

**UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
MEDAN-INDONESIA**

Dengan ini diterangkan bahwa skripsi Sarjana Manajemen Strata Satu (S-1) dari mahasiswa:

Nama : Efo Putra Jaya Waruwu

NPM : 20520106

Program Studi : Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH *REWARD, PUNISHMENT* DAN
TURNOVER INTENTIONS TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT PELABUHAN
INDONESIA REGIONAL 1 (PERSERO)**

Telah diterima dan terdaftar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas HKBP Nommensen Medan. Dengan diterimanya Skripsi ini, maka telah dilengkapi syarat-syarat akademis untuk menempuh Ujian Skripsi dan Lisan Komprehensif guna menyelesaikan studi.

Sarjana Manajemen Strata Satu (S1)

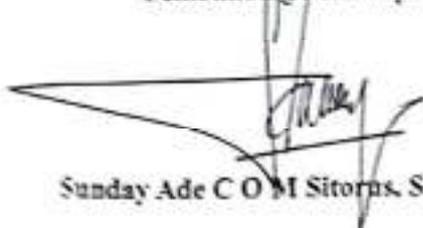
Program Studi Manajemen

Pembimbing Utama



Gloria J.M Siantar, SE., M.Si

Pembimbing Pendamping



Sunday Ade C O M Sitompas, S.E., M.Si



Dekan

Dr. E. Hantunangan Siallagan, SE., M.Si, Ak

Ketua Program Studi



Romindo M. Pasaribu, SE., MBA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini, persaingan dan kompetisi semakin meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang sangat vital bagi organisasi atau perusahaan. Manusia selalu memegang peran sentral dan dominan dalam setiap struktur organisasi, karena merekalah yang bertindak sebagai perencana, pelaku, dan penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap perusahaan harus memiliki SDM yang unggul, kreatif dan inovatif dalam menjalankan persaingan yang sangat ketat di era globalisasi ini. SDM mempunyai peran utama dalam setiap aktivitas yang ada di perusahaan, SDM akan menentukan keberhasilan perusahaan dan merupakan aset bagi perusahaan. Banyak keunggulan yang dimiliki organisasi atau perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan laba usaha tanpa adanya komunikasi karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi atau perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu melaksanakan langkah-langkah untuk memberdayakan sumber daya manusia dengan tujuan meningkatkan prestasi individu-individu dan pada akhirnya, meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan menerapkan sistem insentif dan hukuman. Meskipun *reward* (penghargaan), *punishment* (hukuman).

Kinerja karyawan adalah perolehan tugas, yang mengharuskan karyawan mengikuti jadwal kerja untuk menunjukkan perkembangan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan (Rustandi & Rukhviyanti, 2020). Rendahnya tingkat kinerja karyawan dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan seperti malas bekerja, kurangnya prestasi kerja, dan disiplin karyawan. Kenaikan kinerja karyawan sangat penting karena secara otomatis berpengaruh pada keberhasilan perusahaan kedepannya, semakin baik kinerja karyawan, maka masa depan

perusahaan akan lebih terjamin keberhasilannya (Tanatha *et al.*, 2023). Membahas kinerja karyawan pasti melibatkan penilaian kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero) untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya. Peningkatan kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero) sangat dituntut hal ini bertujuan agar karyawan menyelesaikan tugas tepat waktu dengan penuh tanggung jawab. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero) masih kurang efektif terdapat karyawan yang kinerjanya masih menurun. Dapat dilihat di bawah ini kinerja karyawan berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI):

Tabel 1.1 Penilaian *Key Performance Indicator*

No	Indikator Yang di Nilai	Bobot
1	Kerjasama tim	13
2	Kerja tim	13
3	Kualitas kerja	13
4	Kehadiran	13
5	Tanggung jawab	13
6	Pemecahan masalah	13
7	Pengambil Keputusan	13
8	Kepatuhan terhadap keselamatan dan Kesehatan kerja (K3)	13
9	Inisiatif dan kreativitas	13
Jumlah		120

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia Regional 1, 2024

Tabel 1.2 *key Performance Indicator*

No	<i>key Performance Indicator</i> (KPI) Individual	Jumlah Pegawai Tahun 2023	Bobot
1	A (Istimewa)	40	>110-120
2	B (Sangat Baik)	60	>105-110
3	C (Baik)	55	>90-105
4	D (Cukup)	76	>80-90
5	E (Kurang)	35	≤ 80
Jumlah Pegawai		266	

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia Regionl 1, 2024

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat *Key Performance Indicator* (KPI) menunjukkan pada kategori istimewa, pada tahun 2023 hanya ada 40 orang karyawan yang mampu mencapai kriteria istimewa dan jumlah tersebut mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, dan pada kategori kurang terdapat 35 orang karyawan yang kinerjanya masih rendah atau menurun. Upaya untuk mengoptimalkan kinerja karyawan sudah benar yang diterapkan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero), yang salah satunya pemberian *reward* tetapi masih ada karyawan yang kinerjanya masih menurun untuk meningkatkan kinerja tersebut pemberian *reward* yang sama rata berdasarkan kelas jabatan dan penilaian kinerja dengan memberikan tunjangan kinerja terhadap karyawan.

