

PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT MATAHARI DEPARTEMEN STORE CABANG THAMRIN PLAZA MEDAN

Jam'an Amadi<sup>1</sup>, Junaidi Hasan<sup>2</sup>, Juliani<sup>3</sup>, May Handri<sup>4</sup>

Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas IBBI Medan

E-mail: <sup>1</sup>jaman.univibbi@gmail.com, <sup>2</sup>junaidihasan1961@gmail.com, <sup>3</sup>julianilub@gmail.com,  
<sup>4</sup>handrimay76@gmail.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja, pengaruh penghargaan terhadap semangat kerja, pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan, pengaruh semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Tbk Cabang Thamrin Plaza Medan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening, pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan PT Matahari Department Store Tbk Cabang Thamrin Plaza Medan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan yang berjumlah 79 karyawan. Dengan demikian sampel yang digunakan sampel jenuh. Teknik analisa data menggunakan uji asumsi klasik, analisis path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja pada PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Semangat Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Semangat Kerja mampu memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Semangat Kerja mampu memediasi pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan.

Kata kunci: Kompetensi, Penghargaan, Semangat Kerja, Kinerja Karyawan.

**Abstract**

This study aims to analyze the effect of competence on morale, the effect of appreciation on morale, the effect of competence on employee performance, the effect of rewards on employee performance, the effect of employee morale on employee performance, the influence of competence on employee performance at PT Matahari Department Store Tbk Branch Thamrin Plaza Medan through work spirit as an intervening variable, the effect of appreciation on the performance of employees of PT Matahari Department Store Tbk Thamrin Plaza Medan through work spirit as an intervening variable. This study uses a quantitative descriptive research method. The population in this study were all employees of PT. Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan, which has 79 employees. This the sample used is a saturated sample. The data analysis technique uses classical assumption test, path analysis analysis. The results showed that competence had a significant effect on morale at PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. The award has a significant effect on the morale of PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Competence has a significant effect on employee performance at PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Awards have a significant effect on employee performance at PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Morale has a significant effect on employee performance at PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Work Spirit is able to mediate the influence of Competence on Employee Performance at PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Morale is able to mediate the effect of awards on employee performance at PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan

Key words: Competence, Reward, Work Spirit, Employee Performance.

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan selalu dikelola manusia. Tanpa manusia, organisasi tidak akan ada. Tantangan dan peluang dalam menciptakan dan mengelola organisasi kerap kali bersumber dari masalah-masalah yang ada kaitannya dengan manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam aktivitas sentral dan strategis. Pada umumnya perusahaan sering menghadapi masalah kinerja karyawan. Untuk mengembangkan bakat yang andal, perusahaan perlu melakukan kontrol yang tepat untuk lebih mengoptimalkan kinerja karyawan dan memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri.

Kinerja memiliki pengaruh dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, yaitu: kinerja tinggi pekerja dan karyawan, memungkinkan dia untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atau dibagi padanya dalam jam yang lebih pendek atau lebih cepat. Saya bisa melakukannya. Tentu saja, Anda dapat mengurangi berapa kali anda tidak bekerja karena kinerja tinggi dan ketidakhadiran atau kemalasan. Kinerja tinggi memungkinkan organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari sejumlah kecil kerusakan. Ini karena diketahui bahwa semakin besar ketidakpuasan di tempat kerja, semakin rendah antusiasme untuk bekerja, dan semakin tinggi tingkat kerusakan. Pada kinerja tinggi, secara otomatis membuat pekerja atau karyawan merasa di tempat kerja. Karyawan atau pekerja tidak mungkin pindah ke tempat lain. Pekerjaan karyawan berkinerja tinggi menghindari kemungkinan kecelakaan, karena karyawan yang sangat tidak sehat cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti untuk selalu mengikuti prosedur kerja organisasi atau perusahaan yang ada.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah kompetensi dan penghargaan serta sebagai variabel intervening adalah semangat kerja, dimana semangat kerja mampu mendongkrak kompetensi yang dimiliki serta meningkatkan prestasi yang berhubungan pencapaian penghargaan. PT. Matahari Department Store merupakan ritel dengan skala nasional dengan beberapa jenis produk pakaian, aksesoris, tas, sepatu, kosmetik, dan peralatan rumah tangga. Kinerja PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan mengalami masalah dalam pencapaian indikator kuantitas, yaitu tidak terpenuhinya target penjualan secara menyeluruh, hal ini dapat di lihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1. Penjualan PT Matahari Department Store Tbk  
Cabang Thamrin Plaza Medan 2017-2021

