:319) “Imbalan adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”. Imbalan atau penghargaan juga diberikan kepada karyawan yang menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan, dedikasi tinggi yang dilengkapi dengan disiplin dan budi pekerti yang baik, serta hasil kerja yang baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai perusahaan. Dampak positif dari Imbalan juga dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Dalam konsep manajemen, Imbalan merupakan salah satu cara yang tepat untuk lebih meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di dalam perusahaan.

Hukuman dapat diartikan sebagai Hukuman atau sanksi. Menurut Ivancevich, Konopaske, Matteson dalam Gania (2006:224) “Hukuman didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”. Hukuman yang diberikan perusahaan memiliki efek positif dan negatif. Efek positif yang ditimbulkan dari Hukuman yaitu karyawan menjadi sadar akan kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan dan berusaha untuk memperbaikinya. Efek negatif dari Hukuman jika dikaitkan dengan tingkat Kepuasan Kerja yaitu ketidakpuasan karyawan akan kerjanya yang kurang dihargai dan dinilai perusahaan dan juga bisa berakibat menurunnya Kinerja Karyawan. Perusahaan harus benar-benar menerapkan Hukuman dengan tepat kepada karyawan yang melanggar peraturan yang telah disosialisasikan sebelumnya. Hukuman yang diberikan itu dimaksudkan untuk memberikan efek jera kepada karyawan yang melakukan kesalahan sehingga karyawan tersebut akan menjadi disiplin dalam melakukan setiap pekerjaannya.

Kedua cara tersebut merupakan respon atau tanggapan dari pemimpin perusahaan akan tingkat Kepuasan Kerja dan kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawannya. Imbalan untuk perbuatan yang baik dan Hukuman untuk perbuatan yang tidak baik. Melihat dari manfaatnya yang bertolak belakang,

akan tetapi sebenarnya sama-sama mempunyai tujuan akhir agar semua karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Beberapa penjelasan tersebut dapat menjelaskan bahwa persepsi terhadap Imbalan dan Hukuman dapat meningkatkan dan menurunkan tingkat Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di dalam perusahaan. Jika perusahaan lebih menerapkan Imbalan dengan baik, maka hal ini akan meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Akan tetapi jika perusahaan lebih menerapkan Hukuman, maka hal ini akan menurunkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda-beda dalam menghargai dan menilai hasil kerja karyawannya.

Bank Indonesia merupakan lembaga independen negara yang bertugas dalam mempertimbangkan kebijakan perekonomian di Indonesia. Menindaklanjuti arah dan kebijakan Bank Indonesia 2014 yang telah ditetapkan oleh Dewan Gubernur, seluruh satuan kerja di Bank Indonesia melaksanakan strategi sesuai kewenangan dan target kinerja yang telah disepakati. Sesuai siklus Perencanaan, Anggaran, dan Manajemen Kinerja Bank Indonesia, pada triwulan II-2014 dilakukan proses pengendalian strategis melalui evaluasi terhadap pelaksanaan dan pencapaian strategi dalam pertemuan *progress review* kinerja secara berkala, baik untuk pencapaian keseluruhan strategi Bank Indonesia maupun masing-masing satuan kerja. Evaluasi terhadap pelaksanaan strategi dan pencapaian kinerja Bank Indonesia dilakukan melalui pengukuran pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU). Evaluasi dilakukan untuk monitoring dan masukan untuk memastikan pencapaian target-target yang diharapkan sampai akhir tahun 2014.

Sampai dengan posisi akhir Juni 2014, pencapaian di bidang stabilitas moneter dan sistem keuangan, pelaksanaan tugas Bank Indonesia masih diwarnai dengan kondisi pemulihan ekonomi global sehingga menghadapi tantangan dalam pencapaiannya. Untuk mengakselerasi pencapaian sasaran strategis dan IKU Bank Indonesia 2014, Dewan Gubernur Bank Indonesia juga telah menetapkan 12 Program Kerja Inisiatif (PK Inisiatif) yang menjadi prioritas untuk dilaksanakan, salah satunya yang ada pada bidang Manajemen *Intern*. Bidang manajemen *intern* memiliki Program Kerja Inisiatif mengembangkan organisasi dan menerapkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif dan efisien, serta kultur baru Bank Indonesia. Tujuan

Program Kerja Inisiatif ini adalah penyempurnaan sistem MSDM, pemenuhan kebutuhan SDM secara kuantitas dan kualitas, serta perilaku pegawai yang selaras dengan nilai-nilai strategis.