Kata *reward* asalnya dari bahasa *Inggris* yang bermakna pemberian menurut (Jannah *et al.*, 2023). Sedangkan *reward* ialah suatu yang kita berikan pada seseorang karna dia mengerjakan sesuatu. Penghargaan diberikan oleh seseorang untuk mengakui prestasi individual atau kelompok dalam suatu kegiatan. Penerapan *reward* sangat menjadi sorotan penuh pada industri demi terwujudnya hasil kerja yang efektif (Ansory & Indrasari, 2018).

Menurut Fahmi (2017:64), *reward* atau kompensasi yang di berikan kepada seorang pegawai secara umum dibagi 3 pilihan, yaitu: *reward* dalam bentuk *financial*, *reward financial* bentuk tunjangan dan *reward* dalam bentuk non *financial*.

Reward yang diberikan PT Pelabuhan Indonesia Regional (Persero) yaitu berupa tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan masing-masing karyawan.

Tabel 1.3 Tunjangan Kinerja

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan
1	17	Rp.33.240.000,00
2	16	Rp.27.577.500,00
3	15	Rp.19.280.000,00
4	14	Rp.17.064.000,00
5	13	Rp.10.936.000,00

6	12	Rp.9.896.000,00
7	11	Rp.8.757.600,00
8	10	Rp.5.979.200,00
9	9	Rp.5.079.200,00
10	8	Rp.4.595.150,00
11	7	Rp.3.915.950,00
12	6	Rp.3.510.400,00
13	5	Rp.3.134.250,00
14	4	Rp.2.985.000,00
15	3	Rp.2.898.000,00
16	2	Rp.2.708.250,00
17	1	Rp.2.531.250,00

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia Regional 1, 2024

Dalam pemberian *reward* PT Pelabuhan Indonesia Regional 1(Persero) yaitu berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI). Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, pemberian *reward* masih terdapat ketidaksamaan rataan tidak berdasarkan penilain kinerja ada beberapa karyawan yang kinerjanya bagus tetapi *reward* yang diberikan tidak sesuai, tetapi yang kinerjanya masih dibawah standar *reward* yang diberikan sesuai kelas jabatan. Oleh karena itu, banyak karyawan yang malas bekerja sehingga kinerja karyawan menurun dapat berpengaruh terhadap pencapaian perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2016) *punishment* adalah sanksi ditujukan untuk mengoreksi karyawan yang menyinggung, menegakkan peraturan dan membersihkan pelanggar. *Punishment* juga punya fungsi yang tak kalah penting didalam membentuk atau membenahi sikap seseorang (Ansory & Indrasari, 2018). *Punishment* dikerjakan oleh seseorang untuk memberi perbaikan atas kelakuan atau pencapaian yang kurang memuaskan. Menurut (Ansory & Indrasari, 2018) kinerja merupakan perolehan kerja yang sudah digapai didalam menuntaskan tugas-tugas serta tanggung jawab yang diberi didalam sebuah masa tertentu.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, pelanggaran yang terjadi di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero) salah satunya, kedisiplinan misalnya terlambat masuk kerja, tidak menyelesaikan pekerjaan, pulang dibawah jam kerja, melakukan aktivitas lain diwaktu jam kerja. Dalam hal ini peneliti

mencatumkan dari salah satu pelanggaran yang terjadi yaitu data kedisiplinan pegawai untuk kita ketahui berdasarkan indeks kehadiran dari bulan Oktober-Desember 2023.

Tabel 1.4 Indeks Kehadiran

No	Indeks Kehadiran	Jumlah Pegawai Oktober 2023	Jumlah Pegawai November 2023	Jumlah Pegawai Desember 2023
1	A (Istimewa: 1)	128	115	79
2	B (Sangat Baik: 0,95-0,99)	51	61	76
3	C (Baik: 0,90-0,94)	79	87	102
4	D (Cukup: 0,80-0,89)	0	0	0
5	E (Kurang: < 0,80)	8	3	9
	Jumlah Pegawai	266	266	266

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia Regional 1, 2024

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diinterpretasikan bahwa indeks kehadiran karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 periode bulan Oktober 2023 sampai bulan Desember 2023 mengalami penurunan dalam kategori istimewa dan pada kategori kurang masih terdapat karyawan yang kurang disiplin. Salah satu upaya yang dilakukan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan adalah melalui penerapan sistem *punishment* yang lebih tegas lagi supaya karyawan tetap disiplin.

Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada pegawai karena melakukan pelanggaran disiplin. Hukuman disiplin terdiri atas hukuman disiplin tingkat ringan (R), hukuman disiplin tingkat sedang (S) dan hukuman disiplin tingkat berat (B).

- a. Hukuman disiplin ringan, dengan tingkatan:
 - Teguran tertulis atau disebut hukuman disiplin R1.
 - Peringatan tertulis I (pertama) atau disebut hukuman disiplin R2.
 - Peringatan tertulis II (kedua) atau disebut hukuman disiplin R3.
- b. Hukuman disiplin sedang, dengan tingkatan:

- Peringatan tertulis tll (ketiga) atau disebut hukuman disiplin S1.
- Penundaan kenaikan penghasilan periode selama 1 (satu) tahun atau disebut hukuman disiplin 52.
- Penundaan kenaikan penghasilan periode selama 2 (dua) tahun atau disebut hukuman disiplin 53.
- Penurunan penghasilan periode 1 (satu) tingkat atau disebut hukuman disiplin 54.

c. Hukuman disiplin berat, dengan tingkatan:

- Demosi 1 (satu) tingkat atau disebut hukuman disiplin 81.
- Demosi 2 (dua) tingkat atau disebut hukuman disiplin 82.
- Skorsing/pemberhentian dengan hormat sebagai pegawai tidak atas permintaan sendiri atau disebut hukuman disiplin 84.
- Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai pegawai atau disebut hukuman disiplin 85.