No	Tahun	Target (Rp)	Penjualan (Rp)	Realisasi
1	2017	1.800.000.000	2.138.315.634	Tercapai
2	2018	1.800.000.000	1.900.079.453	Tercapai
3	2019	1.800.000.000	1.573.002.629	Tidak tercapai
4	2020	1.800.000.000	1.595.456.822	Tidak tercapai
5	2021	1.800.000.000	1.672.105.654	Tidak tercapai

Sumber: PT Matahari Department Store Tbk, Cab Thamrin Plaza Medan, 2022

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa penjualan PT Matahari Tbk cabang Thamrin Plaza Medan setidaknya dalam lima tahun terakhir tidak mampu mencapai target yang telah ditetapkan semenjak tahun 2017 hingga tahun 2021. Berdasarkan perkembangan berikutnya, Di PT Matahari Tbk cabang Thamrin Plaza Medan mampu meningkatkan kinerja melalui kompetensi dan penghargaan yang sesuai untuk menghasilkan produktivitas kerja yang maksimal. PT Matahari Tbk pun mempunyai standar nilai hasil kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 1.2 Standar Nilai Kinerja Karyawan

Nilai (%)	Kategori
$\geq 4$	<i>Excellent</i>
$3 \leq \eta < 4$	<i>Good</i>
$2 \leq \eta < 3$	<i>Fair</i>
$\eta < 2$	<i>Need Improvement</i>

Berdasarkan tabel 1.2 di atas menjelaskan bahwa standar penilaian di sebuah perusahaan berdasarkan skor, nilai dan bobot masing-masing yang telah ditentukan oleh lembaga bersangkutan, melihat kinerja karyawan mengalami pasang surut. Berikut adalah data rata-rata kinerja.

Tabel 1.3 Kinerja Karyawan

Tahun	Rata-rata Nilai	Kategori
2019	3,78	Good
2020	3,67	Good
2021	3,57	Good

Sumber: PT Matahari Tbk cabang Thamrin Plaza Medan

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja PT Matahari Tbk cabang Thamrin Plaza Medan memiliki kategori good, namun di tahun 2021 perusahaan kembali menurun namun masih dalam kategori good. Rata-rata kinerja karyawan dari tahun 2019-2021 mengalami penurunan dalam hal prestasi kerja karyawan. Penurunan tersebut merupakan permasalahan yang signifikan, khususnya karyawan harus mempunyai kinerja yang baik berupa prestasi dan kedisiplinan, misalnya dengan banyaknya yang terlambat, keluar tidak sesuai jam kerja, kinerja karyawan yang menurun. Selain itu berdasarkan penilaian *Balance Score Card* (BSC) adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4 Hasil *Balance Score Card*

	2019	2020	2021
Q1	-	108,7	109,0
Q2	-	108,9	109,0
Q3	-	109,0	107,5
Q4	103,2	108,7	107,8

Sumber: PT Matahari Tbk cabang Thamrin Plaza Medan

Berdasarkan nilai di atas diketahui terjadi fluktuasi, dimana kinerja setiap waktunya berubah-ubah sesuai situasi dan kondisi kerja. Misalnya di tahun 2021 nilai BSC mengalami kenaikan setiap triwulannya. Nilai BSC ditinjau dari beberapa perspektif misalnya dari segi pengunjung, proses, lingkungan dan keuangan. Masalah lainnya adalah masih perlu diperbaiki kembali meninjau dari segi kesenangan dalam bekerja masih kurang yang menurunkan dorongan kerja yang mempengaruhi penurunan kinerja. Kinerja karyawan dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor seperti budaya kompetensi dan penghargaan.