Kebijakan ini sangat dirasakan pada Departemen Statistik (DSta) Bank Indonesia, mengingat kuantitas dan kualitas SDM yang ada pada departemen ini sangatlah minim yang berakibat masih tumpang tindihnya *job description* yang ada. Permasalahan lain yang dihadapi oleh Departemen Statistik Bank Indonesia yaitu karyawan cenderung kurang mampu dalam menghadapi penurunan kinerja. Permasalahan ini disebabkan oleh kecenderungan karyawan yang kurang aktif, sehingga kinerjanya tidak berorientasi pada produktivitas tugas. Pembagian tugas dan kewenangan yang belum jelas antara sub departemen menyebabkan suatu kinerja berjalan kurang efektif.

Departemen Statistik (Dsta) Bank Indonesia menyadari untuk memaksimalkan Program Kerja Inisiatif pada bidang manajemen *intern*, maka diperlukan adanya suatu cara untuk merangsangnya yaitu dengan cara pemberian Imbalan dan Hukuman. Pemberian Imbalan dan Hukuman yang tepat akan memunculkan semangat kerja dan persaingan yang sehat antar karyawan sehingga Kepuasan Kerja dan Kinerja yang maksimal akan tercapai. Selain itu juga akan sejalan dengan tujuan perusahaan yang akan dicapai.

Berkaitan dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka dalam penyusunan skripsi ini penulis mengambil judul **“Pengaruh Imbalan dan Hukuman terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta)”**

2. KAJIAN PUSTAKA

Imbalan

Menurut Nawawi (2005:319) “Imbalan adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”. Tujuan Imbalan menurut Gitosudarmo (2000:226) adalah untuk memotivasi anggota organisasi, membuat kerasan pekerja yang sudah ada, untuk menarik orang-orang yang berkualitas.

Menurut Ivancevich, Konopaske, Matteson dalam Gania (2006:228) Imbalan dibagi menjadi dua jenis yaitu Imbalan ekstrinsik dan Imbalan intrinsik. Imbalan ekstrinsik terdiri dari Imbalan finansial dan non finansial. Imbalan ekstrinsik finansial terdiri dari gaji, upah, tunjangan, bonus,

insentif. Imbalan ekstrinsik non finansial terdiri dari penghargaan interpersonal dan promosi. Imbalan intrinsik terdiri dari penyelesaian, pencapaian, otonomi dan pertumbuhan pribadi. Jenis Imbalan tersebut biasanya tidak sama di setiap perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari cara perusahaan melihat, menilai, serta memberikan Imbalan yang pantas untuk karyawannya.

Hukuman

Setiap perusahaan pasti memiliki standar kualitas kerja dalam hubungannya dengan kinerja para karyawan. Hal tersebut dilakukan sebagai alat pemicu dalam memotivasi para karyawan agar patuh terhadap peraturan dan juga sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2013:130) "Hukuman merupakan ancaman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar". Menurut Rivai (2013:450) jenis-jenis Hukuman dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hukuman ringan, dengan jenis :
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
 - b. Teguran tertulis.
 - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang, dengan jenis :
 - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya.
 - b. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan.
 - c. Penundaan kenaikan pangkat atau Promosi
3. Hukuman berat, dengan jenis :
 - a. Penurunan pangkat atau demosi.
 - b. Pembebasan dari jabatan.
 - c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan.
 - d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Syarat-syarat dari Hukuman dibuat agar pihak perusahaan dan karyawan tahu kapan dan bagaimana Hukuman itu harus dilaksanakan. Hukuman yang diberikan tidak boleh pandang bulu. Menurut Suprihanto, Harsiwi, dan Hadi (2003:59) agar Hukuman efektif, maka harus mempertimbangkan kondisi sebagai berikut :

1. Penentuan waktu (*timing*)
2. Intensitas (*Intensity*)
3. Penjadwalan (*scheduling*)
4. Kejelasan Alasan (*claritying the reason*)
5. Tidak bersifat pribadi (*impersonal*)

Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:243) "Kepuasan Kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai beberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, Kepuasan Kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari".