Turnover intentions merupakan salah satu masalah utama yang dihadapi oleh organisasi, dimana tingkat *turnover intentions* yang berlebih akan memberikan dampak negatif kepada perusahaan, seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi kerja serta peningkatan biaya untuk sumber daya manusia yang telah perusahaan investasikan pada karyawan mulai dari rekrutmen dan pelatihan. Seorang karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung mencari tempat kerja lain, dengan harapan tempat kerja yang baru akan memenuhi kepuasannya dalam Mangkunegara (Akbar *et al.*, 2023).

Tabel 1.5 Turnover Intentions PT Pelabuhan Indonesia Regional 1

Tahun	Total Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar
2022	538	272
2023	266	12

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia Regional 1, 2024

Berdasarkan data tersebut, dapat digambarkan bahwa, sejak tahun 2022 sampai tahun 2023, tingkat *turnover intentions* pada PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 cukup tinggi. Selama satu tahun terakhir *turnover intentions* tinggi terjadi pada tahun 2022, dimana 272 orang karyawan keluar dari perusahaan dikarenakan setelah merger Pelindo ada peraturan baru perusahaan, banyak karyawan yang berkeinginan pindah kerja alasan telah mendapat pekerjaan lain, banyak karyawan yang dimutasikan dikarenakan masalah entitas perusahaan.

Reward dan *punishment* adalah konsep yang bertentangan satu sama lain, keduanya memiliki keterkaitan yang erat. Kedua elemen tersebut memiliki fungsi dalam mendorong karyawan untuk meningkatkan mutu pekerjaan mereka dan mengambil tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan. Proses pemberian *reward* dan *punishment* harus dijalankan oleh perusahaan dengan cermat dan adil terhadap karyawan. Namun, jika perusahaan tidak melaksanakan upaya-upaya ini, dampak negatif akan dirasakan oleh perkembangan individu-individu di dalamnya.

PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero) merupakan suatu badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang kepelabuhanan. Dalam memberikan layanan, PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero) harus siap bersaing dengan menyediakan layanan telekomunikasi terbaik. Untuk mencapai kondisi ini, perusahaan perlu mengembangkan strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero) harus mengimplementasikan sistem penghargaan dan hukuman. Dengan menerapkan sistem penghargaan dan hukuman yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan SDM yang berkualitas, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan, membantu mencapai tujuan perusahaan dengan cara efektif dan efisien dan mengurangi keinginan karyawan untuk pindah kerja (*turnover intentions*).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti tertarik untuk menjalankan sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh Reward, Punishment Dan Turnover**

Intentions Terhadap Kinerja Karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang penulis teliti, maka ditemukan masalah yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero)?
2. Bagaimana pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero)?
3. Bagaimana pengaruh *turnover intentions* terhadap kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero)?
4. Bagaimana pengaruh *reward*, *punishment* dan *turnover intentions* secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero)?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero).
2. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero).
3. Untuk mengetahui pengaruh *turnover intentions* terhadap kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero).
4. Untuk mengetahui pengaruh *reward*, *punishment* dan *turnover intentions* secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Menambah ilmu pengetahuan serta menambah wawasan bagi peneliti tentang pengaruh *reward*, *punishment* dan *turnover intentions* terhadap kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero).
- b. Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada setiap pembaca dan menjadi referensi dalam penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sarana atau bahan informasi untuk pengetahuan tentang kinerja karyawan.
- b. Bagi praktisi Perusahaan, untuk memberikan informasi sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan melalui *reward*, *punishment* dan *turnover intentions*.
- c. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kepustakaan dan menyajikan informasi di dalam dan di luar Universitas HKBP Nommensen.
- d. Penelitian lain, diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih mengenai ruang lingkup sumber daya manusia secara nyata khususnya mengenai pengaruh *reward*, *punishment* dan *turnover intentions*.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian *Reward* (Penghargaan/Imbalan)

Reward atau penghargaan adalah apresiasi berupa materi ataupun ucapan yang diberikan atas keberhasilan ataupun prestasi yang telah dicapai. Sedangkan pengertian *reward* menurut para ahli, sebagai berikut. Menurut Saputra dkk (2017), menjelaskan bahwa *reward* disebut juga imbalan instristik yaitu imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi maksudnya kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan suatu pekerjaan yang penting bagi sejumlah individu. Menurut (Koencoro *et al.*, 2019), *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan, atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.

Kata *Reward* berasal dari bahasa *Inggris*, jika diartikan dalam bahasa Indonesia berarti hadiah, penghargaan, dan ganjaran. *Reward* atau penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material maupun non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi (Sihotang, 2021).

Imbalan adalah elemen kritis dalam setiap strategi organisasi terutama dalam rangka memotivasi pegawai. Untuk memotivasi, imbalan haruslah bernilai dimata pegawai dan distribusinya mesti adil. Pegawai yang prestasinya lebih baik sebaiknya mengantongi imbalan yang lebih besar ketimbang pegawai yang prestasinya lebih rendah. Organisasi sebaiknya memberikan imbalan berbasis

kerja, karena lebih adil dan motivatif, dalam Ardana dkk (Sustiyatik & Sari, 2023). Wujud dari *reward* dapat berupa gaji pokok/upah dasar, insentif, uang jasa prestasi (bonus), kesempatan karier/promosi, liburan, pension, dalam Kadarisman (Sustiyatik & Sari, 2023).