Hal ini sejalan dengan pernyataan yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Meningkatnya kinerja perorangan (*individual performance*) maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (*corporate performance*) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat (Kasmir, 2016: 182).

Permasalahan kompetensi yang dirasa dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kurang nya kemampuan dalam jabatan tersebut terkadang juga menghambat kinerja dari seorang karyawan itu dan mengganggu karyawan yang lainnya sehingga pekerjaan karyawannya terhambat.

Kurangnya kerja sama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, kemampuan yang dirasa tidak sesuai dengan jabatan/pekerjaannya. Dan dalam pencapaian target pun terkadang masih kurang tercapai yang membuat kinerja karyawan itu turun di karenakan beban dari tugas tersebut.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Dessler (2017:408) menyatakan kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi seperti Kompetensi. Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, semakin tinggi kompetensi yang dimilikinya maka cara berpikir karyawan akan semakin baik khususnya untuk keputusan kerja yang berdampak pada kenaikan kinerja (Robbins, 2013).

Berdasarkan wawancara dan observasi awal yang dilakukan penulis dengan *Human Resources Department* (HRD), terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan Kompetensi dalam hal kemauan dan pemahaman yang dimiliki oleh Karyawan PT. Matahari Department Store Tbk Cabang Thamrin Plaza Medan yaitu: Kurangnya pengetahuan atau wawasan karyawan di bidang pekerjaan yang menyangkut tugas dan tanggung jawab dalam bekerja, dikarenakan kurangnya informasi dari manajemen tentang tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan oleh karyawan, selain itu di ketahui juga kurangnya kemampuan dan keterampilan karyawan yang tidak merata sehingga menimbulkan pencapaian target yang tidak sesuai. Sedangkan permasalahan penghargaan di PT Matahari *Store* Tbk sudah sesuai dengan tujuan penghargaan yang berlaku di perusahaan tersebut dimana tujuannya adalah adil, menarik, dan mampu memotivasi karyawan. Berdasarkan wawancara dengan *Human Resources Department* (HRD) menyatakan bahwa dengan penghargaan yang berlaku di perusahaan tersebut. Bentuk dari penghargaan/imbalan yang berlaku di PT Matahari *Department Store* Tbk meliputi gaji, insentif, dan jenjang karir. Masalahnya pemberiannya kadangkala tidak merata dan ketepatan waktu pemberiannya tidak sesuai.

Terakhir adalah permasalahan dari semangat kerja di PT Matahari *Department Store* Tbk kurangnya gaji dan insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan, perusahaan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk maju, kurangnya perasaan aman untuk bekerja serta kurangnya fasilitas kerja didalam perusahaan, cenderung tekanan kerja sangat tinggi khususnya jika barang sedang *overload*.

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan salah satu faktor pendukung yang sangat penting dalam suatu organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai dengan bantuan sumber daya manusia, karena itu berbagai pendekatan manajemen harus dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu dengan mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan, agar manusia yang ada dan setiap individu dapat memberikan sumbangan terhadap organisasi. Kaswan (2012:6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Edy Sutrisno (2012:6) adalah: "Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi." Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:10) adalah: "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Sedangkan menurut Kasmir (2016:25), bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial

sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder. Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

### **Kompetensi**

Menurut Sedarmayanti (2013:211) menyatakan bahwa kompetensi itu kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja; atau keadaan/ kualitas yang memadai/sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu, menurut Wibowo (2016:271) kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan *average performers*. (Zainal, Veithzal Rivai, dkk. 2015:230), menurut Emron, Yohny, Imas (2017:140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap, pada dasarnya setiap karyawan mempunyai ciri atau memiliki karakter berdasarkan kemampuan yang harus dikuasainya. Dan itu pun harus melalui tahap dan proses sehingga kompetensi yang dimiliki dapat berguna di dunia kerja.