Setiap perusahaan pasti memiliki cara yang berbeda-beda dalam menilai tingkat Kepuasan Kerja. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan variabel Kepuasan Kerja pada setiap karyawan dalam perusahaan yang sangat beragam. Selain itu juga perbedaan jenis pekerjaan membuat Kepuasan Kerja pada setiap perusahaan pasti berbeda. Menurut Mangkunegara (2013:117) Kepuasan Kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti :

1. *Turnover*
2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja
3. Umur
4. Tingkat pekerjaan
5. Ukuran organisasi perusahaan

Perusahaan yang ingin meningkatkan Kepuasan Kerja harus selalu memperhatikan faktor-faktor Kepuasan Kerja. Faktor Kepuasan Kerja inilah yang menjadi tolak ukur tingkat Kepuasan Kerja karyawan. Setiap karyawan pasti memiliki tingkat Kepuasan Kerja yang berbeda-beda. Menurut Luthans (2006:244) faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja antara lain :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Promosi
4. Pengawasan
5. Kelompok kerja
6. Kondisi kerja

Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut Rivai (2013:309) "kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Pengukuran Kinerja Karyawan sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengukur tingkat prestasi kerja karyawan dalam usaha mencapai kinerja yang maksimal. Untuk lebih memudahkan pengukuran Kinerja Karyawan, Bangun (2012:233) berpendapat bahwa "standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu".

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 karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.
2. Kualitas Pekerjaan.
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
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 maka akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.
4. Kehadiran.
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kinerja Karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan kerja sama.
Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan. Kinerja Karyawan dapat dinilai dari kemampuannya dalam bekerja sama.

Pengaruh Imbalan dan Hukuman terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan.

Setiap perusahaan pasti menyadari bahwa sangat pentingnya pengelolaan sumber daya manusia secara baik dan benar, karena kebanyakan perusahaan tidak berhasil dalam mencapai visi, misi dan tujuannya karena kesalahan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada. Untuk mencegah kegagalan tersebut maka para karyawan harus dapat beradaptasi dengan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Pencapaian keberhasilan perusahaan ditentukan oleh seberapa baik perusahaan dan karyawan dapat bekerja sama. Untuk lebih memaksimalkan kemampuan dari karyawan maka diperlukan suatu cara untuk merangsangnya yaitu dengan pemberian Imbalan dan Hukuman.

Pemberian Imbalan dan Hukuman merupakan salah satu cara yang bisa digunakan perusahaan dalam rangka mengevaluasi setiap pekerjaan karyawan.

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson dalam Gania (2006:226) “salah satu tujuan utama dari program Imbalan adalah mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi”, sedangkan menurut Mangkunegara (2013:130) “Hukuman bertujuan untuk memperbaiki Kinerja Karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”.

Imbalan dan Hukuman merupakan suatu bentuk respon dari perusahaan kepada karyawannya atas hasil kerja yang ditunjukkan. Imbalan diberikan kepada karyawan yang memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan. Sedangkan Hukuman diberikan kepada karyawan yang kurang disiplin dalam tata tertib perusahaan.

Jika dikaitkan dengan Kepuasan Kerja maka Imbalan dan Hukuman akan bertolak belakang dalam rangka peningkatan Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja menurut Hasibuan (2010:202) “Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Karyawan yang diberikan Imbalan maka akan cenderung lebih puas dan juga berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerjanya. Sedangkan karyawan yang diberikan Hukuman maka akan cenderung tidak puas dan juga akan berpengaruh negatif terhadap peningkatan kinerjanya. Akan tetapi Hukuman yang diberikan perusahaan dimaksudkan agar karyawan lebih patuh terhadap tata tertib dan memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Pemberian Imbalan dan Hukuman sangat bertolak belakang dengan tingkat Kepuasan Kerja karyawan. Fenomena ini bisa dilihat dari hasil akhir kinerja yang akan dicapai karyawan apabila tingkat kepuasannya tergantung pada pemberian Imbalan dan Hukuman. Hal ini didukung pendapat menurut Mangkunegara (2013:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas ataupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pencapaian kerja baik secara kualitas ataupun kuantitas akan berhasil apabila tingkat Kepuasan Kerja dari karyawan itu terpenuhi. Sebaliknya apabila tingkat Kepuasan Kerja tidak terpenuhi akan sulit untuk perusahaan mencapai visi misi yang telah ditetapkan. Maka dari itu hasil akhir dari Kinerja Karyawan dapat terpenuhi apabila perusahaan dapat menempatkan pemberian Imbalan

dan Hukuman secara tepat dan juga memperhatikan tingkat Kepuasan Kerja dari karyawan.