2.1.1.1 Tujuan *Reward*

Untuk meningkatkan motivasi pegawai, perusahaan perlu menyusun sebuah sistem *reward* yang menarik (*reward management program*). Secara umum, tujuan disusunnya *reward management program* (IBI,2014:185):

1. Meningkatkan motivasi pegawai
2. Meningkatkan *employeengagement* secara berkesinambung
3. Menarik dan mempertahankan *top talent*

Sedangkan menurut Taylor (Bintoro & Daryanto, 2017:185), menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut:

1. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
3. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang di harapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan-tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, tujuan *reward* adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan-ketentuan dan instruksi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan, sebab *reward* yang baik akan tercipta tujuan *reward*.

2.1.1.2 Jenis-jenis *Reward*

Menurut Matteson (Febrianti *et al.*, 2014), *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial yaitu: gaji, tunjangan, bonus/insentif dan penghargaan non finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi.

2.1.1.3 Norma Pemberian *Reward*

Menurut Mahsun (Bintoro & Daryanto, 2017:182), terdapat empat alternatif norma pemberian *reward*, yaitu:

1. *Goal congruence* (kesesuaian tujuan). Setiap organisasi public pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, *reward* harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.
2. *Equity* (keadilan). *Reward* harus dialokasikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu tau kelompok. Dengan demikian, siapa yang memberi kontribusi tinggi maka *reward*-nya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi rendah maka *reward*-nya juga akan rendah.
3. *Equality* (kemerataan). *Reward* juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk ketercapaian kinerja.

4. Kebutuhan. Alokasi *reward* kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. *Reward* yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

2.1.1.4 Indikator *Reward*

Menurut Mahmudi (2013: 181), *reward* adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Indikator dalam penelitian ini mengacu pada:

1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi karyawan gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stockgrant*). Pemberian gaji dan tambahan kompensasi berupa bonus dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji dan pemberian bonus.

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja misalnya, dalam bentuk tunjangan (tunjangan jabatan, tunjangan ketenagakerjaan, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua) dan kesejahteraan rohani (rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya).

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

4. Penghargaan Psikologi dan Sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi karyawan karena setiap karyawan merasa ingin diterima dan dihargai atas hasil kerjanya. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut.

2.1.2 Punishment

2.1.2.1 Pengertian Punishment

Menurut Mangkunegara (Bintoro & Daryanto, 2017:185), *punishment* (hukuman) adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Menurut Fahmi (2017:68), *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut. Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian *punishment*/hukuman merupakan kegiatan yang lumrah, sebab *punishment* bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan.

Sanksi atau *punishment* adalah hukuman yang diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dalam perusahaan sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Sanksi dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Karyawan yang mendapat sanksi atau hukuman biasanya tidak mendapat bonus pada bulan terkait. Atau bahkan tidak bisa mendapat kesempatan promosi jabatan apabila kesalahan yang dilakukannya cukup berat (Syah Riza *et al.*, 2017).

2.1.2.2 Indikator *Punishment*

Menurut Rivai (Bintoro & Daryanto, 2017:186), indikator *punishment* dapat diuraikan seperti 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

2.1.2.3 Jenis-jenis *Punishment*

Menurut Purwanto (Bintoro & Daryanto, 2017:185), terdapat dua jenis *punishment*, yaitu sebagai berikut:

1. *Punishment* Preventif
Punishment preventif yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk

mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran.

Dengan demikian *punishment* preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari *punishment* preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindarkan. Yang termasuk kedalam *punishment* preventif adalah:

- a. Tata tertib
- b. Anjuran dan perintah
- c. Larangan
- d. Paksaan
- e. Disiplin

2. *Punishment* Represif

Punishment represif yaitu *punishment* yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. Jadi *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar aturan. Adapun yang termasuk dalam *punishment* represif yaitu:

- a. Pemberitahuan
- b. Teguran
- c. Peringatan
- d. Hukuman

2.1.2.4 Tujuan *Punishment*

Suparmi dkk (Sari *et al.*, 2022), *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.1.2.5 Dampak Terjadinya Keputusan *Punishment*

Adapun dampak yang mungkin terjadi ketika keputusan *punishment* diberikan bersifat subjektif seperti yang dikemukakan oleh Fahmi (Wijaya, 2021) adalah sebagai berikut:

- a. Wibawa dan reputasi pimpinan akan turun dan tidak lagi dicintai oleh karyawan.
- b. Memungkinkan karyawan yang memiliki prestasi dan kompetensi bagus untuk secepatnya mengambil sikap keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang lebih nyaman.
- c. Timbulnya berbagai fitnah dan informasi yang tidak betul namun diterima oleh pimpinan sebagai kebenaran dan fitnah tersebut kemudian dilaksanakan, sehingga ada pihak yang dikorbankan oleh fitnah tersebut.
- d. Memungkinkan pimpinan tersebut untuk diturunkan jabatannya dari posisi pimpinan tertinggi atas dasar keputusan yang tidak objektif tersebut.