### **Penghargaan**

Menurut Agus (2012:12), Penghargaan merupakan suatu motivasi bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para karyawan perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan. Menurut Wirawan (2018:23) Penghargaan adalah suatu elemen penting untuk memotivasi karyawan untuk berkontribusi menuangkan ide inovasi yang paling baik untuk fungsi bisnis yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan baik secara financial dan non-financial. Penghargaan sebagai alat pendidikan diberikan ketika pekerja melakukan sesuatu yang baik. Menurut Dessler (2013) menyatakan Penghargaan adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan atau cendramata. Hadiah yang diberikan kepada orang lain berupa apa saja, tergantung dari keinginan pemberi. Bentuk Penghargaan yang lain juga bisa disesuaikan dengan prestasi yang dicapai oleh seseorang. Semua orang berhak menerima hadiah dari seseorang dengan motif-motif tertentu. Menurut Gibson (2014) menyatakan Penghargaan merupakan suatu penghargaan yang diberikan sebagai hadiah karena telah berperilaku baik dan sudah berhasil melaksanakan tugas yang diberikan. Handoko (2015:78) mengatakan Penghargaan adalah alat untuk mendidik pekerjaannya mendapat penghargaan. Sejalan dengan itu Mangkurprawira (2013:45) mengatakan bahwa Penghargaan memiliki tujuan untuk membangkitkan mengemban minat, Penghargaan ini hanya berupa alat untuk membangkitkan minat saja bukanlah sebagai tujuan.

### **Semangat Kerja**

Semangat kerja digunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Menurut Agustini (2011:59) “Semangat kerja adalah sikap individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan rasa tanggung jawab terhadap kegiatannya”. Menurut Badriyah (2015:242) “Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di sebuah perusahaan”. Menurut Leighten dalam Moekijat (2016:131) “Semangat kerja merupakan kemampuan sekelompok orang untuk berkerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”. Menurut Busro (2018:327) “Semangat kerja adalah kekuatan-kekuatan psikologis yang bersifat positif dan beraneka ragam yang mampu meningkatkan unjuk kerja karyawan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif”. Menurut Sahlan (2012:216) “Semangat kerja adalah sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih tanpa menambah keletihan, yang menyebabkan karyawan dengan antusias ikut serta dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok sekerjanya, dan membuat karyawan tidak mudah kena pengaruh dari luar, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran mereka itu atas tanggapan bahwa satu-satunya kepentingan pemimpin perusahaan itu terhadap dirinya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya darinya dan memberi sedikit mungkin”. Menurut Sastrohadwiryono (2012:201) “Semangat kerja adalah perasaan karyawan terhadap dirinya, pekerjaan, manajer/pemimpin, lingkungan kerja, dan keseluruhan kehidupan kerja sebagai karyawan. Semangat karyawan memadukan semua perasaan mental dan emosional, kepercayaan dan sikap yang dipegang individu dan kelompok mengenai pekerjaan”. Menurut Wibowo (2016:201) “Semangat kerja merupakan sikap bersama dan identifikasi terhadap unsur-unsur pekerjaan, kondisi pekerjaan, teman sesama, penyelia dan manajemen secara umum. Dalam pengertian yang lebih teknis, semangat mengacu kepada ringkasan penilaian terhadap sejumlah sikap yang terkait dengan pekerjaan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja, dll”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah suatu kondisi keinginan dan kesungguhan seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya, mempunyai kemampuan atau kemauan dari setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerja sama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi untuk mengetahui tinggi rendahnya semangat kerja karyawan suatu organisasi adalah melalui ketidakhadiran karyawan, kerjasama, tanggung jawab, kegairahan dan hubungan yang harmonis