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- H₁: Ada pengaruh signifikan antara Imbalan (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) pada Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta.
- H₂: Ada pengaruh signifikan antara Hukuman (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) pada Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta.
- H₃: Ada pengaruh signifikan antara Imbalan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) pada Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta.
- H₄: Ada pengaruh signifikan antara Hukuman (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) pada Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta.
- H₅: Ada pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) pada Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*), dengan metode pendekatan kuantitatif. Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu pengaruh variabel Imbalan (X_1), Hukuman (X_2), terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2). Lokasi yang dipilih peneliti dalam penelitian ini adalah pada Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta yang beralamat di Jl. MH. Thamrin No.2 Jakarta Pusat 10350 Indonesia. Pada penelitian ini populasi dan sampelnya adalah karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia yang berjumlah 93 orang. Teknik pengambilan sampel yang dipilih dalam penelitian ini yaitu sampel jenuh atau semua populasi dalam penelitian dijadikan sampel. Skala pengukuran yang digunakan di dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Pada penelitian ini sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada responden dan data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang telah ada seperti perpustakaan dan juga dokumen dari Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta berupa sejarah bank, jumlah karyawan struktur organisasi dan *job description*. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, analisis jalur dan pengujian hipotesis

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas instrumen dapat diketahui bahwa semua koefisien korelasi lebih besar dari nilai *cut off* sebesar 0.3. Dengan demikian item-item pengukur variabel Imbalan, Hukuman, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, diketahui bahwa semua variabel menghasilkan *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.6, sehingga item-item pengukur Imbalan, Hukuman, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan dinyatakan handal dan layak dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta sebanyak 93 orang. Identitas responden digunakan untuk mengetahui karakteristik dari responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini. Karakteristik tersebut dapat ditinjau dari lima hal, yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan dan masa kerja.

Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis untuk mengetahui distribusi frekuensi responden berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan oleh peneliti di tempat penelitian. Kuesioner yang disebar dalam penelitian ini sebanyak 93 kuesioner dan telah diberikan kepada 93 karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia. Variabel yang diteliti terdiri dari 4 variabel, yaitu Imbalan (X_1), Hukuman (X_2), Kepuasan Kerja (Y_1), dan Kinerja Karyawan (Y_2).

Nilai rata-rata keseluruhan item pada variabel Imbalan sebesar **3,84**. Hal ini berarti Imbalan yang diberikan kepada karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia dalam kriteria baik. Nilai rata-rata keseluruhan item pada variabel Hukuman sebesar **3,34**. Hal ini berarti Hukuman yang diberikan kepada karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia dalam kriteria cukup baik. Nilai rata-rata keseluruhan item pada variabel Kepuasan Kerja sebesar **4,10**. Hal ini berarti Kepuasan Kerja yang dirasakan karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia dalam kriteria baik. Nilai rata-rata keseluruhan item pada variabel Kinerja Karyawan sebesar **4,02**. Hal ini berarti Kinerja Karyawan yang diberikan kepada karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia dalam kriteria baik.

Pengujian Hipotesis
Tabel 1 Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh	Beta	t statistics	Prob.	Keterangan
Imbalan terhadap Kepuasan Kerja	0,638	7,304	0,000	Signifikan
Hukuman terhadap Kepuasan Kerja	-0,011	-0,131	0,896	Tidak Signifikan
Imbalan terhadap Kinerja Karyawan	0,259	2,349	0,021	Signifikan
Hukuman terhadap Kinerja Karyawan	0,198	2,270	0,026	Signifikan
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0,350	3,330	0,001	Signifikan

Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja menghasilkan nilai t statistics sebesar 7,304 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara langsung Imbalan terhadap Kepuasan Kerja.

Kemudian pengaruh Hukuman terhadap Kepuasan Kerja menghasilkan nilai t statistics sebesar -0,131 dengan probabilitas sebesar 0,896. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas > alpha (5%). Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh signifikan secara langsung Hukuman terhadap Kepuasan Kerja.

Selanjutnya Imbalan terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai t statistics sebesar 2,349 dengan probabilitas sebesar 0,021. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara langsung Imbalan terhadap Kinerja Karyawan.

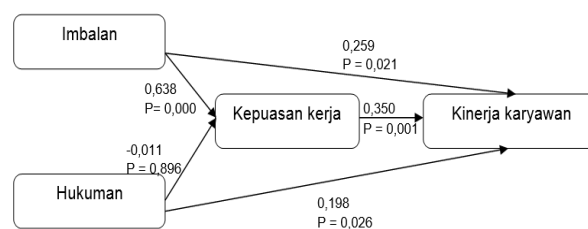
Kemudian pengaruh Hukuman terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai t statistics sebesar 2,270 dengan probabilitas sebesar 0,026. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara langsung Hukuman terhadap Kinerja Karyawan.