2.1.3 *Turnover Intentions* (Keinginan Berpindah Kerja)

2.1.3.1 Pengertian *Turnover Intentions*

Menurut Kartono (2017:44), *turnover intentions* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan sebuah organisasi secara sukarela saat ini secara perilaku mencari pekerjaan baru. Sedangkan Robbins (2017:22) mendefinisikan *turnover intentions* sebagai kecenderungan atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intentions* adalah suatu keinginan seseorang karyawan untuk keluar dari pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik di suatu perusahaan yang berbeda.

2.1.3.2 Indikator *Turnover Intentions*

Kartono (2017:44) menyatakan bahwa indikator *turnover intentions* terdiri dari:

1. *Thoughts of quitting* (memikirkan untuk keluar)
Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.
2. *Job search* (pencarian pekerjaan)
Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya yang dirasa lebih baik. Ketika karyawan mulai berfikir demikian indikasi terhadap terjadinya *turnover intentions*.
3. *Intentions to quit* (niat untuk keluar)
Mencerminkan individu berniat untuk keluar. Karyawan akan mulai berfikir keluar atau memiliki niat untuk keluar apabila sudah memiliki pekerjaan cadangan yang mungkin lebih baik. Cepat atau lambat karyawan akan melakukan *turnover intentions*.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (Pramesti *et al.*, 2019). Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja dapat juga diartikan

sebagai prestasi kerja atau hasil kerja. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Pramesti *et al.*, 2019).

Menurut Afandi (Prasetiyo *et al.*, 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Kopetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
5. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovasi.
7. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
8. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (Prasetiyo *et al.*, 2021) indikator-indikator dari kinerja meliputi:

1. Kualitas kerja. Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.
2. Kuantitas kerja. Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.
3. Kendala kerja. Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah pegawai dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

4. Sikap kerja. Sikap kerja yang memiliki terhadap perusahaan, pegawai lain pekerjaan serta kerja sama.

2.2 Telaah Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian yang peneliti lakukan, maka diperlukan penelitian sejenis yang sudah dilakukan sebelumnya. Berikut ini beberapa hasil dari penelitian terdahulu.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian	Metode Analisis
1	Wardatul Jannah dkk (2023)	Pengaruh Komunikasi, <i>Reward Dan Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara komunikasi (X_1), <i>reward</i> (X_2) dan <i>punishment</i> (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).	Uji validitas, Reliabilitas, Normalitas, Uji t, Uji f.
2	Suharni dkk (2023)	Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan <i>Turnover Intentions</i> Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Bima Usaha Kota Bima	Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompensasi (X_1), disiplin kerja (X_2) dan <i>turnover intentions</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).	Uji Reliabilitas, Validitas, Analisis Regresi Linear Berganda, Uji t, Uji f, Determinasi Berganda.
3	Syaifullah (2016)	Pengaruh <i>Performance Appraisal, Reward dan Punishment</i> terhadap Kinerja Pegawai pada PT.	Menyatakan bahwa <i>reward</i> mempunyai pengaruh positif	Uji Asumsi klasik, Uji reliabilitas, Uji t, Uji f,

		PLN (Persero) Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara	dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	
4	Rendra Maulana dkk (2016)	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.	Bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari <i>variable reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga dapat diketahui ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan.	Uji asumsi klasik, Analisis Regresi Berganda, Uji t, Uji f.
5	Ratih Ari Gayota dkk (2023)	Pengaruh Motivasi, <i>Punishment</i> , <i>Reward</i> Dan <i>Turnover Intentions</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Namira Syariah Pekalongan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, <i>punishment</i> , <i>Reward</i> , dan <i>turnover intentions</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Uji validitas, Uji reliabilitas, Analisis regresi linear berganda, Uji t, Uji f, Koefisien Determinasi

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2024

2.3 Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya.

Karyawan yang fokus pada hasil akhir saja tanpa memperhatikan bagaimana proses di dalamnya dapat menciptakan suatu masalah tersendiri, sehingga organisasi diharapkan mampu merancang sistem pemberian *reward* yang baik agar karyawan dapat memperhatikan proses bagaimana mereka akan mencapai *reward* tersebut termasuk di dalamnya perilaku-perilaku positif karyawan yang akan mengarah pada kinerjanya. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Wardatul Jannah (2023) pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dibangun kerangka pemikiran sebagai berikut:



2.3.2 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Membuat karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya secara optimal. Perusahaan besar ini juga menerapkan sistem *punishment* yang cukup ketat. Kinerja mereka dipantau secara berkala mulai performan dan ketepatan waktu sampai kepatuhan prosedur keamanan kerja.

Punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Syaifullah (2016) pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan, menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dibangun kerangka pemikiran sebagai berikut:



2.3.3 *Turnover Intentions* Terhadap Kinerja Karyawan

Turnover intentions merupakan salah satu masalah utama yang dihadapi oleh organisasi, dimana tingkat *turnover* yang berlebih akan memberikan dampak negatif kepada perusahaan, seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi kerja serta peningkatan biaya untuk sumber daya manusia yang telah perusahaan investasikan pada karyawan mulai dari rekrutmen dan pelatihan. Hal ini dapat diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Ratih Ari Gayota (2023) pengaruh *turnover intentions* terhadap kinerja karyawan, menyatakan bahwa secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dibangun kerangka pemikiran sebagai berikut:

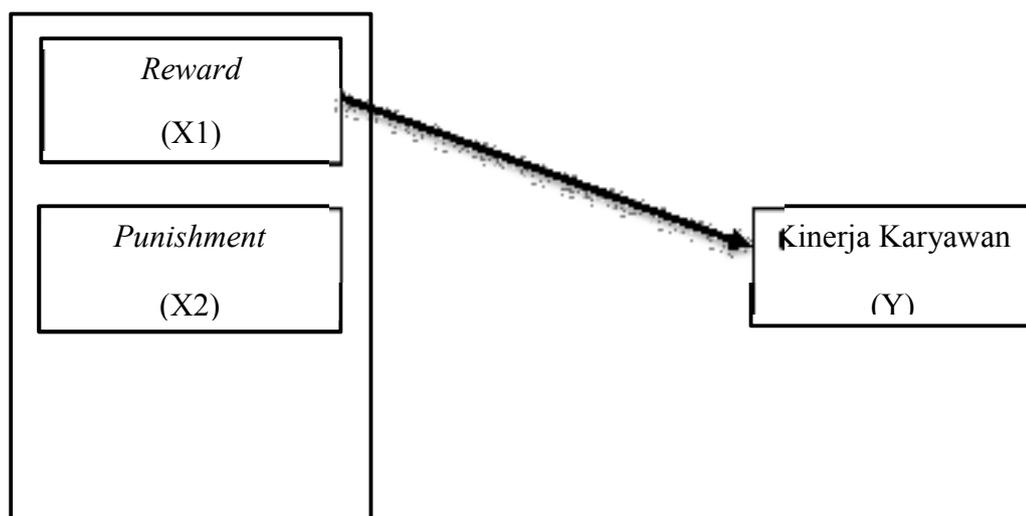


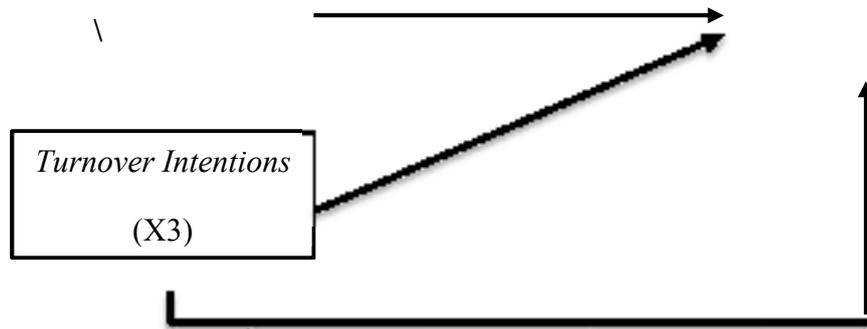
2.3.4 Pengaruh *Reward*, *Punishment* dan *Turnover Intentions* Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau *performance*, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan. Syarat-syarat yang ditentukan untuk pelaksanaan kinerja adalah sesuai dengan kualitas pekerjaan, ditentukan pula kuantitas pekerjaan yang menjadi beban dari pegawai maupun organisasi. Kesanggupan menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada setiap pegawai menjadi dasar penilaian bagi pimpinan atau atasan. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Reward dan *punishment* memiliki fungsi dalam mendorong karyawan untuk meningkatkan mutu pekerjaan mereka dan mengambil tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan. Jika kepuasan kerja karyawan tidak terpenuhi, maka hal tersebut akan memicu *turnover intentions* di dalam benak karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Ratih Ari Gayota (2023) pengaruh *reward*, *punishment* dan *turnover intentions* terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian dari masing-masing variabel, maka dapat dibangun kerangka teoritis sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Teoritis





Sumber: Diolah oleh peneliti, 2024

2.4 Pengembangan Hipotesis

Melalui kerangka diatas, bisa dikembangkan hipotesis berdasarkan penelitian yakni:

1. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero).
2. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero).
3. *Turnover Intentions* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero).
4. *Reward*, *Punishment* dan *Turnover Intentions* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif asosiatif. Penelitian kuantitatif asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel ataupun lebih (Sugiyono, 2018:63). Variabel penelitian ini terdiri dari variabel independen dan variabel dependen.

3.2 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero), yang berlokasi di Jalan Lingkar Pelabuhan No.1, Bagan Deli, Medan Kota Belawan, Kota Medan, Sumatera Utara. Penelitian ini dilakukan dari bulan Oktober 2023 sampai dengan selesai.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2018:126). Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh para karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero) yang berjumlah sebanyak 266 orang.

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero)

No	Divisi	Jumlah Karyawan
1.	Divisi Komersial	45
2.	Divisi Operasional	45
3.	Divisi Teknik	36
4.	Divisi Pelayanan SDM dan Umum	55
5.	Divisi Anggaran, Akuntansi dan Pelaporan	45
6.	Divisi Pengelolaan Keuangan	40

	dan Perpajakan	
	Jumlah	266

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero)

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2018:127), mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Sugiyono, (2018) menyatakan besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel.