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Bambang Kusrianto dalam Sulaksono (2019:91) kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam). Dimana Faustino Cardosa Gomes dalam Sulaksono (2019:91) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti *output*, efisiensi, serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Menurut A. A Anwar Prabu Mangkunegara dalam Sulaksono (2019:91) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Prawiro Sentono dalam Sinambela (2016:481) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn dalam Sinambela (2016:481) kinerja adalah sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Menurut Mathis dan Jackson dalam Irham (2016:203) “Penilaian Kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.” Penilaian tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

### 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode deskriptif kuantitatif, dimana melalui metode ini penulis akan mencari gejala penelitian yang akan dibahas dalam bab analisis, selanjutnya untuk pendekatan penelitian yang dilakukan adalah menggunakan pendekatan survei kepada karyawan PT Matahari Department Store Tbk Cabang Thamrin Plaza Medan. Populasi yang akan digunakan dalam penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Matahari Thamrin Plaza pada tahun 2022 dengan jumlah populasinya yaitu 79 orang.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

#### Hasil Penelitian

Metode analisis jalur memiliki dua persamaan pada persamaan I digunakan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi dan Penghargaan terhadap Semangat Kerja dan pada persamaan II digunakan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi, Penghargaan dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian analisis jalur persamaan ini dapat dilihat pada kedua tabel berikut ini.

Tabel 4.1 Analisis Jalur (Persamaan I dan II)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	6,747	2,797		2,412	,018
	Kompetensi	,381	,096	,380	3,967	,000
	Penghargaan	,325	,083	,374	3,904	,000

a. Dependent Variabel: Semangat\_Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2,201	3,084		,714	,478
	Kompetensi	,643	,011	,571	5,734	,000
	Penghargaan	,527	,097	,510	3,312	,002
	Semangat_Kerja	,520	,012	,516	2,991	,005

a. Dependent Variabel: Kinerja\_Karyawan

**Uji pasial**

Uji t pada penelitian ini memiliki dua persamaan pada persamaan I digunakan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi dan Penghargaan terhadap Semangat Kerja dan pada persamaan II digunakan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi, Penghargaan dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 4.2 Hasil Uji t secara parsial (Persaman I)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	6,747	2,797		2,412	,018
	Kompetensi	,381	,096	,380	3,967	,000
	Penghargaan	,325	,083	,374	3,904	,000

a. Dependent Variable: Semangat\_Kerja

Tabel 4.3 Hasil Uji t secara parsial (Persaman II)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,201	3,084		,714	,478
	Kompetensi	,643	,011	,571	5,734	,000
	Penghargaan	,527	,097	,510	3,312	,002
	Semangat_Kerja	,520	,012	,516	2,991	,005

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

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

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada penelitian ini memiliki dua persamaan pada persamaan I digunakan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi dan Penghargaan terhadap Semangat Kerja dan pada persamaan II digunakan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi, Penghargaan dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasilnya uji determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4 Hasil Koefisien Determinasi (Persamaan I)

Model	Model Summary					Change Statistics			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,616 <sup>a</sup>	,379	,363	2,98551	,379	23,213	2	76	,000

a. Predictors: (Constant), Penghargaan, Kompetensi

Maka dalam penelitian ini nilai koefisien determinasi menggunakan nilai *Adjusted R Square*, karena variabel independen yang digunakan lebih dari satu. Berdasarkan tabel, dapat diketahui nilai *Adjusted R Square* = 0,363. Dengan demikian besarnya pengaruh Kompetensi (X<sub>1</sub>), Penghargaan (X<sub>2</sub>) terhadap Semangat Kerja (Z) sebesar 0,363 (36,3%), sedangkan sisanya 63,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti disiplin kerja, kompensasi, lingkungan kerja dan lain-lain.