Berikutnya Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai t statistics sebesar 3,330 dengan probabilitas sebesar 0,001. Hasil

pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Analisis Jalur (Path Analysis)
Konversi diagram jalur ke dalam model pengukuran

Konversi diagram jalur ke dalam model pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh antar konstruk yang dijelaskan oleh efek pada model, yaitu efek langsung dan efek tidak langsung.



Gambar 1. Konversi Diagram Jalur

Model empirik yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

Model 1 : Kepuasan Kerja = 0,638 Imbalan – 0,011 Hukuman

Model 2 : Kinerja = 0,259 Imbalan + 0,198 Hukuman + 0,350 Kepuasan Kerja

Pembahasan Penelitian

Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis dapat dikatakan bahwa Imbalan yang diberikan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta telah sesuai dan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja. Dengan demikian semakin besar Imbalan yang diberikan maka cenderung dapat meningkatkan Kepuasan Kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Lawler dalam Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006:226) bahwa kepuasan dipengaruhi oleh seberapa puas karyawan dengan penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik. Penelitian tersebut mendapatkan hasil yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wijayanti (2012) yang menyatakan bahwa Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, maka penelitian ini dapat mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti (2012) dimana Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan pandangan tersebut maka Departemen Statistik Bank Indonesia harus memperhatikan tingkat penghargaan, baik penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik. Adanya perbedaan dalam penentuan penghargaan juga harus menjadi pertimbangan pihak Departemen Statistik

Bank Indonesia dalam mencapai Kepuasan Kerja setiap karyawannya.

Pengaruh Hukuman terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis dapat dikatakan bahwa Hukuman diberikan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta cenderung menurunkan Kepuasan Kerja. Hal ini disebabkan karena karyawan yang bekerja di dalam Departemen Statistik Bank Indonesia apabila mengalami kesalahan pimpinan cenderung langsung memberikan Hukuman terhadap karyawannya yang menyebabkan menurunnya Kepuasan Kerja. Selain itu ketidakkonsistenan pemberian Hukuman juga menyebabkan pengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Penelitian tersebut mendapatkan hasil yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Pramita (2010) yang menyatakan bahwa Hukuman tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, maka penelitian ini dapat mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pramita (2012) dimana Hukuman tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini juga diperkuat dengan teori yang dikemukakan Locke dalam Mangkunegara (2013:120) bahwa Kepuasan Kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan karyawan. Maksudnya adalah jika perusahaan menilai salah dan memberikan Hukuman atas pekerjaan yang dilakukan karyawan, Hal ini jelas akan berdampak langsung kepada turunnya Kepuasan Kerja karyawan. Berdasarkan pandangan tersebut maka Departemen Statistik Bank Indonesia harus mengevaluasi ulang mengenai pemberian Hukuman terhadap karyawannya agar tingkat Kepuasan Kerja karyawan tidak menurun.

Pengaruh Imbalan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dapat dikatakan bahwa Imbalan yang diberikan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta dapat mempengaruhi dan meningkatkan Kinerja Karyawan. Semakin tinggi Imbalan yang diberikan maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Sunarto (2004:5) bahwa tujuan Imbalan adalah untuk mendorong kinerja bernilai lebih dengan memfokuskan pada penggajian kinerja. Demi mencapai visi misi yang telah ditetapkan Departemen Statistik Bank Indonesia, maka pihak Departemen Statistik Bank Indonesia harus selalu memperhatikan Imbalan yang akan diberikan kepada karyawan agar kinerjanya dapat meningkat.