Berdasarkan rumus di atas maka, yang menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero) yang dilihat dari perhitungan sampel berikut:

$$n = \frac{266}{1 + 266(0,01)^2}$$

$$n = 72,6$$

Jadi, berdasarkan perhitungan di atas maka jumlah sampel yang akan diambil pada penelitian ini sebanyak 73 orang karyawan.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *proportional random sampling*. Pengambilan sampel secara proporsi dilakukan dengan mengambil subyek dari setiap strata atau setiap wilayah ditentukan seimbang dengan banyaknya subyek dalam masing-masing strata atau wilayah. Dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*, didapatkan jumlah sampel 73 orang karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero) yang menjadi sampel atau jumlah pembagian sampel untuk masing-masing dengan menggunakan rumus menurut Sugiyono (2018:82).

$$n = \frac{x}{N} \times N_1$$

Keterangan:

- n : Jumlah sampel yang diinginkan setiap strata
 N : Jumlah seluruh populasi pada PT Pelindo
 X : Jumlah populasi pada setiap strata
 N₁ : Sampel

Berdasarkan rumusan tersebut, jumlah sampel pada setiap 6 (enam) divisi yaitu:

1. Divisi Komersial	: $\frac{45}{266} \times 73 = 12$
2. Divisi Operasional	: $\frac{45}{266} \times 73 = 12$
3. Divisi Teknik	: $\frac{36}{266} \times 73 = 10$
4. Divisi Pelayanan SDM dan Umum	: $\frac{55}{266} \times 73 = 16$
5. Divisi Anggaran, Akuntansi, dan Pelaporan	: $\frac{45}{266} \times 73 = 12$
6. Divisi Pengelolaan Keuangan dan Perpajakan	: $\frac{40}{266} \times 73 = 11$
Total	= 73

3.4 Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Menurut Agung dan Yuesti (2019:63), data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti atau lembaga tertentu langsung dari sumbernya, dicatat dan diamati untk pertama kalinya dan hasilnya digunakan langsung oleh peneliti atau lembaga itu sendiri untuk memecahkan persoalan yang akan dicari jawabannya. Sumber data primer ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung maupun online kepada responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data informatif yang diperoleh atau dikumpulkan oleh pihak lain dengan tujuan tertentu (Agung dan Yuesti, 2019:63). Data ini digunakan untuk mendukung landasan teori yang digunakan dalam penelitian yang diperoleh dari studi kepustakaan berupa artikel jurnal, buku dan data lain dari internet yang berkaitan dengan topik yang dibahas dalam penelitian.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data digunakan untuk mengumpulkan data sesuai tata cara penelitian sehingga diperoleh data yang dibutuhkan. Menurut Sugiyono (2018:224), mengemukakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah medapatkan data. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Observasi (Pengamatan)

Menurut Morissan (2017:143), observasi atau pengamatan adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan pancaindra sebagai alat ukur bantu utamanya. Dengan kata lain, observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra. Maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengamatan langsung terhadap lokasi penelitian pada PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero). Teknik pengumpulan data observasi digunakan untuk memperoleh data proses

jalannya pengisian angket.

2. Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2018:142), kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan bentuk angketnya adalah angket tertutup yang artinya responden hanya boleh memilih jawaban yang sudah disediakan. Peneliti melakukan pengambilan data langsung pada objek peneliti dengan cara menyebarkan kuesioner. Kuesioner diberikan langsung kepada responden berisi pernyataan yang harus dijawab oleh responden yang diakses melalui link google form yang bertujuan untuk mengukur pengaruh *reward*, *punishment* dan *turnover intentions* terhadap kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 (Persero).

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.5.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah bagaimana peneliti akan menjelaskan tentang suatu variabel yang akan diteliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2018) definisi operasional variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini variabel yang akan digunakan terdiri dari empat variabel, yaitu *reward*, *punishment* dan *turnover intentions* sebagai variabel independen (X) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).

Tabel 3.2 Operasional Variabel

No	variabel	Indikator Variabel	Skala
1.	<i>Reward</i> /penghargaan adalah apresiasi berupa materi ataupun ucapan yang diberikan atas keberhasilan ataupun prestasi yang telah dicapai. (Saputra dkk, 2017)	1. Gaji dan Bonus 2. Kesejahteraan 3. Pengembangan Karier 4. Penghargaan Psikologi dan Sosial (Bhuwana <i>et al.</i> , 2022)	<i>likert</i>
2.	<i>Punishment</i> (hukuman) adalah	1. Hukuman ringan 2. Hukuman sedang	<i>likert</i>

	ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. (Bintoro & Daryanto, 2017:185)	3. Hukuman berat (Bintoro & Daryanto, 2017:185)	
3	menyatakan bahwa <i>turnover intentions</i> merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan sebuah organisasi secara sukarela saat ini secara perilaku mencari pekerjaan baru. (Kartono, 2017:44)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Thoughts of quitting</i> (memikirkan untuk keluar) 2. <i>Job search</i> (pencarian pekerjaan) 3. <i>Intentions to quit</i> (niat untuk keluar) <p>(Akbar <i>et al.</i>, 2023)</p>	<i>likert</i>
4	Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Pramesti <i>et al.</i> , 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja. Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan. 2. Kuantitas kerja. Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan. 3. Kendala kerja. Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah pegawai dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja. 4. Sikap kerja. Sikap kerja yang memiliki terhadap perusahaan, pegawai lain pekerjaan serta kerja sama. <p>(Prasetyo <i>et al.</i>, 2021)</p>	<i>likert</i>

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2024

3.5.2 Pengukuran Variabel

Menurut Sugiyono, (2018), skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Adapun jawaban alternatif pertanyaan yang diberikan adalah dalam rentang jawaban mulai sangat setuju yang disarankan kepada responden menjawab dalam bentuk (\checkmark) *checklist*.