Tabel 4.5 Hasil Koefisien Determinasi (Persamaan II)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,723 <sup>a</sup>	,522	,510	3,17180	,452	20,619	3	75	,000

a. Predictors: (Constant), Semangat\_Kerja, Penghargaan, Kompetensi

Maka dalam penelitian ini nilai koefisien determinasi menggunakan nilai *Adjusted R Square*, karena variabel independen yang digunakan lebih dari satu. Berdasarkan tabel dapat diketahui nilai *Adjusted R Square* = 0,510. Dengan demikian besarnya pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ) dan Semangat Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,510 (51,0%), sedangkan sisanya 49% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini disiplin kerja, kompensasi, lingkungan kerja dan lain-lain.

### Uji Sobel

Uji Sobel digunakan untuk mengetahui pengujian hipotesis. Uji sobel dilakukan untuk dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel Kompetensi dan Penghargaan kepada variabel Kinerja Karyawan yang disebabkan adanya variabel Semangat Kerja. Untuk melihat *indirect effect* dapat dilakukan dengan alat uji yaitu menggunakan *Calculation for the Sobel Test* yang tersedia dengan memasukkan *original sample dan standard error* dari setiap variabel independennya terhadap variabel dependen jika ada mediator dan tanpa mediator. Dengan kriteria apabila sobel test statistic  $\geq 1,96$  dengan signifikan 5%, maka variabel tersebut dapat dikatakan mampu memediasi antara variabel independen dan variabel dependen.

Tabel 4.6 Hasil Uji Sobel Menggunakan *Calculation for the Sobel Test*

Variabel	Unstandardized	Std. Error	Test Statistic	P-Value	Kesimpulan
Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja	0.643 (a)	0.011 (S <sub>a</sub> )	34,81121	0,000	Diterima
Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja	0.527 (a)	0.097 (S <sub>a</sub> )	5,390785	0,000	Diterima

Dari tabel bahwa untuk menentukan tingkat signifikansi pengaruh tidak langsung dari Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja dilakukan dengan uji sobel (sobel test). Hasil perhitungan uji sobel didapatkan nilai Z sebesar 34,81121874 > dari 1.991 dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening. Hasil perhitungan uji sobel didapatkan nilai Z sebesar 5,39078518 > dari 1.991 dengan tingkat signifikan 5% maka membuktikan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening

### **Pembahasan Penelitian**

#### **Kompetensi Terhadap Semangat Kerja Pada PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan**

Berdasarkan pengujian hipotesis maka kompetensi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Secara keseluruhan Kompetensi karyawan sudah sangat baik. Artinya karyawan mampu menunjukkan kemauan yang keras dalam mencapai hasil kerja pada PT Matahari Department Store Tbk Cabang Thamrin Plaza Medan. Alasan berpengaruh karena kompetensi merupakan komponen dalam meningkatkan gairah kerja, semakin baik kompetensinya maka akan menghasilkan semangat kerja yang tinggi. Hasil ini didukung oleh teori menurut Hasibuan (2015) menyatakan kompetensi adalah seperangkat tindakan intelijen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu. Semangat kerja adalah sikap individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan rasa tanggung jawab terhadap kegiatannya (Mangkunegara, 2013). Dari teori tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi karyawan maka akan mampu meningkatkan semangat kerja, namun sebaliknya apabila kompetensi rendah maka akan menurunkan semangat kerja karyawan tersebut. Dilihat dari hasil penelitian Hayu Faradillah Budiman (2015) menyatakan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