Penelitian tersebut mendapatkan hasil yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Febrianti (2014) yang menyatakan bahwa Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, maka penelitian ini dapat mendukung penelitian yang dilakukan oleh Febrianti dimana Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Hukuman terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dapat dikatakan bahwa Hukuman yang diberikan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta dapat mempengaruhi dan meningkatkan Kinerja Karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:130) bahwa Hukuman merupakan ancaman Hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Dari pembelajaran itu nantinya karyawan dapat merubah perilaku yang kurang baik menjadi lebih baik lagi sehingga kinerjanya pun akan ikut meningkat seiring dengan perubahan perilakunya. Tujuan dari pemberian Hukuman semata-mata untuk meningkatkan Kinerja Karyawan sehingga tujuan, visi, dan misi perusahaan dapat tercapai. Selain itu penelitian ini mendapatkan hasil yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Jayanti (2014) menyatakan bahwa Hukuman berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dan Febrianti (2014) menyatakan bahwa Hukuman berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh kedua peneliti terdahulu yaitu Jayanti (2014) dan Febrianti (2014) dimana Hukuman berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil yang didapatkan dari penelitian maka Departemen Statistik Bank Indonesia harus memberikan pandangan kepada karyawannya mengenai tujuan dari pemberian Hukuman. Peningkatan Kinerja Karyawan dapat terlihat seiring dengan kesadaran dari karyawan itu sendiri untuk tidak mengulangi kesalahan dalam bekerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta dapat mempengaruhi dan meningkatkan Kinerja Karyawan. Hal ini diperkuat dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sutrisno (2011:77) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja merupakan

masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan kinerja. Maksud dari pendapat tersebut bahwa apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka akan sejalan dengan peningkatan kinerja. Dan sebaliknya apabila karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya maka akan sulit untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu penelitian ini mendapatkan hasil yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Indrarini (2009) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu Indrarini (2009) dimana Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan pandangan tersebut maka Departemen Statistik Bank Indonesia harus selalu memperhatikan tingkat Kepuasan Kerja karyawannya agar tercapai kinerja yang maksimal. Untuk mencapai tingkat Kepuasan Kerja pihak Departemen Statistik Bank Indonesia harus tepat dalam menerapkan Imbalan dan Hukuman yang akan diberikan kepada karyawannya. Jika sudah dapat menerapkan dengan baik maka tingkat Kepuasan Kerja pasti akan meningkat dan juga sejalan dengan peningkatan Kinerja Karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang dikemukakan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Terdapat pengaruh signifikan secara langsung Imbalan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
2. Tidak terdapat pengaruh signifikan secara langsung Hukuman terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh signifikan secara langsung Imbalan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Terdapat pengaruh signifikan secara langsung Hukuman terhadap Kinerja Karyawan.
5. Terdapat pengaruh signifikan secara langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa saran, yaitu:

1. Mengacu pada hasil penelitian yaitu Imbalan berpengaruh dominan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan maka hendaknya perusahaan dapat terus memberikan Imbalan atas setiap proses kerja yang dilakukan karyawan. Hal ini bertujuan guna meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan,

sehingga kinerja yang maksimal akan ditunjukkan karyawan.

2. Mengacu pada hasil penelitian yaitu Hukuman tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja maka hendaknya pihak Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta mengevaluasi ulang terhadap penerapan Hukuman yang diterapkan saat ini. Sebab karyawan merasa persepsi akan Hukuman itu merupakan suatu respon atau tanggapan yang buruk dari perusahaan. Selain itu hendaknya pihak Departemen Statistik Bank Indonesia dapat lebih memperhatikan pemberian Hukuman pada karyawan. Karena jika karyawan merasa terbebani dengan adanya Hukuman maka Kepuasan Kerja tidak akan tercapai.
3. Imbalan yang telah diberikan oleh Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta kepada karyawannya telah diterapkan dengan baik. Akan tetapi dalam rangka untuk lebih memaksimalkan Kinerja Karyawan hendaknya pihak perusahaan harus mampu bersifat obyektif terhadap setiap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan. Hal ini bertujuan untuk membuat persaingan yang sehat sehingga setiap karyawan akan berlomba untuk lebih meningkatkan kinerjanya agar mendapatkan Imbalan dari perusahaan.
4. Hukuman yang berlaku pada Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta telah berdampak pada Kinerja Karyawan. Namun pada realisasinya hendaknya perusahaan dapat lebih mensosialisasikan makna dari pemberian Hukuman kepada karyawannya. Perusahaan harus menciptakan pola pikir kepada karyawan bahwa pemberian Hukuman menjadi suatu alat untuk mengontrol setiap perilaku karyawan untuk tidak melakukan kelalaian atau kesalahan dalam pekerjaan dan terpacu menjadi lebih baik lagi dalam meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Ivancevich, Konopaske, dan Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1

- Edisi Ketujuh. Diterjemahkan oleh : Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Diterjemahkan oleh Vivin Andhika Yuwono,dkk. Yogyakarta : Andi
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2005. *MSDM Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Rivai, Veitzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sunarto. 2004. *Manajemen Reward*. Yogyakarta : UST Press Yogyakarta.
- Suprihanto, Harsiwi dan Hadi. 2003. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.