Tabel 3.3 Skor Jawaban Kuesioner

No	Jawaban	skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2018)

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Uji Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa saja yang hendak di ukur (Sugiyono, 2018). Program yang peneliti gunakan untuk menguji validitas instrumen adalah program computer Statistical Program For Social Science (SPSS) versi 25 yang terdiri dari uji validitas dan reabilitas. Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas kuesioner adalah dari nilai signifikan $>0,05$. Validitas kuesioner dapat pula diukur dengan melihat r hitung.

- jika r hitung $>$ r tabel, maka instrument valid
- jika r hitung $<$ r tabel, maka instrument tidak valid

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang menunjukkan apakah suatu instrumen yang

digunakan untuk memperoleh informasi dapat dipercaya untuk mengungkap informasi di lapangan sebagai alat pengumpulan data. Selain itu, uji reliabilitas juga dapat digunakan untuk mengetahui apakah jawaban dari responden dapat digunakan untuk tahap selanjutnya atau tidak. Uji reliabilitas dalam penelitian ini peneliti menggunakan *Cronbach Alpha*. Pemberian interpretasi terhadap reliabilitas variabel dapat dikatakan *reliable* jika koefisien variabelnya $>0,6$.

3.7 Uji Asumsi Klasik

Hipotesis menentukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linear berganda. Asumsi klasik yang dimaksud adalah sebagai berikut:

3.7.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui data yang dianalisis berbentuk atau mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi normal atau tidak, yaitu melalui pendekatan grafik dan analisis statistik. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau melenceng ke kanan. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data disepanjang garis diagonal. (Ghozali, 2017).

1. Analisis grafik

Analisis dilakukan dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dasar pengambilan keputusan dalam analisis ini adalah sebagai berikut:

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal serta mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, maka pola distribusi normal dan model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan ataupun tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram, maka pola distribusi tidak normal dan model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Analisis statistik (uji *Kolmogrov-Sminov*)

Dalam analisis ini, model regresi memenuhi asumsi normalitas dengan dasar keputusan sebagai berikut:

- Jika nilai Sig > 0,05 maka data berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.
- Jika nilai Sig < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal dan tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.7.2 Uji Multikolinearitas

Bertujuan untuk menguji apakah ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen dalam model regresi (Ghozali, 2017). Untuk model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya masalah terhadap pengujian ini dapat dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai yang direkomendasi untuk menunjukkan tidak adanya terjadi multikolinearitas yaitu nilai *Tolerance* harus >0,10 dan nilai VIF <10.

3.7.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2017).

3.8 Teknis Analisis

3.8.1 Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2019:20), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud menguji hipotesis. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi data yang

dapat dilihat dari nilai maksimum, nilai minimum, nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi.

3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah regresi linear dimana variabel terikatnya (variabel Y) dihubungkan dengan dua atau lebih variabel bebas (variabel X). Persamaan dari regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

$b_{1,2,3}$ = Koefisien Regresi

X_1 = *Reward*

X_2 = *Punishment*

X_3 = *Turnover Intentions*

e = error

3.9 Pengujian Hipotesis

3.9.1 Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji secara parsial atau individu pengaruh dari masing-masing variabel yang dihasilkan dari persamaan regresi secara individu dan secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat (Muchlis2015). Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

1. *Reward* (X_1)

$H_0: b_i = 0$, maka *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_a: b_i > 0$, maka *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. *Punishment* (X_2)

$H_0: b_i = 0$, maka *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_a: b_i > 0$, maka *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. *Turnover intentions* (X3)

$H_0: b_i = 0$, maka *turnover intentions* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_a: b_i > 0$, maka *turnover intentions* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun kriteria yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

1. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $sig < \alpha$ maka:

H_0 ditolak, H_a diterima artinya terdapat pengaruh secara parsial antara *Reward*, *Punishment* dan *Turnover Intentions* terhadap Kinerja Karyawan.

2. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $sig > \alpha$ maka:

H_0 diterima, H_a ditolak artinya tidak terdapat pengaruh secara parsial antara *Reward*, *Punishment* dan *Turnover Intentions* terhadap Kinerja Karyawan.

3.9.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas (X) mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y) Muchlis (2015).

1. $H_0: b_1, b_2, b_3 = 0$, berarti *reward* (X_1), *punishment* (X_2) dan *turnover intentions* (X_3) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

2. $H_a: b_1, b_2, b_3 > 0$, berarti *reward* (X_1), *punishment* (X_2) dan *turnover intentions* (X_3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Dimana kriteria pengambilan keputusan yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $sig < \alpha$ maka:

H_0 ditolak H_a diterima artinya terdapat pengaruh secara simultan antara *Reward*, *Punishment* dan *Turnover Intentions* terhadap Kinerja Karyawan.

2. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $sig > \alpha$ maka:

H_0 diterima, H_a ditolak artinya tidak terdapat pengaruh secara simultan antara *Reward*, *Punishment* dan *Turnover Intentions* terhadap Kinerja Karyawan.

3.10 Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan dari model untuk menerangkan variasi variabel dependen. Jika angka koefisien determinasi dalam model regresi semakin kecil atau semakin dekat dengan 0 (nol), maka semakin kecil pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa semakin R^2 mendekati 100% maka semakin besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Sahir, 202