#### **Pengaruh Penghargaan Terhadap Semangat Kerja Pada PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan**

Berdasarkan pengujian hipotesis maka menyatakan bahwa penghargaan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Penghargaan yang dirasakan oleh Karyawan Pada PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan memiliki kriteria sangat baik, artinya perusahaan memberikan penghargaan yang sangat sesuai dengan kontribusi yang diberikan, dimana kebutuhan karyawan sudah dipenuhi sesuai standar yang berlaku, adanya dorongan baik dari penghargaan yang diberikan, dimana penghargaan diberikan sesuai apa yang dicapai karyawan. Alasan penghargaan berpengaruh, dimana penghargaan memiliki dorongan kerja yang tinggi, dimana penghargaan merupakan apresiasi dari perusahaan terhadap karyawan dalam menciptakan semangat kerja. Hasil ini didukung oleh teori menurut Gibson (2013) menyatakan Penghargaan merupakan suatu hadiah yang diberikan sebagai hadiah karena telah berperilaku baik dan sudah berhasil melaksanakan tugas yang diberikan. Semangat kerja adalah sikap individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan rasa tanggung jawab terhadap kegiatannya (Mangkunegara, 2013). Dari teori tersebut menunjukkan bahwa semakin baik Penghargaan untuk karyawan maka akan mampu meningkatkan semangat kerja, namun sebaliknya apabila Penghargaan rendah maka akan menurunkan semangat kerja karyawan tersebut. Hasil penelitian Natasya Michelle Putri Kentjana (2018) yang menyatakan bahwa Variabel Penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

#### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan**

Berdasarkan pengujian hipotesis maka menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan senantiasa mempertimbangkan pengimplementasian kompetensi berupa perhatian kepada karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan, serta keterampilan lainnya sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh teori menurut Dessler (2013) menyatakan kompetensi adalah seperangkat tindakan intelijen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu. Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan, Jhon (2013). Dari teori tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi karyawan maka akan

mampu meningkatkan kinerja karyawan, namun sebaliknya apabila kompetensi rendah maka akan menurunkan kinerja karyawan tersebut. Hasil penelitian dari Abdi (2018) dan Anwar (2016) yang menghasilkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan**

Berdasarkan pengujian hipotesis maka menyatakan bahwa penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya penghargaan yang baik diharapkan pegawai mampu meningkatkan kinerja serta lebih memiliki keinginan yang tinggi untuk unggul dalam melakukan pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk berkompetisi sehingga tercapai keseimbangan antara tujuan pribadi dengan PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan. Hasil ini didukung oleh teori menurut Robbins (2013) menyatakan Penghargaan (hadiah) adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenangan atau cendramata. John (2013) menyatakan Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Dari teori tersebut menunjukkan bahwa semakin baik Penghargaan karyawan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, namun sebaliknya apabila Penghargaan rendah maka akan menurunkan kinerja karyawan tersebut. Hasil penelitian Natasya Michele Putri Kentjana (2018) yang menyatakan bahwa variabel Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan**

Berdasarkan pengujian hipotesis maka menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan memiliki semangat kerja yang baik dalam sehingga akan menghasilkan kinerja yang maksimal, karyawan bekerja dengan semangat artinya imbalan yang diberikan perusahaan sesuai dengan apa yang diberikannya. Hasil ini didukung oleh teori bahwa semangat kerja adalah sikap individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan rasa tanggung jawab terhadap kegiatannya (Jhon, 2013). Dessler (2013) menyatakan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Hasil penelitian Ishak Syahropi (2016) dan Hayu Faradillah Budiman (2015) yang menyatakan bahwa variabel semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja Pada PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan**

Berdasarkan pengujian hipotesis maka menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening, hasil ini didukung oleh teori menurut Dessler (2013) menyatakan kompetensi adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu. Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan, Jhon (2013). Semangat kerja adalah sikap individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan rasa tanggung jawab terhadap kegiatannya (Mangkunegara, 2013). Dari teori tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan akan meningkatkan semangat kerja karyawan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, namun sebaliknya apabila kompetensi rendah maka semangat kerja rendah maka dan kinerja karyawan juga ikut menurun. Hasil penelitian Fabiolla Lawrance Chrisdewati Wijono (2020) menyatakan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan melalui variabel semangat kerja dan berdasarkan penelitian terdahulu.

