

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah CV. Cipta Karya Laras Sejahtera

CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya berdiri sejak tahun 2012 yang berlokasi di No 6A Sukolilo, Jl. Asempayung II No.6, Gebang Putih, Kec. Sukolilo, Kota SBY, Jawa Timur 60117 merupakan unit usaha yang bergerak dalam bidang supplier akrilik dan mika, pembuatan etalase akrilik dan laser *cutting* dan gravir yang telah berpengalaman belasan tahun secara profesional dibidangnya. Menangani berbagai project pekerjaan mulai rancang bangunan dan pekerjaan pembangunan fisik lainnya. Selain itu juga melayani miniatur dari akrilik. Bahan akrilik adalah lembaran plastik polimer transparan yang biasanya digunakan sebagai pengganti kaca. Akrilik lebih ringan dari kaca sebanyak 30%. Produknya akan dijual di berbagai toko ritel seperti Indomaret, Alfamart, dan Alfamidi.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya memiliki beberapa tujuan dan manfaat yang mencakup efisiensi operasional, pengelolaan sumber daya manusia, dan pencapaian tujuan bisnis (Soib, 2022).

Berikut adalah beberapa tujuan umum dari struktur organisasi:

a. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab:

Menentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing unit atau individu dalam organisasi untuk menghindari tumpang tindih dan memastikan bahwa setiap bagian organisasi tahu apa yang diharapkan dari mereka.

b. Koordinasi dan Kolaborasi:

Memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi antara berbagai departemen atau unit dalam organisasi, sehingga aktivitas dapat berjalan lancar dan efisien.

c. Kepastian Peran:

Menyediakan kejelasan mengenai peran dan hierarki dalam organisasi, memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami di mana mereka berada dalam struktur dan apa yang diharapkan dari mereka.

d. Efisiensi Operasional:

Meningkatkan efisiensi operasional dengan meminimalkan birokrasi yang tidak perlu, mempercepat pengambilan keputusan, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

e. Pengelolaan Sumber Daya Manusia:

Membantu dalam pengelolaan sumber daya manusia dengan menentukan struktur hierarki, garis wewenang, dan tanggung jawab, serta menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan karir dan penilaian kinerja.

f. Peningkatan Kinerja:

Membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan mendukung fokus pada tujuan bisnis utama dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif.

g. Fleksibilitas dan Adaptasi:

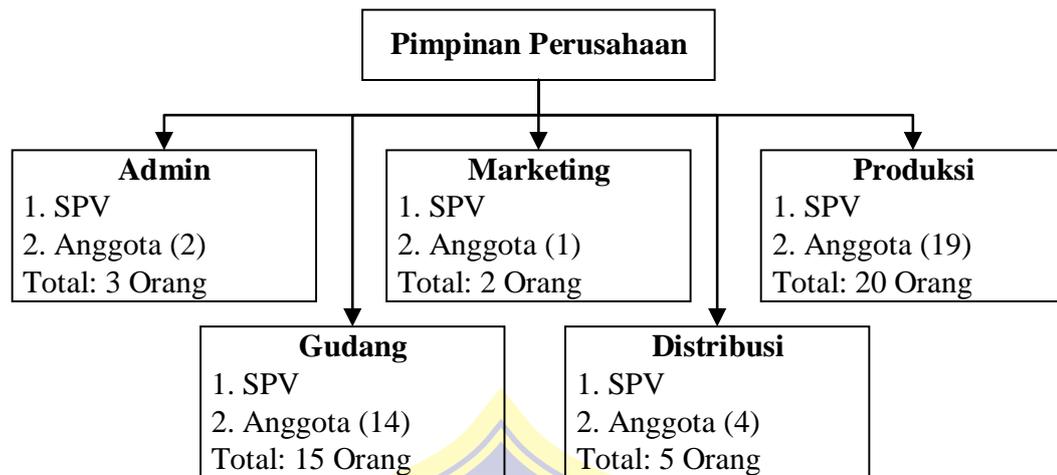
Memberikan dasar untuk penyesuaian dan adaptasi organisasi terhadap perubahan eksternal dan internal yang mungkin terjadi seiring waktu.

h. Kepuasan Karyawan:

Dengan memberikan struktur yang jelas, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terorganisir dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

i. Pengambilan Keputusan:

Memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dengan mendefinisikan jalur komunikasi dan hierarki yang memandu aliran informasi dan otoritas. Berikut Gambar 4.1 Struktur Organisasi yang ada pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya, dimana menggambarkan pembagian tugas, koordinasi supaya tercapainya tujuan perusahaan.



Sumber: (Soib, 2022)

Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Berdasarkan Gambar 4.1 diatas, dapat diketahui terdapat 3 bagian utama dalam struktur organisasi tersebut, yaitu:

a. Direksi/Pemilik

Pemilik atau direksi perusahaan yang bertanggung jawab atas kebijakan strategis dan pengambilan keputusan tingkat tinggi

b. Departemen atau Bagian

Departemen yang mungkin mencakup produksi, pemasaran, penjualan, keuangan, sumber daya manusia, dan lain-lain. Setiap departemen memiliki kepala atau manajer yang melapor kepada manajemen senior. Pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya terdapat 5 bagian yang terdiri dari admin, marketing, produksi, gudang dan distribusi.

c. Karyawan dan Staf

Karyawan yang bekerja di bawah manajemen senior dan departemen. Mereka bertanggung jawab atas tugas-tugas spesifik sesuai dengan departemen atau fungsi mereka.

Berdasarkan uraian tersebut, yang menjelaskan terkait struktur organisasi, berikut dijelaskan pula terkait rincian ruang lingkup pekerjaan dari masing-masing bagian.

- 1) Admin: 3 Orang
 - a) Mencatat pesanan masuk dan keluar
 - b) Menerima pembayaran dari konsumen
 - c) Menerima desain dan spesifikasi produk dari konsumen
 - d) Menyampaikan desain dan spesifikasi produk yang akan dibuat kepada tim produksi
 - e) Mengelola keuangan perusahaan
 - f) Mengelola berkas dan persuratan perusahaan
- 2) Marketing: 2 Orang
 - a) Membuat konten promosi dan mengunggahnya ke akun media sosial perusahaan
 - b) Mengelola akun media sosial perusahaan
 - c) Mengevaluasi inovasi produk dari pesaing dan melihat pangsa pasar
 - d) Menjadi penghubung antara perusahaan dengan stakeholder maupun organisasi eksternal perusahaan

- 3) Produksi: 20 Orang
 - a) Bertanggung jawab penuh dalam proses produksi dari bahan mentah menjadi produk yang siap dikirimkan
 - b) Bertanggung jawab dalam proses packing produk
 - c) Bertanggung jawab dalam pembuatan produk custom
 - d) Bertanggung jawab dalam pemeriksaan mutu produk
- 4) Gudang: 15 Orang
 - a) Bertanggung jawab dalam pengendalian persediaan bahan baku
 - b) Memeriksa ketersediaan bahan baku dan bahan pendukung untuk proses produksi
 - c) Bertanggung jawab terhadap *waste* atau bahan buangan sisa produksi
 - d) Bertanggung jawab terhadap barang jadi siap kirim sebelum dikirimkan
- 5) Distribusi: 5 Orang
 - a) Memeriksa produk sebelum dikirimkan ke tujuan
 - b) Memastikan produk yang dikirimkan sesuai dengan alamat tujuan
 - c) Bertanggung jawab penuh pada proses pengiriman
 - d) Melaporkan status produk terkirim

B. Deskripsi Data Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan di CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya sebanyak 45 orang. Gambaran karakteristik responden pada tabel sebagai berikut:

a. Jenis Kelamin Responden

Perbandingan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat disajikan pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent
Laki-laki	41	91.11
Perempuan	4	8.89
Total	45	100.0

Sumber: Hasil olah data SPSS 24 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.1 menggambarkan bahwasannya, responden didominasi berjenis kelamin laki-laki sebanyak 41 (91,11%). Sedangkan perempuan sebanyak 4 (8,89%). Hal ini dikarenakan CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya merupakan bidang usaha yang membutuhkan tenaga yang lebih besar guna untuk memproduksi produknya.

b. Lama Bekerja

Perbandingan jumlah responden berdasarkan lama bekerja dapat disajikan pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

	Frequency	Percent
> 2 Thn s/d 4 Thn	33	73.3
5 Thn s/d 8 Thn	11	24.4
9 Thn s.d 12 Thn	1	2.2
Total	45	100.0

Sumber: Hasil olah data SPSS 24 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.2 menggambarkan bahwasannya, responden didominasi lama bekerja selama > 2 Thn s/d 4 Thn sebanyak 33 (71,3%). Sedangkan paling sedikit dengan lama bekerja selama 9 Thn s.d 12 Thn sebanyak 1 (2,2%). Hal ini dikarenakan CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya sudah berdiri sejak lama, serta dalam penyerapan tenaga kerja mendahulukan warga sekitar.

c. Usia

Perbandingan jumlah responden berdasarkan usia dapat disajikan pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent
> 41 Tahun	1	2.2
≤27 Tahun	20	44.4
27 – 41 Tahun	24	53.3
Total	45	100.0

Sumber: Hasil olah data SPSS 24 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.3 menggambarkan bahwasannya, responden didominasi usia 27 – 41 Tahun sebanyak 24 (53,3%). Sedangkan usia > 41 Tahun sebanyak 1 (2,2%). Hal ini dikarenakan CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya merupakan bidang produksi yang membutuhkan tenaga lebih besar, cekatan dan rotasi yang cepat.

d. Tingkat Pendidikan

Perbandingan jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat disajikan pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent
D1/D2/D3	2	4.4
D4/S1	6	13.3
Lainnya	14	31.1
SMA/SMK	23	51.1
Total	45	100.0

Sumber: Hasil olah data SPSS 24 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.4 menggambarkan bahwasannya, responden didominasi pendidikan SMA/SMK sebanyak 23 (51,1%). Sedangkan tingkat pendidikan D1/D2/D3 sebanyak 2 (4,4%). Untuk pendidikan minimal yang diterima di CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya tidak membatasi, karena yang dilihat adalah orang tersebut sehat, mau bekerja keras dan jujur. Karena pemilik usaha sendiri menyadari, bahwasanya masih banyak warga disekitar yang putus sekolah karena banyak hal.

2. Gambaran Variable Penelitian

Tujuan analisis data, tabulasi digunakan untuk mengumpulkan data dari kuesioner yang disebar. Deskripsi penilaian responden untuk masing-masing item variabel penelitian, yang diperoleh melalui perhitungan interval, dapat ditemukan di sini:

$$\text{Skala Interval} = \frac{\text{nilai maksimal-nilai minimal}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

Kemudian penilaian variabel dihitung berdasarkan penilaian rata-rata pada setiap variabel, selanjutnya diskor dengan interval sebagai-berikut :

- a. Interval 1,00 – 2,33 Kategori Rendah
- b. Interval 2,34 – 3,66 Kategori Sedang
- c. Interval 3,67 – 5,00 Kategori Tinggi

Hasil tabulasi tersebut diolah menghasilkan deskripsi statistik variabel penelitian, seperti yang tampak pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Deskriptif

	Min	Max	Mean	Std. Deviation
X	3,00	4,80	4,2089	0,44712
Z	3,00	4,60	4,1600	0,44025
Y	3,60	5,00	4,4667	0,35420

Sumber: Hasil olah data SPSS 24 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.5, maka dapat diketahui pada variabel *reward* (X) rata-rata jawaban responden terendahnya 3,00, sedangkan rata-rata jawaban tertingginya 4,80. Nilai rata-rata (mean) diperoleh 4,2089 masuk dalam kategori tinggi. Artinya, persepsi pemberian *reward* yang diberikan oleh perusahaan telah sesuai dengan harapan karyawan.

Variabel penilaian kinerja (Z) rata-rata jawaban terendahnya 3,00, sedangkan rata-rata jawaban tertingginya 4,60 yang masuk dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata (mean) diperoleh 4,1600 masuk dalam kategori tinggi. Artinya, persepsi sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan telah sesuai dengan harapan karyawan.

Variabel kinerja (Y) rata-rata jawaban terendahnya 3,60, sedangkan rata-rata tertingginya 5,00. Nilai rata-rata (mean) diperoleh 4,4667 masuk dalam kategori tinggi. Artinya melihat angka tersebut, persepsi kinerja karyawan turut meningkat dengan adanya pemberian *reward* yang sesuai dengan harapan karyawan disertai penilaian kinerja yang mudah dipahami, adil dan transparan dalam prosesnya.

C. Hasil Analisa

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas adalah prosedur yang digunakan untuk mengevaluasi validitas suatu kuisioner. Dalam uji ini, indikator pernyataan yang diharapkan digunakan untuk menentukan apakah variabel yang diukur secara akurat.

Tabel 4.6 Uji Validitas

Variabel	Indikator	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Reward	Gaji	X_11	0,522	0,2940	Valid
	Penghargaan	X_12	0,450	0,2940	Valid
	Pujian	X_13	0,409	0,2940	Valid
	Cuti	X_14	0,468	0,2940	Valid
	Tunjangan	X_15	0,763	0,2940	Valid
Penilaian Kinerja	Reliability atau reliabilitas	Z_11	0,460	0,2940	Valid
	Relevance atau relevansi	Z_12	0,493	0,2940	Valid
	Sensitivity atau sensitivitas	Z_13	0,520	0,2940	Valid
	Practicality atau praktikal	Z_14	0,370	0,2940	Valid
	Acceptability atau akseptabilitas	Z_15	0,652	0,2940	Valid
Kinerja	Kualitas	Y_11	0,593	0,2940	Valid
	Kuantitas	Y_12	0,375	0,2940	Valid
	Ketepatan Waktu	Y_13	0,461	0,2940	Valid
	Efektivitas	Y_14	0,507	0,2940	Valid
	Kemandirian	Y_15	0,573	0,2940	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS 24 (2023)

Semua indikator yang berkaitan dengan variabel reward (X), penilaian kinerja (Z), dan kinerja karyawan (Y) yang digunakan dalam penelitian ini valid dan layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4.6. Nilai masing-masing indikator pernyataan, yang memiliki r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dengan nilai

rtabel 0,2904 (Sugiyono, 2019). Dimana nilai r_{hitung} sama dengan *Corrected Item-Total Correlation* yang dapat dilihat di hasil olah data SPSS.

b. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kepercayaan alat ukur dengan syarat cronbach's alpha $> 0,6$. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	Syarat	Keterangan
0,864	$> 0,6$	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS 24 (2023)

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi yang harus terpenuhi pada analisis regresi linier bertahap adalah uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

a) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui normalitas dan menentukan apakah variabel terikat, moderasi, atau bebas memiliki distribusi normal. Hasilnya diukur dengan Uji Kolmogorov Smirnov, dengan nilai signifikan harus lebih dari 0,05 (Sugiyono, 2019).

Tabel 4.8 Normalitas Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Asymp. Sig. (2-tailed)	Syarat Sig.	Keterangan
0,129 ^c	$>0,05$	Data terdistribusi normal

Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)

b) Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas disajikan pada Tabel 4.9. Tujuan uji ini adalah untuk menentukan ada tidaknya hubungan linear yang sempurna di antara variabel bebas dan moderasi dalam regresi.

Tabel 4.9 Uji Multikolinearitas

Model	Tolerance	Syarat Tolerance	VIF	Syarat VIF	Keterangan
X	0,194	> 0,1	5,156	< 10	Tidak mengandung masalah multikolinieritas
Z	0,194	> 0,1	5,156	< 10	tidak mengandung masalah multikolinieritas

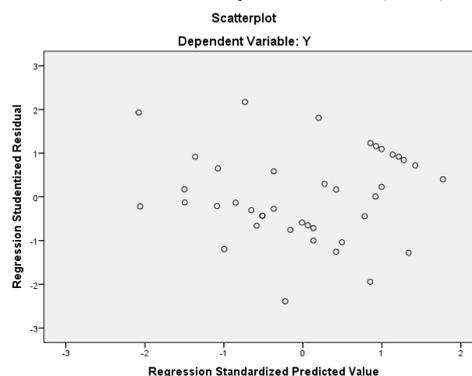
Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.9. menunjukkan bahwa nilai nilai *tolerance* > 0,1 atau nilai *VIF* < 10. Dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinieritas yang artinya tidak ada korelasi yang signifikan diantara variabel-variabel bebas.

c) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul ketika varian dari distribusi probabilitas gangguan tidak konstan untuk seluruh pengamatan atas variabel penelitian. Metode yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas dalam penelitian ini memakai diagram *scatterplot*.

Gambar 4.2 Diagram Scatterplot
Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)



Berdasarkan Gambar 4.2, dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat pola yang terlihat dengan jelas dalam pengujian variabel kinerja karyawan (Y). Selain itu, distribusi titik-titik secara merata di sekitar nilai 0 pada sumbu Y menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Bertahap (*Stepwise Regression*)

a. Tahap I

Untuk mengukur variabel *reward* (X) terhadap penilaian kinerja (Z) karyawan pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya. Dengan ketentuan rumus sebagai berikut:

$$Z = a + bX + e$$

Tabel 4.10 Uji Tahap I Uji T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.439	.280		1.570	.124
	X	.884	.066	.898	13.368	.000

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.10, dapat dituliskan model regresi linier tunggal mengenai pengaruh variabel *reward* (X) terhadap variable penilaian kinerja (Z) di CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya sebagai berikut:

$$Z=0,439+0,884X+\varepsilon$$

Interpretasi hasil uji parsial adalah sebagai berikut:

- a) Konstanta (α) sebesar 0,439 memberi arti apabila variabel bebas *reward* (X) adalah bernilai Konstan, maka besarnya variabel terikat yaitu penilaian kinerja (Z) adalah bernilai sebesar 0,439 satuan.

- b) Dipersamaan regresi pada variabel *reward* (X) memiliki koefisien sebesar 0,884 yang menunjukkan arah positif terhadap penilaian kinerja (Z). Apabila *reward* (X) bertambah satu satuan, maka penilaian kinerja (Z) akan bertambah sebesar 0,884 satuan.

Berdasarkan uji T pada tahap I diperoleh thitung sebesar 13,368 > ttabel (melihat lampiran ttabel, dengan cara mencari $Df_2 = n - k - 1$ atau $45 - 3 - 1 = 41$) diperoleh ttabel sebesar 2,01954. Nilai sig. sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh dalam Z. Dengan demikian, H1 diterima. Hal ini berarti bahwa X berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z. Maka dapat dinyatakan X memiliki pengaruh langsung terhadap Z.

Tabel 4.11 Uji Tahap I Uji R Square

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.898 ^a	.806	.802	.19613	1.831	
a. Predictors: (Constant), X						
b. Dependent Variable: Z						

Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)

b. Tahap II

Untuk mengukur variabel *reward* (X) terhadap kinerja (Y) pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya. Dengan ketentuan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

Tabel 4.12 Uji Tahap II Uji T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.666	.277		6.006	.000
	X	.665	.066	.840	10.152	.000
a. Dependent Variable: Y						

Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.12, dapat dituliskan model regresi linier tunggal mengenai pengaruh variabel *reward* (X) terhadap variable kinerja (Y) karyawan di CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya sebagai berikut:

$$Y=1,666+0,665X+\varepsilon$$

Interpretasi hasil uji parsial adalah sebagai berikut:

- a) Konstanta (α) sebesar 1,666 memberi arti apabila variabel bebas *reward* (X) adalah bernilai Konstan, maka besarnya variabel terikat yaitu kinerja (Y) adalah bernilai sebesar 1,666 satuan.
- b) Dipersamaan regresi pada variabel *reward* (X) memiliki koefisien sebesar 0,665 yang menunjukkan arah positif terhadap kinerja (Y). Apabila *reward* (X) bertambah satu satuan, maka kinerja (Y) akan bertambah sebesar 0,665 satuan.

Berdasarkan uji T pada tahap II diperoleh thitung sebesar 10,152 > ttabel sebesar 2,01954. Nilai sig. sebesar 0,000 < 0,05, sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh dalam Y. Dengan demikian, H2 diterima. Hal ini berarti bahwa X berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Maka dapat dinyatakan X memiliki pengaruh langsung terhadap Y.

Tabel 4.13 Uji Tahap II Uji R Square

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.840 ^a	.706	.699	.19440	1.375
a. Predictors: (Constant), X					
b. Dependent Variable: Y					

Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)

c. Tahap III

Untuk mengukur variabel penilaian kinerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya. Dengan ketentuan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + bZ + e$$

Tabel 4.14 Uji Tahap III

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,540	,249		6.186	.000
	Z	,704	,060	.874	11.823	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat dituliskan model regresi linier tunggal mengenai pengaruh variabel penilaian kinerja (Z) terhadap variable kinerja (Y) karyawan di CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya sebagai berikut:

$$Y = 1,540 + 0,704Z + \varepsilon$$

Interpretasi hasil uji parsial adalah sebagai berikut:

- Konstanta (α) sebesar 1,540 memberi arti apabila variabel bebas penilaian kinerja (Z) adalah bernilai Konstan, maka besarnya variabel terikat yaitu kinerja (Y) adalah bernilai sebesar 1,540 satuan.
- Dipersamaan regresi pada variabel penilaian penilaian kinerja (Z) memiliki koefisien sebesar 0,704 yang menunjukkan arah positif terhadap kinerja (Y). Apabila penilaian kinerja (Z) bertambah satu satuan, maka kinerja (Y) akan bertambah sebesar 0,704 satuan.

Berdasarkan uji T pada tahap III diperoleh thitung sebesar 11,823 > ttabel sebesar 2,01954. Nilai sig. sebesar 0,000 < 0,05, sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh dalam Y. Dengan demikian, H3 diterima. Hal ini berarti bahwa Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Maka dapat dinyatakan Z memiliki pengaruh langsung terhadap Y.

Tabel 4.15 Uji Tahap III Uji R Square

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.874 ^a	.765	.759	.17378	1.601
a. Predictors: (Constant), Z					
b. Dependent Variable: Y					

Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)

d. Tahap IV

Untuk menguji apakah suatu variabel berfungsi sebagai mediator atau tidak, dilakukan uji Sobel. Uji Sobel adalah metode pengujian yang digunakan untuk menentukan apakah hubungan yang melibatkan sebuah variabel moderasi secara signifikan berperan sebagai mediator dalam keterkaitan tersebut. Prosedur uji ini dikembangkan oleh Sobel dalam (Ghozali, 2020). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada rumus berikut:

$$sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Berdasarkan perhitungan Tahap I hingga Tahap III, diperoleh hasil sebagai berikut:

Koefisien regresi variabel X terhadap variabel Z.	a	0,884
Koefisien regresi variabel Z terhadap variabel Y.	b	0,704
Standart error of estimation dari pengaruh variabel X terhadap variabel Z.	sa	0,066

Standart error of estimation dari pengaruh variabel Z sb 0,060 terhadap variabel Y.

$$s_{ab} = \sqrt{0,704^2 \cdot 0,066^2 + 0,884^2 \cdot 0,060^2 + 0,066^2 \cdot 0,060^2}$$

Berdasarkan hasil persamaan diatas, dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

Besarnya pengaruh variabel X terhadap Y melalui Z	ab	0,662
Besarnya Standard error secara tidak langsung	se(ab)	0,071
Z-value under null hypothesis	Z	8,812
P-value under null hypothesis	p(2-tailed)	0,000

Berdasarkan perhitungan menggunakan test sobel, maka dapat diketahui thitung 8,812 > ttabel 2,01954. Nilai signifikan yaitu 0,000 < 0,05, sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh dalam Y. Dengan demikian, H4 diterima. Hal ini berarti bahwa X berpengaruh terhadap Y melalui Z.

e. Tahap V

Untuk mengukur variabel *reward* dan penilaian kinerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya. Dengan ketentuan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + bX + bZ + e$$

Tabel 4.16 Uji Tahap V Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.307	2	2.154	74.573	.000 ^b
	Residual	1.213	42	.029		
	Total	5.520	44			

a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), Z, X

Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)

Dan berdasarkan Tabel 4.16 diperoleh F_{hitung} 74,573, df 1 = (3-1) = 2 sehingga diperoleh F_{tabel} 3,23. Sehingga diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 74,573 dengan nilai Sig sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa F_{hitung} 14,890 > F_{tabel} 3,23 dan nilai Sig 0,000 < 0,05 dengan demikian H_5 diterima. Artinya variabel *reward* (X) dan penilaian kinerja (Z) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Dalam penelitian ini koefisien determinasi menggunakan nilai R^2 .

Tabel 4.17 Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.883 ^a	.780	.770	.16994	1.460
a. Predictors: (Constant), Z, X					
b. Dependent Variable: Y					

Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)

Berdasarkan hasil koefisien determinasi, diperoleh nilai R^2 sebesar 0,780 atau 78,00%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan sebesar 78,00% oleh variabel independen yaitu *reward* (X) dan variable moderasi yaitu penilaian kinerja (Z). Sedangkan 22,00% variabel kinerja karyawan (Y) dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar variabel independen dan moderasi dalam penelitian ini.

Dari hasil uji hipotesis didapatkan data hasil temuan yang ditunjukkan pada Tabel 4.18 yang menunjukkan pengaruh dan hasil signifikansi tiap hipotesis.

Tabel 4.18 Temuan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan	Sig	Hasil	Pengaruh Beta	R Square
H1	X Terhadap Z	: 0,000	Diterima Positif dan Signifikan	0,884	0,806
H2	X Terhadap Y	: 0,000	Diterima Positif dan Signifikan	0,665	0,706
H3	Z Terhadap Y	: 0,000	Diterima Positif dan Signifikan	0,704	0,765
H4	X terhadap Y melalui Z	: 0,000	Diterima Signifikan	Beta= 0,622	
H5	X dan Z terhadap Y	: 0,000	Diterima Signifikan	Rsquare= 0,659	

Sumber: Hasil Output SPSS 24 (2023)

D. Pembahasan

1. Pengaruh *Reward* Terhadap Penilaian Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap penilaian kinerja atau dapat dikatakan bahwasannya hipotesis ke-1 (H1) diterima. Artinya, pemberian *reward* atau imbalan kepada karyawan dapat meningkatkan penilaian kinerja mereka. Hal ini menunjukkan pentingnya pemberian *reward* sebagai motivasi dan pengakuan atas kinerja yang baik, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, perusahaan atau organisasi perlu memperhatikan strategi pemberian *reward* yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Beragam jenis *reward* (imbalan), tidak hanya finansial (Bonus Kinerja: Sejumlah uang ekstra yang diberikan kepada seseorang berdasarkan pencapaian kinerja yang luar biasa; Kenaikan Gaji: Peningkatan dalam jumlah gaji sebagai hasil dari pencapaian tingkat kinerja tertentu) tetapi juga non-finansial (dapat mencakup pengakuan, pengembangan keterampilan, atau peningkatan fleksibilitas waktu kerja).

Hasil penelitian ini didukung oleh peneliti terdahulu yaitu Sliwka (2020) yang menyatakan prosedur umumnya adalah pembayaran bonus ditentukan oleh penilaian kinerja di mana kinerja seorang karyawan dinilai dengan skala penilaian (biasanya oleh atasan mereka). Efek bonus *reward* pada penilaian evaluasi kinerja adalah praktik memberikan insentif atau hadiah tambahan kepada karyawan berdasarkan penilaian kinerja mereka. Hal ini bertujuan untuk mendorong karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan motivasi serta produktivitas. Praktik ini sering kali digunakan dalam manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari sistem penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja karyawan. Efek bonus *reward* dapat berupa uang tunai, liburan, kenaikan pangkat, atau bentuk insentif lainnya.

Hasil ini sesuai dengan fakta yang terjadi dilapangan, dimana karyawan di CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya bekerja dengan lebih bersemangat seiring dengan adanya penilaian kinerja yang transparan dan pemberian *reward*. *Reward* (imbalan atau penghargaan) dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penilaian kinerja karyawan atau individu dalam berbagai konteks. Berikut adalah beberapa alasan yang terjadi di CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya, mengapa variabel *reward* dapat memiliki dampak yang kuat terhadap penilaian kinerja:

- a. Imbalan atau *reward* dapat berperan sebagai pendorong motivasi bagi individu untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan. Jika sistem

reward terstruktur dengan baik, karyawan cenderung merasa lebih termotivasi untuk memberikan hasil yang maksimal;

- b. Sistem *reward* yang jelas dan terukur membantu mengarahkan perhatian individu pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat menciptakan fokus yang lebih baik terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan dalam konteks penilaian kinerja;
- c. *Reward* tidak hanya bersifat materi, tetapi juga bisa berupa pengakuan dan penghargaan. Individu cenderung merasa dihargai dan diakui jika mereka menerima *reward* atas pencapaian mereka. Hal ini dapat memperkuat rasa keterlibatan dan kepuasan kerja.

2. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwasannya hipotesis ke-2 (H2) diterima. Artinya semakin baik pemberian *reward* atau imbalan kepada karyawan, seperti pengakuan publik, penghargaan atau sertifikat, fleksibilitas waktu, dan pengembangan karir, memiliki dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh peneliti terdahulu yaitu (Agustin, 2022), (Nursedima et al., 2022) yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *reward* terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya mengenai hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dilakukan (Pratama & Sukarno, 2021) yang menyebutkan *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian

ini memberikan dukungan terhadap pentingnya pemberian *reward* yang variatif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Hasil ini sesuai dengan fakta yang terjadi dilapangan, dimana karyawan di CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya bahwasannya pemberian *reward* kepada karyawan secara adil dan transparan memberikan beberapa dampak yang positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan. *Reward* atau imbalan dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan beberapa alasan yang mendalam. Berikut adalah beberapa faktor kunci yang menjelaskan mengapa *reward* yang diberikan oleh CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan:

- a. Imbalan dapat memotivasi karyawan secara intrinsik (internal) dan ekstrinsik (eksternal). Intrinsik mencakup kepuasan pribadi dari pekerjaan itu sendiri, sementara ekstrinsik melibatkan imbalan material seperti bonus, kenaikan gaji, atau tunjangan. Kedua jenis motivasi ini dapat meningkatkan kinerja karena karyawan merasa dihargai dan memperoleh manfaat langsung;
- b. Imbalan sering kali berfungsi sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi karyawan. Karyawan yang merasa diakui dan dihargai cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik lagi;
- c. Sistem *reward* yang adil dan terukur dapat meningkatkan tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Karyawan yang melihat hubungan langsung antara kinerja mereka dan imbalan yang diterima cenderung lebih berkomitmen terhadap mencapai tujuan organisasi.

3. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwasannya hipotesis ke-3 (H3) diterima. Artinya, ketika karyawan menerima penilaian yang jelas dan adil terhadap kinerja mereka, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Penilaian kinerja yang baik dapat membantu karyawan memahami harapan perusahaan terhadap kinerja mereka, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan membantu mereka mengidentifikasi area di mana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka.

Hasil penelitian ini didukung oleh peneliti terdahulu yaitu (Kasmiruddin & Ulfa, 2018), (Rani & Mayasari, 2015), (Tangkuman et al., 2015) yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya mengenai hubungan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dilakukan (Agustin, 2022) dan (Sari, Suparwi, & Satiti, 2020) yang menyebutkan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang artinya semakin jelas dalam kriteria penilaian, umpan balik yang berkualitas yang ada pada perusahaan, akan turut serta meningkatkan kinerja pada karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menyoroti pentingnya sistem penilaian kinerja

yang efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Perusahaan atau organisasi perlu memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara adil, transparan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif guna memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Variabel penilaian kerja dan kinerja karyawan memiliki dampak signifikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan produktivitas organisasi. Beberapa alasan utama mengapa penilaian kerja dan kinerja karyawan pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya sangat berpengaruh adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja sering menjadi dasar guna pengambilan keputusan manajemen/personalia, termasuk kenaikan gaji, promosi, atau pengembangan karir. Karyawan yang mendapatkan penilaian tinggi cenderung mendapatkan kesempatan yang lebih baik untuk pengembangan karir dan imbalan yang lebih besar;
- b. Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan. Umpan balik ini dapat membantu karyawan memahami area-area di mana mereka telah berhasil dan di mana mereka perlu meningkatkan kinerja mereka;
- c. Proses penilaian kinerja dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap harapan kinerja. Dengan menetapkan standar kinerja yang jelas, karyawan lebih mungkin untuk bekerja dengan fokus dan upaya maksimal untuk mencapai tujuan tersebut;

d. Penilaian kinerja membantu memastikan bahwa manajemen kinerja dilakukan secara adil dan konsisten di seluruh organisasi. Ini dapat mencegah ketidaksetaraan dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem penilaian. Penting untuk dicatat bahwa implementasi penilaian kinerja yang efektif memerlukan kejelasan dalam kriteria penilaian, umpan balik yang berkualitas, dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan. Dengan demikian, penilaian kinerja dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

4. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Melalui Penilaian Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel penilaian kinerja atau dapat dikatakan bahwasannya hipotesis ke-4 (H4) diterima. Artinya, pemberian *reward* atau imbalan kepada karyawan dapat mempengaruhi kinerja mereka melalui proses penilaian kinerja yang dilakukan. Dalam konteks ini, penilaian kinerja berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan pemberian *reward* dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya hubungan antara *reward*, penilaian kinerja, dan kinerja karyawan. Perusahaan atau organisasi perlu memastikan bahwa sistem penilaian kinerja mereka terintegrasi dengan strategi pemberian *reward* yang efektif untuk memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini didukung oleh peneliti terdahulu oleh (Nursedima et al., 2022) yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *reward* terhadap kinerja karyawan melalui penilaian kinerja. Yang artinya semakin tinggi *reward* (imbalan) yang diberikan kepada karyawan yang diberikan oleh perusahaan, akan turut serta meningkatkan kinerja pada karyawan. Hal ini juga tidak luput dari peran penilaian kinerja yang baik, transparan dan adil sehingga peningkatan kinerja karyawan akan turut meningkat.

Hasil penelitian yang menyebutkan *reward* (imbalan) dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penilaian kinerja dengan beberapa alasan yang saling terkait. Berikut adalah alasan-alasan utama:

- a. Imbalan yang dikaitkan dengan hasil kinerja yang baik memberikan motivasi ekstra kepada karyawan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Dengan menetapkan hubungan antara pencapaian kinerja yang baik dan *reward*, karyawan cenderung bekerja lebih keras untuk meraih hasil yang diharapkan;
- b. Penilaian kinerja membantu mengidentifikasi tujuan dan standar kinerja yang harus dicapai oleh karyawan. Imbalan yang diberikan kemudian menjadi pendorong untuk fokus dan berusaha mencapai tujuan tersebut;
- c. Imbalan dapat berfungsi sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi karyawan. Dengan menghubungkan imbalan dengan penilaian kinerja yang baik, karyawan merasa dihargai dan diakui atas usaha dan kontribusi mereka, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi.

5. Pengaruh *Reward* dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel *reward* dan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwasannya hipotesis ke-5 (H5) diterima. Artinya, pemberian *reward* dan proses penilaian kinerja secara bersama-sama memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja karyawan. Pemberian *reward* yang sesuai dan adil, seperti bonus, kenaikan gaji, pengakuan publik, fleksibilitas waktu, atau pengembangan karir, memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, penilaian kinerja yang jelas, adil, dan memberikan umpan balik yang konstruktif juga berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Etalong & Chikeleze, 2022), (Agustin, 2022) dan (Pratama, 2020) yang menyebutkan pentingnya penilaian kinerja dan sistem imbalan sebagai alat manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pengelolaan imbalan, penting untuk menciptakan keseimbangan yang baik antara imbalan finansial dan non-finansial, serta memastikan bahwa sistem tersebut adil dan terukur agar dapat memberikan dampak positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Serta implementasi penilaian kinerja yang efektif memerlukan kejelasan dalam kriteria penilaian, umpan balik yang berkualitas, dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan. Dengan demikian, penilaian kinerja dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.