### **Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Pada PT Matahari Department Store Thamrin Plaza Medan**

Berdasarkan pengujian hipotesis maka menyatakan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening, hasil ini didukung oleh teori menurut Robbins (2013) menyatakan Penghargaan (hadiah) adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan atau cendramata. John (2013) menyatakan Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Semangat kerja adalah sikap individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan rasa tanggung jawab terhadap kegiatannya (Mangkunegara, 2013). Hasil penelitian Fabiolla Lawrance Chrisdawati Wijono (2020) menyatakan bahwa variabel Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel semangat kerja dan berdasarkan penelitian terdahulu

### **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan, bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, penghargaan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening, dan penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Matahari Department Store Tbk Cabang Thamrin Plaza Medan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdi, N., & Wahid, M. 2018. *Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi, 1(1), 66-81.
- Agus, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
- Agustini, Fauzia. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Madenatera.
- Anwar. A. 2016. *Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dosen Dimoderasi Budaya Organisasional (Studi pada Perguruan Tinggi Maritim di Semarang)*. Telaah Manajemen Vol. 13 Edisi 1, April 2016, hal 21 – 32.
- Badriyah, M. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1. Bandung: CV Pustaka. Setia.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada media Group.
- Dessler, Gary. 2017. *Human Resource Management*. United States America: Pearson. Education.
- Dessler, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources* Jilid. 2. Jakarta: Prenhalindo.
- Dicky Saputra, Nurlina, dan Lenny Hasan. 2017. *Pengaruh Reward (penghargaan) dan Punishment (sanksi) Terhadap Produktivitas kerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divisi regional II Sumatera Barat*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 8, Nomor 1.

- Edison Emron, Yohny Anwar, Imas Komariyah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Edy Sutrisno, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Kencana. Jakarta: Prenada Media Group.
- Fabiolla Lawrance Chrisdawati Wijono. 2020. Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Dan Variabel Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (Pada Agen PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia Cabang Semarang). *Jurnal Bisnis*, Vol. 1. No. 1.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS*. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Handoko. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Bandung: Pustaka Setia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit. Bumi Aksara.
- Hayu Faradillah Budiman. 2015. *Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi Non Manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso)*. Artikel Ilmiah, Vol. 1 No.1
- Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Ishak Syahropi. 2016. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bangkinang Di Pekanbaru (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap Pt. Bangkinang). *JOM FISIP Volume 3 No. 2 Oktober 2016*.
- John and Russell, Joyce E. A.. 2013. *Human Resource Management 6th Edition: An Experiential Approach*. Singapore: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Kuncoro dan Riduwan. 2014. *Cara Menggunakan dan Memakai Path. Analysis (Analisis Jalur)*. Cetakan ke-6. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira Shafri dan Aida Vitayla Hubeis. 2013. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 2016. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Natasya Michelle Putri Kentjana, Piter Nainggolan, 2018. *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia Tbk.)* National Conference of Creative Industry: Sustainable Tourism Industry for Economic Development Universitas Bunda Mulia. No: 2622 – 7436. Diakses Agustus 2022.
- <https://journal.ubm.ac.id/index.php/ncci/article/view/1310/0>.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kompetensi dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar.
- Nitisemito. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka. Setia.
- Robbins, Stephen P, 2013. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. Jakarta: Gramedia.
- Sastrohadiwiryo, 2012, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi. 2, Bumi Aksara. Jakarta. Schuler dan Jackson.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sinambela. Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun. Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi. 2019. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwa Di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Benefita 4(2) Juli 2019 (296-315). Universitas Putera Batam. DOI: 10.22216/jbe.v4i2.3670 .  
[suhardi\\_rasiman@yahoo.com](mailto:suhardi_rasiman@yahoo.com)
- Sulaksono. 2015. *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: CV Budi.
- Tresia Karli Kawulur W. A. Areros R. J. Pio.2018. Pengaruh Reward and Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Columbia Perdana Cabang Manado Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 6 No. 2. Diakses Agustus 2022.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/download/19854/19451>.
- Veithzal Rivai Zainal, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan*. Edisike-7. Depok: PT Rajagrafindo.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. 2018. *Kompetensi (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada