

**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi Empiris pada PDAM Kota Magelang)

SKRIPSI



Disusun Oleh:
Anisya Eka Ariyanti
NIM. 18.0101.0176

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG**

2022

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pandangan strategis yang memperhatikan karyawan di semua bidang pekerjaan, oleh karena itu, setiap level struktural dan fungsional harus dimanfaatkan secara maksimal. Untuk menjaga agar perusahaan tetap sukses dan bertahan, seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimilikinya, termasuk meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga tidak terlepas dari faktor mengharapkan karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Karyawan merupakan aset utama perusahaan dan memegang peranan strategis dalam perusahaan yaitu : sebagai pemikir, perencana dan pengendali kegiatan perusahaan. Menurut (Goni, Manoppo, and Rogahang 2021) Pencapaian tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang sempurna, tetapi juga pada orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Keberhasilan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu para karyawannya.

Untuk meningkatkan kinerja yang efektif, maka instansi organisasi dapat memperhatikan hal yang paling utama yakni pemenuhan kebutuhan pegawainya. Untuk memenuhi kebutuhannya, maka diperlukan adanya imbalan atau kompensasi sebagai bentuk motivasi yang diberikan kepada

pegawai. Manajemen kompensasi penting untuk meningkatkan motivasi pegawai mencapai prestasi yang terbaik. Prinsip penting dalam sistem manajemen kompensasi adalah prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak dan apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi yang setimpal serta adil. Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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 norma maupun etika (Rachmadinata and Ayuningtias 2017). Menurut gambaran tersebut dapat disimpulkan kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu yang ditentukan, selain itu kinerja merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Pada dasarnya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain *reward* dan *punishment* (Pratama and Sukarno 2021).

Sistem yang dapat diperlakukan untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang efektif dalam suatu organisasi adalah suatu sistem yang dapat memotivasi agar bisa mewujudkan tujuan perusahaan. Salah satunya adalah penerapan system *reward* dan *punishment*, sebagaimana yang disampaikan Mahmudi dalam (Maulana & Widyasunu, 2019) bahwa sebuah organisasi yang berkinerja tinggi berupaya menciptakan sistem *reward*, insentif dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill* dan kontribusi

individu terhadap kinerja organisasi. Organisasi harus memiliki mekanisme reward dan punishment yang jelas. Dengan adanya penerapan reward dan punishment yang jelas diharapkan karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diterimanya. Reward dan punishment adalah dua kata yang saling bertolak belakang namun keduanya dapat memotivasi dan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai mana penelitian yang dilakukan oleh (Suparmi & Septiawan, 2019).

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja adalah *reward*. *Reward* bisa dimaknai sebagai sebuah penghargaan dari perusahaan berupa imbalan. Reward dimunculkan untuk memotivasi seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena terdapat anggapan bahwa dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya, karyawan akan lebih bekerja maksimal yang berarti akan meningkatkan kinerjanya. Pada dasarnya, reward dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya. Menurut (Febrianti, et al. 2014) Sistem *reward* tersebut digunakan sebagai bentuk reaksi pimpinan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Febrianti, et al. 2014) *reward* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut (Nidhomi and Hermawan 2020) *reward* adalah sebuah pujian yang diberikan kepada karyawan agar dapat memotivasi karyawan. *Reward* merupakan hadiah yang diterima karyawan atas hasil kerja yang dilakukan. Dalam praktek manajemen, *reward* dipakai sebagai alat untuk meningkatkan motivasi karyawan. Dengan adanya penghargaan maka diharapkan membuat

seseorang terus mengulangi dan bahkan meningkatkan kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mentang (2021) reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Pratama and Sukarno 2021) bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Sofianti 2021) Faktor *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *punishment*. Menurut (Octario 2022) *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. Menurut (Febrianti et al., 2014) punishment dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya. Sistem punishment tersebut digunakan sebagai bentuk reaksi pimpinan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya. Berdasarkan pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa punishment digunakan untuk memotivasi karyawan supaya kinerja dapat berjalan secara maksimal. Punishment diterapkan dengan tujuan memelihara peraturan yang berlaku agar segala tugas dan tanggung jawab dapat terlaksana dengan baik berdasarkan

(Suryadilaga et al., 2016). Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Suryadilaga et al., 2016) punishment memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Emita and Utomo 2019) punishment memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh (Pratama and Sukarno 2021), punishment berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah memiliki motivasi yang tinggi, baik itu motivasi internal maupun motivasi eksternal. Motivasi adalah proses atau dorongan dari tindakan internal atau eksternal individu yang akan mempengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan. Tanpa motivasi kerja yang memadai, karyawan akan cenderung dipaksa bekerja, sehingga hasilnya tidak sesuai dengan harapan perusahaan, menurut Suharyat dalam (Ramadanita, Nugroho, and Suyaman 2021). Pernyataan tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Goni et al. 2021) penelitian tersebut terdapat hubungan yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh (Djaya 2021), motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya kepuasan kerja secara tepat kepada karyawan akan mempengaruhi kinerjanya, karena semangat kerja dan ketelitian karyawan dalam bekerja akan meningkat. Pernyataan tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ramadanita et al. 2021) dengan judul

penelitian Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Glemnore Agung Nusantara dalam penelitian tersebut terdapat hubungan yang signifikan antara variabel reward dan punishment terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Goni et al. 2021) ditunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa semakin baik kepuasan kerja yang diterapkan maka kinerja karyawan semakin baik. Demikian pula sebaliknya, semakin buruk kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin buruk. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bheno & Habiburahman, 2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, jika karyawan memiliki kepuasan yang tinggi dalam pekerjaannya, kinerja karyawan juga akan tercapai dan mengalami peningkatan. Ini dapat diartikan semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi kinerja karyawan.

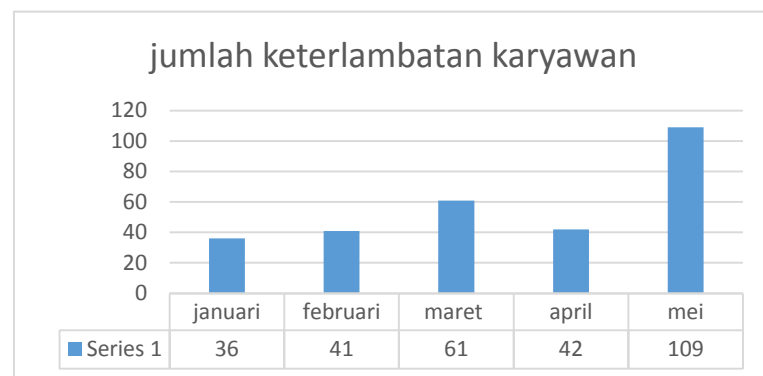
Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Mesra, Pendidikan, and Perdagangan 2020) yang menyatakan bahwa punishment kurang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang secara tidak langsung juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut sejalan dengan. Penelitian yang dilakukan oleh (Pratama and Sukarno 2021) menyatakan bahwa secara simultan bahwa pemberian *punishment* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. perberdaan hasil penelitian ini lah yang menjadi salah satu alasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nidhomi and Hermawan 2020) menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan dan sebagian. Hal ini didapatkan pemberian *reward* dan *punishment* yang dilakukan pimpinan menghasilkan produktivitas tinggi sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fahrulia et al. 2021) yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan antara *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *reward* yang lebih baik bagi karyawan, yang didukung oleh adanya *punishment* dalam bentuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan, dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih baik lagi.

Penelitian ini akan dilakukan di PDAM Kota Magelang yang merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum di Kota Magelang. PDAM mempunyai motto pelayanan terbaik merupakan kebanggaan kami, untuk mewujudkan misi yang ada maka PDAM Kota Magelang harus meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia (SDM). Seperti yang kita ketahui bersama bahwa kinerja PDAM selalu bersinggungan langsung dengan konsumen, disinilah diperlukan sumber daya manusia yang mumpuni dan profesional dibidangnya.

PDAM Kota Magelang memiliki karyawan yang tidak sedikit yaitu berjumlah 233 karyawan tetap dan memiliki pelanggan lebih dari 27.738 pelanggan., sehingga kinerja karyawan di PDAM Kota Magelang cukup

penting untuk diteliti karena untuk mengetahui apa yang diharapkan oleh masyarakat atas kualitas jasa yang diterimanya. Baik buruknya kualitas jasa dapat dilihat dari kinerjanya dan hal ini tergantung pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi harapan masyarakat. Dalam hal ini, penulis melihat perkembangan kinerja karyawan sementara melalui absensi karyawan, berikut data absensi karyawan pada bulan Januari sampai Mei 2022.



Sumber Data: PDAM Kota Magelang 2022

Gambar 1. 1
Grafik Jumlah Keterlambatan Karyawan

Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa kehadiran karyawan dari bulan Januari sampai bulan Mei 2022 cenderung kurang baik. Karena karyawan yang terlambat semakin meningkat. Ini menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan di PDAM Kota Magelang menurun jika dilihat dari absensi kehadiran karyawan dari bulan Januari sampai bulan Mei 2022. PDAM Kota Magelang menerapkan sistem *reward* yang berupa gaji, bonus, tunjangan, serta pemberian promosi untuk karyawan, dan system punishment yang mengacu pada peraturan pemerintah RI No 53 Tahun 2010. Dengan adanya system reward dan punishment tersebut, perusahaan berharap kinerja

karyawan terus meningkat. Apabila pemberian reward dan punishment tidak diperhatikan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap sumber daya manusia itu sendiri yaitu akan menurunkan tingkat kinerja yang berdampak kepada menurunnya kualitas pelayanan PDAM Kota Magelang sebagai perusahaan distribusi air bersih di Kota Magelang.

Berdasarkan latar belakang ini peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di PDAM Kota Magelang dan berdasarkan kontradiksi dari hasil penelitian-penelitian terdahulu mengenai pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan peneliti mengangkat judul **“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di PDAM Kota Magelang”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan yang akan diteliti, adalah sebagai berikut :

1. Apakah reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah reward berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah punishment berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi reward terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi punishment terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijabarkan sebelumnya, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh reward terhadap kinerja karyawan
2. Menguji dan menganalisis pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan
3. Menguji dan menganalisis pengaruh reward terhadap kepuasan kerja
4. Menguji dan menganalisis pengaruh punishment terhadap kepuasan kerja
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
6. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja memediasi reward terhadap kinerja karyawan
7. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja memediasi punishment terhadap kinerja karyawan

D. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini peneliti berharap jika penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap pembahasan mengenai Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada PDAM Kota Magelang).

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan atau organisasi sejauh mana Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di PDAM Kota Magelang.

E. Sistematika Penelitian

Berikut ini merupakan sistematika penulisan penelitian, guna mendapatkan gambaran yang ada dalam penelitian. Sistematika penelitian berisikan ringkasan tiap-tiap bab, antara lain :

BAB I : PENDAHULUAN

BAB I Menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

BAB II Menjelaskan tentang teori penelitian, penelitian terdahulu, kerangka berfikir dan pengembangan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

BAB III Menjelaskan terkait populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, sumber dan metode pengumpulan data, variabel penelitian dan pengukuran variabel, metode analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

BAB IV Menjelaskan tentang deskripsi hasil penelitian, uji persyaratan analisis, hasil pengajuan hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

BAB V Menjelaskan tentang simpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

Tinjauan Pustaka DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

1. Teori Ekspektasi

Teori Ekspektasi merupakan sebuah teori yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964, dimana dalam teori ini Vroom mengemukakan mengenai hubungan antara motivasi seseorang dengan harapan untuk mencapai tujuan. Teori ekspektasi menyatakan bahwa setiap orang akan memilih tingkah laku yang akan memaksimalkan hasil dan meminimalkan tingkah laku dirasa kurang menguntungkan (Siegel, 1982: 256). Teori ekspektasi menjelaskan bahwa semua individu mempunyai cara untuk mencapai sesuatu yang berbeda dan dapat dimotivasi apabila mereka percaya bahwa:

- a. Ada hubungan positif antara usaha dan hasil
- b. Hasil yang positif akan menghasilkan timbal balik sesuai yang diinginkan
- c. Hasil yang akan dicapai memuaskan kebutuhan individu yang sangat penting
- d. Keinginan yang cukup kuat untuk memuaskan kebutuhan tersebut membuat usahanya semakin berarti Ekspektasi merupakan sesuatu yang ada dalam diri individu yang terjadi karena adanya keinginan untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan

Menurut (Robbins, et al. 2005:107) teori pengharapan merupakan penjelasan paling menyeluruh mengenai motivasi yang ada saat ini. Victor

H. Vroom mengemukakan bahwa : Motivasi adalah produk tiga faktor, Valence (V) menunjukkan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh suatu reward, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat, promosi, maka hal itu berarti baginya promosi menduduki valensi tertinggi; Expectacy (E), menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja (performance probability). Probability itu bergerak dari 0, (nol, tiada harapan) ke 1(satu, penuh harapan). Instrumentality (I), menunjukkan kemungkinan diterimanya reward jika pekerjaan berhasil. Victor Vroom mengemukakan bahwa teori harapan mencakup tiga variabel atau hubungan yaitu :

- a. Pengharapan atau kaitan usaha-kinerja, adalah kemungkinan yang dirasakan oleh orang tersebut bahwa melakukan sejumlah usaha tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu.
- b. Instrumentalitas atau kaitan kinerja-imbalan yakni tingkat sejauh mana orang tersebut percaya bahwa bekerja pada tingkat tertentu itu menjadikan sarana untuk tercapainya hasil yang diinginkan.
- c. Valensi atau daya tarik imbalan yakni bobot yang ditempatkan oleh orang tersebut ke potensi hasil atau imbalan yang dapat dicapai di tempat kerja. Valensi mempertimbangkan sasaran dan juga kebutuhan orang tersebut.

Menurut teori ekspektasi ini, seseorang akan termotivasi untuk melakukan kegiatan tertentu karena ingin mencapai tujuan tertentu yang diharapkan. Jadi seseorang memilih melakukan sesuatu atau memilih untuk berperilaku tertentu karena ia mengharapakan hasil dari pilihannya

tersebut. Penelitian ini menggunakan teori ekspektasi karena peneliti termotivasi untuk melakukan kegiatan penelitian ini dengan tujuan ingin mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh antara *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang ada di “PDAM Kota Magelang”. Keterkaitan pemilihan *teori ekspektasi* dengan variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dimana tujuan adanya sistem *reward* dan *punishment* ini agar dapat terus memacu karyawan berprestasi. Sistem ini sangat dibutuhkan perusahaan yang dituntut untuk mempekerjakan karyawan yang memiliki kemauan dan kemampuann kerja tinggi.

2. *Reward*

Menurut (Octario 2022) Reward adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.

Dampak yang terjadi akibat diberikannya sebuah reward berupa pujian atau sebuah hadiah akan mengakibatkan seseorang akan terus fokus memperbaiki diri sehingga nantinya reward akan menjadi sebuah tujuan dan cita-cita seseorang dalam melakukan pekerjaan secara

maksimal.dalam kata lain reward yang menjadi sebuah tujuan dalam pekerjaan akan meningkatkan sebuah produktivitas pekerjaan yang sangat berguna pada tempat kerja atau sebuah organisasi karena memiliki anggota yang bekerja secara maksimal (Nidhomi and Hermawan 2020).

Menurut Ivancevich (2006) dalam (Mesra et al. 2020) tujuan utama dari program reward adalah

- a. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
- b. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- c. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Koencoro, Musadieg, & Susilo (2013) reward dibagi menjadi :

- a. Penghargaan finansial berupa: gaji dan upah, Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan Bonus/insentif.
- b. Penghargaan non finansial : Penghargaan interpersonal Atau penghargaan antar pribadi, seperti status dan pengakuan, promosi
- c. Penyelesaian, Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan
- d. Pencapaian, Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

- e. Otonomi, Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

Tujuan dari system penghargaan adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan berkualitas dan untuk memelihara struktur bayaran yang adil secara internal dan kompetitif secara eksternal. (Moorhead dan Griffin, 2013:186)

Menurut Ivancevich dkk., (2000:226) tujuan utama dari program reward ini sendiri adalah:

- a. Menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi
- b. Menjaga pekerja agar datang untuk bekerja
- c. Memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja yang tinggi

Menurut Mahmudi (2013), menyatakan ada indikator yang mempengaruhi reward kerja seseorang karyawan, yakni meliputi :

- a. Gaji dan Bonus Gaji merupakan unsur utama dalam sebuah pekerjaan yang terbagi atas gaji pokok dan imbalan bonus dari pihak perusahaan. Reward yang diberikan bisa dalam wujud kenaikan gaji dan kompensasi yang dapat memacu pekerja agar menciptakan kinerja yang lebih efisien.
- b. Kesejahteraan Kesejahteraan merupakan agenda yang diberikan perusahaan melalui apresiasi dalam bentuk fasilitas kerja, tunjangan serta kesejahteraan rohani.

- c. Pengembangan Karier Pengembangan karier merupakan peluang bagi setiap pekerja yang memiliki kemampuan terbaik agar dapat meningkatkan kinerja kearah yang lebih baik lagi.
- d. Penghargaan Psikologis dan Sosial Penghargaan psikologis dan sosial merupakan suatu apresiasi yang bersifat ingin diakui atas segala prestasi yang dihasilkan, dan penghargaan menyangkut hal ini berupa kenaikan pangkat serta pemberian tugas khusus.

Manfaat Reward Manfaat reward yang dapat dirasakan oleh karyawan adalah mereka dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan mampu meningkatkan kepuasan kerja serta meningkatkan status sosial atau prestasi bagi karyawan . Kadarisman (2012:10). Manfaat reward bagi perusahaan yaitu:

- a. menarik karyawan dengan tingkat kemampuan yang tinggi untuk bekerja pada perusahaan.
- b. memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud mencapai prestasi yang tinggi.
- c. mengikat karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan.

Bentuk-Bentuk Reward

- a. Reward Intrinsik yaitu sebuah penghargaan yang diterima oleh seorang karyawan yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dikerjakan sebelumnya.
- b. Reward Ekstrinsik adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi atas pencapaian yang

telah seseorang capai. Bentuk penghargaan ini mencakup kompensasi langsung (gaji dan upah, tunjangan, bonus), kompensasi tidak langsung (pesangon, jaminan sosial, asuransi) dan penghargaan bukan uang (promosi jabatan). Reward bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik di mana karyawan bekerja.

3. *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2013:130) dalam (Octario 2022) Punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. jika reward adalah suatu bentuk yang positif, maka punishment adalah suatu bentuk yang negatif. Namun, apabila punishment diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan produktivitas atau disiplin kerjanya.

Menurut Rivai (2014) dalam (Latiep et al. 2022), ada beberapa indikator punishment yaitu sebagai berikut :

- a. Hukuman ringan Hukuman ringan yaitu suatu peringatan langsung yang dilontarkan kepada karyawan pelanggar, peringatan yang diberikan yaitu secara tercatat dan pernyataan ketidakpuasan perusahaan secara tidak tercatat.
- b. Hukuman sedang Hukuman sedang yaitu upaya pengunduran sementara terhadap penambahan perolehan upah, pengurangan upah yang telah disepakati bersama dan pengunduran kenaikan jabatan.

- c. Hukuman berat Hukuman berat yaitu terjadinya pencabutan segala kekuasaan, kemauan dari pihak pekerja untuk risgn dari perusahaan dan pemberhentian pekerjaan terhadap karyawan yang bersangkutan.

Bentuk-Bentuk Punishment

Menurut Mangkunegara (2013:131) pelaksanaan sanksi/ hukuman terhadap seorang pegawai yang melakukan pelanggaran yaitu dengan memberikan peringatan, harus segera, harus konsisten, dan harus impersonal.

- a. Pemberian peringatan, Pegawai yang telah melakukan pelanggaran harus diberikan surat peringatan. Pemberian surat peringatan ini bertujuan agar pegawaitersebut menyadari perbuatannya dan dapat pula sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian pegawai.
- b. Pemberian sanksi harus segera, Pegawai yang melakukan pelanggaran harus segera diberikan sanksi oleh organisasi sesuai dengan peraturan yang telah dibuat. Tujuannya adalah agar pelanggar mengetahui sanksi pelanggaran yang berlaku. Apabila organisasi lalai dalam memberikan sanksi ini maka akan memperlemah disiplin yang ada dan dapat memberikan peluang bagi pelanggar untuk mengabaikan peraturan yang ada.
- c. Pemberian sanksi harus konsisten, Tujuan dari kekonsistenan pemberian sanksi ini adalah agar pegawai menyadari dan menghargai peraturan-peraturan yang ada di organisasi. Inkonsistensi pemberian sanksi dapat mengakibatkan adanya perasaan diskriminasi, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin

- d. Pemberian sanksi harus impersonal, Setiap pelanggaran harus diberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan dengan tidak membedakan-bedakan setiap pegawai.

4. Kinerja

Kinerja adalah sebuah hasil yang diraih oleh karyawan pada saat melangsungkan pekerjaan yang diberikan kepadanya yang berlandaskan pengalaman, kecakapan serta ketekunan dalam bekerja. (Hardiyono et al. 2020). Menurut Mangkunegara dalam (Kurniasari, 2018) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain tentang kinerja disampaikan oleh Prawirosentono dalam (Nesia Nanda Kurnia¹, Husnaiti², and Tristiarto³ 2019) yang mana kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai baik oleh seseorang maupun sekumpulan orang pada sebuah organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan menurut Hasibuan dalam (Ernur, 2017) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya didasarkan atas kecakapan, waktu, pengalaman dan kesungguhan. Sehingga dari ketiga pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang, maupun kelompok baik secara kualitas maupun kuantitas yang didasarkan pada kemampuan, kecakapan,

pengalaman serta waktu sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan dalam mencapai tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Notoatmodjo dalam (Nesia Nanda Kurnia¹ et al. 2019) adalah :

- a. Variabel Individu, terdiri dari : pemahaman akan pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis dan sebagainya
- b. Variabel Organisasi, antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya
- c. Variabel Psikologis, terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya

indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Hardiyono (2020) adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas kerja adalah pengukuran terhadap seorang karyawan untuk mengetahui seberapa bagus mereka menyelesaikan dan melaksanakan tugas yang mestinya dikerjakan.
- b. Kualitas kerja adalah pengukuran terhadap seorang karyawan untuk mengetahui seberapa lama mereka menyelesaikan pekerjaannya dalam sehari, dan pada kualitas kerja ini dapat dilihat kecerdasan yang dimiliki oleh setiap karyawan.
- c. Pelaksanaan suatu tugas adalah pelaksanaan yang dimana diketahui bahwa setiap pegawai yang bekerja dapat melaksanakan tugas pekerjaannya secara teliti dan tidak ada hambatan.

- d. Tanggung jawab adalah suatu kewajiban yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan seluruh tugas pekerjaan yang telah diberikan pihak perusahaan kepadanya.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Menurut (Hasibuan, 2011)

Faktor internal misalnya:

- 1) Keahlian intelektual
- 2) Ketaatan
- 3) Pengalaman
- 4) Kenyamanan kerja
- 5) Status pendidikan
- 6) Semangat dari karyawan

Sedangkan dari aspek eksternal misalnya:

- 1) Teknik kepemimpinan
- 2) Pengembangan pekerjaan
- 3) Suasana kerja
- 4) Penyuluhan
- 5) Imbalan

Indikator Kinerja Indikator kinerja (Mathis dan Jackson, 2012):

- 1) Kuantitas hasil kerja
- 2) Kualitas hasil kerja
- 3) Disiplin
- 4) Absensi
- 5) Kemampuan bekerja sama

5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sementara orang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, sedangkan menurut (Syahril and Nurbiyati 2016) menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Indikator untuk mengukur kepuasan kerja adalah isi pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan, rekan kerja serta kondisi kerja (Putra et al. 2020).

Untuk mengukur kepuasan kerja, digunakan definisi operasional dari faktor kepuasan kerja dari Luthans (1998:145-146). Menurut Luthans factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Pekerjaan (*Work it self*)

Yaitu sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang menuntut kecakapan yang lebih tinggi daripada yang dimiliki tenaga kerja, atau tuntutan pribadi yang tidak dapat dipenuhi tenaga kerja akan menimbulkan frustrasi dan akhirnya dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.

b. Gaji penghasilan (*Payment*)

Yaitu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji. Karyawan yang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil akan mengalami *distress* atau ketidakpuasan. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan tenaga kerja, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

c. Kesempatan promosi (*Advancement*)

Dalam hal ini promosi merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk maju dan memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

d. Rekan kerja (*Co-workers*)

Yaitu sejauh mana rekan kerja bersahabat dan berkompeten. Di dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai suatu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

e. Kondisi kerja (*Work condition*)

Bekerja dalam ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak mengenakan (*uncomfortabel*) akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi dan memenuhi kebutuhan fisik akan memuaskan tenaga kerja.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh (Syahril and Nurbiyati 2016) terkait Pengaruh Reward Ekstrinsik & Intrinsik Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Responden penelitian ini berjumlah 100 orang karyawan. Data penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Data dianalisis dengan analisis regresi dan jalur. Hasilnya menunjukkan bahwa secara parsial atau simultan penghargaan ekstrinsik dan intrinsik signifikan positif berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja. Ada dampak positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh tidak langsung (reward ekstrinsik dan intrinsik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada efek langsung (penghargaan ekstrinsik dan intrinsik terhadap kinerja karyawan).

Penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan and Widjaja 2018) terkait Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Shangri-La Hotel Surabaya. Sampel penelitian berjumlah 120 responden karyawan tetap di Shangri-La Hotel Surabaya. Data diolah menggunakan metode SEM-PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan employee engagement terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan kepuasan kerja hanya dapat memediasi sebagian antara variabel employee engagement terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh (Aini and Frianto 2020) terkait Analisis Kinerja Karyawan Dilihat Dari Pemberian Reward Melalui Kepuasan Kerja

Pada Karyawan Pt. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan sampel jenuh dengan 35 responden karyawan PT. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa reward tidak pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. kepuasan kerja adalah pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Dan kepuasan kerja memediasi pengaruh reward terhadap karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Tahupiah et al. 2019) terkait Pengaruh Reward Dan Punishment Pada Kinerja Karyawan Di Pt. Pln (Persero) Area Manado. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dengan sampel sebanyak 85 responden. Hasil menunjukan bahwa Reward tidak secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Punishment tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, Reward dan Punishment secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya PT. PLN (Persero) Area Manado agar lebih meningkatkan pemberian reward kepada karyawan sehingga karyawan dapat lebih produktif untuk bekerja, dan agar lebih meningkatkan punishment yang diterapkan dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Zhafira Disa and Djastuti 2019) terkait Analisis Pengaruh Penghargaan Dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Perum LPPNPI Airnav Indonesia Kota Tangerang). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 1 tahun dan memiliki tingkat pendidikan minimal diploma/akademi. Jumlah

sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 155 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap job kepuasan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan pada retensi karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap efek penghargaan pada retensi karyawan, tetapi kepuasan kerja berhasil menengahi hubungan antara pengembangan karir dan retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Pratama and Sukarno 2021) meneliti tentang hubungan variabel antara kinerja, Reward dan punishment terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian ini didapatkan bahwa kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan punishment berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian (Octario 2022) meneliti mengenai hubungan variabel reward dan punishment terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian ini didapatkan bahwa reward berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan punishment berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Sandra 2021) yang meneliti tentang hubungan variabel antara reward dan punishment terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian ini didapatkan bahwa reward berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan punishment juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian (Mesra et al. 2020) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan variabel reward terhadap motivasi dan punishment terhadap motivasi . dari penelitian ini didapatkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan punishment berpengaruh negative tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

Menurut penelitian (Mentang 2021) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel reward dan punishment terhadap motivasi kerja serta implikasinya terhadap kinerja. Dari penelitian ini didapatkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, reward berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan punishment berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Menurut penelitian (Nesia Nanda Kurnia1 et al. 2019) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel reward dan variabel punishment terhadap kinerja karyawan. terlihat bahwa pemberian Reward berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Dan Punishment berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan.

Menurut penelitian (Purnomo 2021) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel reward terhadap kinerja karyawan dan

punishment terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian ini didapatkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dan yang terakhir penelitian yang dilakukan oleh (Putri Kentjana and Nainggolan 2018) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh reward dan variabel dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hipotesis reward dan punishment secara langsung maupun tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin efektif reward dan punishment maka semakin kuat pula tingkat motivasi kerja karyawan PT. Bank Central Asia Tbk.)

C. Perumusan Hipotesis

Pada penelitian ini peneliti akan menganalisis pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

Teori ekspektasi yang dibuat oleh Vroom menyatakan bahwa setiap hasil yang diperoleh akan berkaitan dengan persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut, dimana hal ini disebut dengan harapan usaha untuk menghasilkan pencapaian tertentu. Reward sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai, karena reward merupakan salah satu bentuk penilaian yang positif terhadap pegawai maupun karyawan atas prestasi maupun hasil yang dilakukan. Reward bertujuan untuk seseorang menjadi semakin giat dalam melakukan segala pekerjaan dan aktivitas. Dengan demikian karyawan

akan melakukan perbuatan atau mencapai suatu prestasi agar memperoleh reward tersebut.

Menurut (Sandra 2021) penghargaan adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Reward diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimana dengan adanya reward yang diberikan kepada karyawan akan dapat memotivasi karyawan untuk memberikan segala kemampuan terbaiknya guna mencapai hasil yang diinginkan, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh (Amri, 2019) dimana hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward secara signifikan terhadap kinerja karyawan, selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Indah et al., 2019) juga menemukan adanya pengaruh reward terhadap kinerja karyawan. oleh karena itu hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H1. Reward berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan

Dalam teori ekspektasi dikatakan bahwa tiap hasil memiliki nilai tertentu bagi setiap orang (valensi) dimana hal ini berperan sebagai nilai yang orang berikan terhadap sebuah hasil yang diharapkan.

Menanamkan aturan disiplin melalui punishment dan penghargaan tampaknya tidak dapat diabaikan. Adanya punishment membuat pekerja tidak akan mengulangi perilaku yang salah tersebut sehingga karyawan dapat mengetahui baik buruk perilakunya. Menurut Mangkunegara dalam

(Suparmi & Septiawan, 2019) punishment adalah sebuah ancaman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian punishment adalah supaya karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi kesalahan yang dilakukan sehingga dapat memacu prestasi kerja yang baik guna meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sandra 2021) menyatakan bahwa punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut, (Nidhomi and Hermawan 2020) juga menyatakan bahwa punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pendapat tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Ramadanita et al. 2021). Berdasarkan pernyataan tersebut, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

H2. Punishment berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja

Teori ekspektasi yang dikemukakan oleh Vroom menyatakan bahwa seseorang percaya jika dirinya berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu sesuai dengan perilakunya. (outcome expectancy) hal ini digunakan sebagai penilaian subjektif individu atas kemungkinan hasil yang akan muncul dari tindakan setiap individu. Reward diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dan digunakan sebagai umpan balik informasi tentang kinerja atau kontribusi karyawan kepada perusahaan. Reward tersebut untuk mengukur kepuasan kerja

karyawan agar dapat mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik (Soetjipto, 2017) dalam (Ramadanita et al. 2021). Reward adalah suatu hal yang digunakan sebagai alat untuk memompa semangat kerja para pegawai. Dalam kata lain hal ini bisa menciptakan sebuah perasaan senang, bahagia sehingga akan menyebabkan kecanduan untuk membuat seseorang ingin merasakannya terus-menerus (Nidhomi and Hermawan 2020). Dampak yang terjadi akibat diberikannya sebuah penghargaan berupa pujian atau sebuah hadiah akan mengakibatkan seseorang akan terus fokus memperbaiki diri sehingga nantinya reward akan menjadi sebuah tujuan dan cita-cita seseorang dalam melakukan pekerjaan secara maksimal.

Penerapan Reward dan kepuasan kerja sangat penting diterapkan pada perusahaan swasta maupun pemerintah termasuk salah satu yang bergerak dibidang pengelolah air. Tercapainya suatu tingkat kepuasan kerja ditentukan oleh berbagai faktor, dan yang menarik untuk diperhatikan antara lain yaitu pemberian Reward karyawan yang langsung ataupun tidak langsung turut menentukan pencapaian kepuasan kerja. Pemberian Reward ini dinyatakan oleh (I Gede Aryana Mahayasa and Ni Kadek Ari Dipta Wardani 2022) akan menyangkut perihal pemberian Reward pada karyawan dengan berbagai aspek yang turut berkaitan. Cara bagaimana memberikan Reward pada karyawan yang tepat sesuai dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja sangatlah penting sebab karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan berhasil atau tidaknya kegiatan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mesra et al. 2020) tentang pengaruh reward dan punishment terhadap kepuasan kerja, memiliki hasil bahwa reward berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

H3. *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh *punishment* terhadap kepuasan kerja

Dalam teori ekspektasi dikatakan bahwa setiap hasil memiliki nilai tertentu bagi setiap orang atau disebut valensi dimana hal ini berperan sebagai nilai yang orang berikan terhadap sebuah hasil yang diharapkan.

Punishment diartikan sebagai hukuman atas kinerja yang kurang baik dari karyawan. Ini merupakan sanksi. Berbanding terbalik dengan reward yang adalah bentuk reinforcement yang positif. Akan tetapi pemberian sanksi kepada karyawan bisa menjadi alat untuk memotivasi apabila diberikan secara bijak dan tepat. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk menimbulkan rasa ketidak senangan pada karyawan supaya tidak melakukan hal yang tidak baik. Intinya adalah pemberian hukuman supaya karyawan dapat memperbaiki dan lebih giat dalam bekerja. Kepuasan kerja mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2018) dalam (Mentang 2021). Salah satu yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan adanya pemberian penghargaan/reward.

Punishment adalah suatu sanksi yang diterima seseorang atas ketidakmampuannya dalam pekerjaan, cara ini dilakukan untuk mengarahkan tingkah laku seseorang agar berlaku sesuai dengan prosedur dan aturan yang ditentukan, serta menanamkan kepada diri mereka untuk lebih berhati-hati dalam bertindak (Fahmi, Irham. 2016:60) dalam (Fahrulia et al. 2021). Hukuman/Punishment jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain punishment sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Mentang 2021) menyatakan bahwa punishment berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan pendapat tersebut, (Nesia Nanda Kurnia1 et al. 2019) juga menyatakan bahwa punishment berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pernyataan tersebut, hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah :

H4. Punishment berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Dalam teori ekspektasi mengatakan bahwa seseorang akan merasakan kepuasan kerja untuk melakukan kegiatan tertentu karena ingin mencapai tujuan tertentu yang diharapkan. Pasalnya setiap karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan berdampak pada kegiatan kerjanya dan hal inilah yang menjadi salah satu factor terciptanya kinerja karyawan yang baik. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan

dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hamzah B.Uno,2007;3) dalam (Goni et al. 2021). Kepuasan kerja muncul karena memiliki tujuan yang harus dicapai sehingga kepuasan dapat menimbulkan aktivitas yang harus dilakukan demi mendukung tujuan tersebut. Stress & Porter (Goni et al. 2021) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Dalam pengertian umum, kepuasan kerja dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu (Goni et al. 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh (Armantari, Sugianingrat, and Mashyuni 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Goni et al. 2021) tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan terdapat hasil bahwa kepuasan kerja mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut, hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah :

H5. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

6. Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi reward terhadap kinerja karyawan

Teori ekspektasi Vroom mengemukakan mengenai hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan harapan untuk mencapai tujuan. Dimana dalam hal ini muncul anggapan bahwa metode pemberian penghargaan/reward merupakan salah satu unsur penggerak motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja individu dalam suatu organisasi. Jika perusahaan meningkatkan reward maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Reward dan kepuasan kerja sangat penting dalam kinerja karyawan, karena melalui reward dan kepuasan kerja karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. kepuasan kerja adalah proses penentuan seberapa banyak tindakan atau usaha yang dicurahkan dalam melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan. Dimana kepuasan kerja yang rendah membuat karyawan memiliki kinerja yang buruk dan sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan mempunyai kinerja optimal (Armantari et al. 2021). Salah satu yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan adanya reward yang diberikan kepada karyawan.

Kepuasan kerja menurut Hasibuan dalam (Febrianti 2014) memiliki beberapa tujuan diantaranya mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan

karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya dan meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku. Dari penjelasan diatas maka diyakinkan dengan hasil penelitian terdahulu yaitu penelitian dari (Putri Kentjana and Nainggolan 2018) yang mengemukakan bahwa Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Sejalan dengan pendapat tersebut penelitian yang dilakukan oleh (Mentang 2021) tentang pengaruh reward terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, memiliki hasil bahwa kepuasan kerja mampu memediasi reward terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut, hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah :

H6. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan dalam memediasi reward terhadap kinerja karyawan

7. Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi punishment terhadap kinerja karyawan

Dalam teori ekspektasi yang disampaikan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964 menyatakan bahwa setiap hasil memiliki nilai tertentu bagi setiap orang yang mana hal ini berperan sebagai nilai yang orang berikan terhadap sebuah hasil yang diharapkan. Pemberian sanksi kepada karyawan bisa menjadi alat untuk memotivasi apabila diberikan secara bijak dan tepat. Tujuan dari pemberian sanksi adalah untuk menimbulkan rasa tidak senang pada karyawan supaya tidak melakukan hal yang

baik. Intinya adalah pemberian hukuman supaya karyawan dapat memperbaiki dan lebih giat dalam bekerja. Setiap perusahaan selalu menginginkan kinerja dari setiap karyawannya meningkat. Salah satu factor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah dengan memberikan punishment. Punishment merupakan salah satu yang dapat digunakan perusahaan untuk kepuasan kerja karyawan.

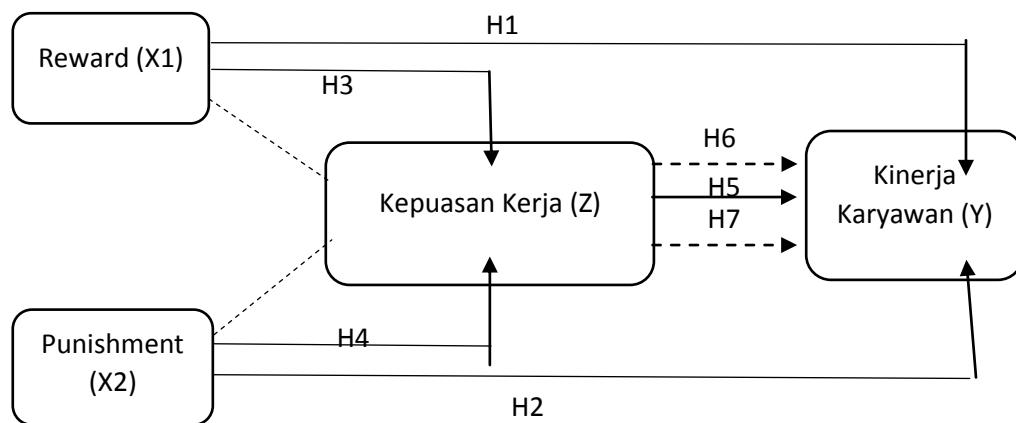
Pemberian Punishment bagi karyawan yang melakukan pelanggaran sudah berjalan dan tersalurkan dengan baik, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja para karyawan secara signifikan. Kepuasan kerja merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Suhartini, Aprisal, and Rahman 2021). Berdasarkan penelitian (Putri Kentjana and Nainggolan 2018) mengenai kepuasan kerja memediasi pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mentang 2021) yang mengemukakan bahwa Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan pernyataan tersebut, hipotesis ke tujuh dalam penelitian ini adalah :

H7. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan dalam memediasi punishment terhadap kinerja karyawan

D. Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka, penelitian terdahulu serta pengembangan hipotesis, maka konsep dari penelitian ini dapat dirumuskan melalui kerangka pikir dimana indicator variabel independen dalam penelitian

ini adalah reward dan punishment, dan adapun indicator variabel dependennya yaitu kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian yaitu (Mentang 2021), (Pradnyani et al. 2020), (Octario 2022), (Purnomo 2021) dan (Putri Kentjana and Nainggolan 2018).



Gambar 2. 1
Model Penelitian

—————> = Pengaruh langsung
 - - - - -> = Pengaruh tidak langsung

BAB III METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi ialah wilayah generalisasi dimana terdiri dari objek maupun subjek yang mempunyai kualitas serta karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dengan tujuan agar dapat dipelajari dan ditarik kesimpulannya” (Sugiyono,2006:80). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Kota Magelang dengan jumlah 233 terdiri dari bagian satuan pengawas internal, hubungan masyarakat, pembaca meter, rekening, penagihan & penetiban, teknologi informasi, distribusi, meter air, perencanaan teknik, pengendalian kehilangan air, produksi dan laboratorium, akuntansi, administrasi umum dan kepegawaian, gudang, keuangan, dan pengadaan & pengendalian aset.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut” (Supriyanto dan Maharani 2013:35), purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan adalah dalam penelitian ini antara lain:

- a. Status karyawan sebagai karyawan tetap
- b. Sudah bekerja minimal 1 tahun

Kriteria tersebut ditentukan sebagai pemilihan sampel, karena karyawan yang sudah bekerja minimal 1 tahun dianggap memahami situasi

dan kondisi perusahaan. Sehingga sampel yang sesuai dengan kriteria tersebut adalah 120 karyawan.

B. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer ialah sumber data yang didapatkan langsung memberikan data pada pengumpulan data (Sugiono, 2017). Data primer ialah sumber data yang didapatkan dari pengisian kuisioner oleh responden serta data dari hasil kuisioner. Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data (Sugiono, 2017). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel yang diangkat oleh peneliti.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan survei dan penyebaran kuisioner kepada karyawan PDAM Kota Magelang. Survei merupakan kegiatan mengumpulkan data dari informasi responden untuk menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan melalui pendapat orang mengenai topik atau permasalahan yang diusulkan. (Rostiawati, E., 2020). Sedangkan teknik pengumpulan data dengan kuisioner dilakukan dengan mengajukan beberapa pernyataan terkait reward, punishment, kinerja karyawan, dan motivasi kerja. Skala pengukuran dalam kuisioner ini menggunakan skala likert dengan lima kategori antara lain Sangat Setuju (ST), Setuju (S), Netral (N), Tidak setuju (TS), Sangat tidak setuju (STS).

C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

1. Variabel penelitian

Penelitian ini terdiri atas tiga variabel yaitu variabel dependen, variabel independen, dan variabel mediasi. Variabel dependen merupakan suatu variabel yang dipengaruhi atau variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiono, 2016). Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau variabel yang menjadi sebab timbulnya variabel terikat (Sugiono, 2016). Sedangkan variabel mediasi adalah variabel perantara yang mana variabel ini terletak diantara variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya variabel dependen (Sugiono, 2017). Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan, variabel independen yang digunakan adalah reward dan punishment, adapun variabel mediasi dalam penelitian ini adalah motivasi kerja.

2. Definisi Operasional Variabel

a. Kinerja karyawan

Kinerja adalah persepsi responden terhadap gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi (Sandra 2021).

Pengukuran variabel kinerja karyawan menggunakan empat Indikator bersumber dari Anwar Prabu Mangkunegara dalam (Novialumi, 2019):

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas output
3. Pelaksanaan tugas yang menggambarkan bagaimana seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki secara akurat tanpa melakukan kesalahan
4. Tanggung jawab

b. Reward

Penghargaan/reward adalah persepsi responden terhadap upaya menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya (Mora, Zati, and Musdalifa 2019). Pengukuran variabel reward menggunakan 4 indikator bersumber dari (Rumbiati, 2016) dalam (Sandra 2021), antara lain:

1. Gaji
2. Promosi
3. Bonus
4. Apresiasi dan pengakuan

c. Punishment

Punishment adalah persepsi responden terhadap suatu sanksi yang diterima seseorang atas ketidakmampuannya dalam pekerjaan, cara ini dilakukan untuk mengarahkan tingkah laku seseorang agar berlaku sesuai dengan prosedur dan aturan yang ditentukan, serta menanamkan kepada diri sendiri untuk lebih berhati-hati dalam bertindak (Fahmi, Ilham, 2016:60) dalam (Fahrinia et al. 2021).

Pengukuran variabel punishment menurut (Pradnyani et al. 2020) menggunakan tiga variabel, antara lain:

1. Tata tertib
 2. Teguran
 3. hukuman
- d. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah persepsi responden terhadap faktor yang dapat mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik, dimana telah dibuktikan bahwa kepuasan berhubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan.

Indikator Kepuasan Kerja Indikator kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2009:119), menyatakan ada faktor kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan.
2. Kepuasan terhadap Supervisi Pemimpin.
3. Kepuasan terhadap Rekan Kerja.
4. Kesempatan Promosi.

3. METODE PENGUKURAN VARIABEL

Dalam penelitian ini metode untuk mengukur variabel baik variabel terikat (dependen) maupun variabel bebas (independen) diukur dengan menggunakan skala pengukuran yang sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga dapat menghasilkan data yang akurat (Sugiyono, 2017). Metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan di PT. Kantor Pos Indonesia di

Magelang berupa link gform bukan selebaran kertas karena terkendala adanya virus covid-19. Dalam penelitian ini pengukuran variabel dengan pernyataan yang menggunakan skala Likert yaitu berdasarkan lima kategori dengan poin satu sampai poin lima dan keterangan dari yang sangat tidak setuju hingga yang sangat setuju. Berikut ini nilai untuk skala Likert:

1. STS : Sangat Tidak Setuju (poin 1)
2. TS : Tidak Setuju (poin 2)
3. KS : Kurang Setuju (poin 3)
4. S : Setuju (poin 4)
5. SS : Sangat Setuju (poin 5)

D. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu data dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:52). Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang diperoleh dengan data sesungguhnya. Penelitian ini uji validitasnya menggunakan analisis faktor konfirmatori atau confirmatory factor analysis (CFA), yang digunakan untuk menguji apakah jumlah faktor yang diperoleh secara empiris sesuai dengan jumlah faktor yang telah disusun secara teoritik atau menguji hipotesis-hipotesis mengenai eksistensi konstruk. Selain itu juga digunakan untuk

menjawab pertanyaan apakah jumlah faktor yang telah diekstraksi dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara indikator secara signifikan. Jika masing-masing indikator memiliki loading factor yang tinggi, maka indikator tersebut dikatakan valid. Alat ukur yang valid berarti memiliki validitas yang tinggi dalam menguji validitas data. Menguji layak atau tidak layakannya kuesioner yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikan 0,05 (5%). Apabila korelasi antar variabel secara keseluruhan lebih kecil dari taraf signifikansi $>0,01$ atau $<0,05$ maka variabel tersebut dinyatakan valid. Kriteria penilaian uji validasi dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item kuesioner dinyatakan valid.
- 2) Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka item kuesioner dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan layak jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016: 47). Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Reliabilitas suatu teks merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Butir kuesioner dikatakan layak jika Cronbach's alpha $>0,70$ dan dikatakan tidak layak jika Cronbach's alpha $<0,70$.

E. Alat Analisis Data

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis jalur variabel mediasi atau *path analysis*. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari objek penelitian melalui penyebaran angket/kuisisioner dan data dalam bentuk dokumen. Menurut Gozali (2016) Analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan independen. Adapun persamaan regresinya yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \varepsilon$$

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + Y + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)

a = Nilai Konstanta

b = Nilai Koefisien Regresi

Z = Kepuasan Kerja (Variabel Mediasi)

X₁ = Reward (Variabel Independen)

X₂ = Punishment (Variabel Independen)

e = Standar Error

2. Uji Hipotesis Multipel dan Parsial

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam rangka menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016: 95). Uji R Square (R^2) digunakan untuk menunjukkan besarnya prosentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Besarnya koefisien dari 0 sampai 1, semakin mendekati 0 koefisien determinasi semakin kecil pengaruhnya terhadap variabel bebas, sebaliknya mendekati 1 besarnya koefisien determinasi semakin besar pengaruhnya terhadap variabel bebas. Koefisien determinasi memiliki kelemahan, yaitu bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model regresi, dimana setiap penambahan satu variabel bebas dan pengamatan dalam model akan meningkatkan nilai R^2 meskipun variabel yang dimasukkan itu tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

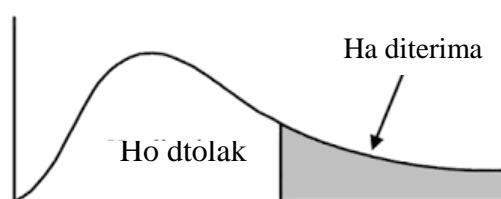
b. Uji F

Uji F merupakan pengujian terhadap koefisien regresi secara bersama-sama yaitu untuk mengetahui apakah variabel independent berpengaruh terhadap variable dependent. Langkah pertama untuk melakukan Uji F yaitu dengan menyusun hipotesis. Dalam penyusunan hipotesis, terdapat hipotesis nol dan hipotesis alternatif, seperti:

1. $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$. Artinya terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, berarti variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
2. $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$. Artinya tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

Pengujian tersebut dipakai dalam melihat level signifikan dari desain penelitian apakah cocok atau tidak. Penentuan nilai F tabel menggunakan tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%, dengan derajat kebebasan ($\alpha: K - 1, n - K$). Dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel independen secara serentak mempengaruhi variabel dependen.
2. Jika $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya variabel independen secara serentak tidak mempengaruhi variabel dependen.



Gambar 3. 1
Kufra Uji F

c. (Uji t) Parsial

Dalam penelitian ini menggunakan uji t. Uji t sendiri adalah untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable independent dalam menjelaskan variable-variabel dependent. Uji t menurut (Suliyanto, 2011:134) mengatakan bahwa nilai t hitung digunakan untuk menguji apakah suatu variable tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variable tergantung atau tidak. Menurut (Suliyanto, 2011:145) jika suatu variable memiliki nilai t hitung yang lebih besar daripada nilai tabel, maka variable tersebut memiliki pengaruh yang berarti. Pengujian yang dilakukan dengan uji t menggunakan ketentuan sebagai berikut:

1. $H_a : \beta = 0$, artinya ada pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen.
2. $H_o : \beta \neq 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen.

Penentuan nilai t tabel adalah dengan menggunakan nilai signifikansi 5% dengan derajat kebebasan = $\alpha/2$, $n-k-1$. Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika t hitung $>$ t tabel, maka H_o ditolak dan H_a diterima, yang berarti variable independent berpengaruh secara parsial terhadap variable dependent.
2. Jika t hitung $<$ t tabel, maka H_o diterima dan H_a ditolak, yang berarti variable independent tidak berpengaruh secara parsial terhadap variable dependent.



Gambar 3. 2
Kufra Uji t

d. Uji Tidak Langsung

Menurut Sugiyono (2014) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (Sobel Test).

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow Z$ (a) dengan jalur $Z \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$, di mana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z.

Standar error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb , besarnya standar error tidak langsung (indirect effect) Sab dihitung dengan rumus berikut ini :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dibagikan terkait “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada PDAM Kota Magelang).” Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Magelang, hal itu dibuktikan dengan besaran t hitung sebesar $26,471 >$ dari t tabel sebesar $1,986$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000$.
2. Punishment tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Magelang, hal itu dibuktikan dengan besaran t hitung sebesar $-1,621 <$ dari t tabel sebesar $1,986$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,108$.
3. Reward tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kota Magelang, hal itu dibuktikan dengan besaran t hitung sebesar $-0,887 <$ dari t tabel sebesar $1,986$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,377$.
4. Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kota Magelang, hal itu dibuktikan dengan besaran t hitung sebesar $21,738 >$ dari t tabel sebesar $1,986$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000$.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Magelang, hal itu dibuktikan dengan

besaran t hitung sebesar 3,055 lebih besar dari t tabel sebesar 1,986 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003.

6. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh reward terhadap kinerja karyawan, hal itu dibuktikan dengan besaran t hitung sebesar 0,3111 dan t tabel sebesar 1,986. Maka dapat dikatakan t hitung $< t$ tabel.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan, hal itu dibuktikan dengan besaran t hitung sebesar 0,7 dan t tabel sebesar 1,986. Maka dapat dikatakan t hitung $< t$ tabel.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini melakukan penyebaran kuisioner melalui google form. Hal ini menjadi keterbatasan penelitian karena peneliti kurang mengeksplere lebih dalam tentang perusahaan dan hanya melakukan wawancara dengan beberapa pihak saja.

C. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan-kesimpulan yang diambil, maka selanjutnya dapat diusulkan beberapa saran yang mungkin dapat dilakukan dan bermanfaat. Dari hasil penelitian ini ada beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

- a. Berdasarkan dari hasil penelitian, saran untuk perusahaan PDAM Kota Magelang agar dapat mempertahankan reward yang telah dibentuk di perusahaan, mengembangkan pengetahuan baik dari karyawan maupun pemimping sehingga kinerja karyawan yang diberikan akan maksimal, tentunya dapat memicu peningkatan kepuasan kerja karyawan.

- b. Punishment sebaiknya diterapkan pada perusahaan sebagai pembelajaran bagi karyawan untuk tidak melakukan hal diluar tanggung jawabnya. Namun perusahaan harus mengidentifikasi punishment yang diberikan agar tidak membebani karyawan. Hal ini karena pada penelitian ini terbukti bahwa punishment yang diberikan perusahaan dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian ini hanya terbatas pada variabel *reward*, *punishment* kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan bisa melakukan penelitian dengan menggunakan variabel lainnya yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya untuk jenis perusahaan yang berbeda sebagai objek penelitian.
- c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, Anisah Nur, and Agus Frianto. 2020. "Analisis Kinerja Karyawan Dilihat Dari Pemberian Reward Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo." *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 8(2):323–31.
- Armantari, Ni Luh Indah, Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, and Ida Ayu Mashyuni. 2021. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV.Duta Niaga Bali Denpasar." *Widya Amrita* 1(1):275–89. doi: 10.32795/widyaamrita.v1i1.1175.
- Djaya, Subhan. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi." *Buletin Studi Ekonomi* 26(1):72. doi: 10.24843/bse.2021.v26.i01.p06.
- Emita, Isyana, and Kurniawan Prambudi Utomo. 2019. "Reward Dan Punishment Berpengaruh Terhadap Kualitas Kerja Pegawai." *Jurnal Administrasi Kantor* 7(1):11–20.
- Fahrunia, Nila, I. Ketut Surabagiarta, Evita Purnaningrum, Universitas Pgri, and Adi Buana Surabaya. 2021. "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt. Suryamas Cipta Sentosa Surabaya." *Journal of Sustainability Business Research* 2(1):2746–8607.
- Febrianti, S. 2014. "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)." *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya* 12(1):83041.
- Goni, G. H., W. S. Manoppo, and J. J. Rogahang. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna." *Productivity* 2(4):330–35.
- Hardiyono, Hardiyono, Ikhrum Aiyul, Finatry Ifah, Wahdaniaht Wahdaniah, and Furwanti Reni. 2020. "Effect Covid-19: Burnout on Nurse." *Espacios* 41(42):11–18. doi: 10.48082/espacios-a20v41n42p02.
- I Gede Aryana Mahayasa, and Ni Kadek Ari Dipta Wardani. 2022. "Pengaruh Keterampilan Kerja, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan." *Journal of Applied Management Studies* 3(2):115–27. doi: 10.51713/jamms.v3i2.48.
- Latiep, Ifah Finatry, A. Reski Fausia Putri, Adrianus Aprilius, Kata Kunci Reward, and Punishment Kinerja. 2022. "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan CV . Era Mas Abstrak." 5(1):471–77.
- Mentang, Stevianus X. 2021. "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja." *Juima : Jurnal*

Ilmu Manajemen 11(1):1–15.

- Mesra, Tien Danarti, Pusat Pendidikan, and Pelatihan Perdagangan. 2020. “Cendekia Niaga Journal of Trade Development and Studies.”
- Mora, Zulkarnen, Muhammad Rizqi Zati, and Sova Musdalifa. 2019. “Reward Dan Kompensasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Langsa.” *Samudra Ekonomika* Vol 3 No 2(2).
- Nesia Nanda Kurnia¹, Renny Husnaiti², and dan Yoko Tristiarto³. 2019. “PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT DERAYA.” *Jurnal Of Economic Management And Accounting* 2(4):77–88.
- Nidhomi, and Hermawan. 2020. “Nusantara (Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial).” *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 7(2):408–20.
- Octario. 2022. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Matahari Department Store : Studi Kasus Pada MDS 338 Palembang.” 3(1):1–5.
- Pradnyani, Gusti Agung Ayu Intan, Putu Indah Rahmawati, and Ni Made Suci. 2020. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Cv Ayudya Tabanan Bali.” *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 2(1):21. doi: 10.23887/pjmb.v2i1.26186.
- Pratama, I. W., and G. Sukarno. 2021. “Analisis Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.” *Jurnal STEI Ekonomi* 30(02):20–32.
- Purnomo, Sigit. 2021. “PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PELAYANAN PELANGGAN (UP3) BOGOR Sigit.” *Economic, Accounting, Management and Business* 1(4):711–20.
- Putra, Robby Aditya, Hariya Toni, Aman Alias Jauhari, and Pajrun Kamil. 2020. “Strategi Komunikasi Antarumat Beragama (Studi Suku Anak Dalam Kabupaten Musi Rawas Utara).” *Ath-Thariq* 02(04):142–60.
- Putri Kentjana, Natasya Michelle, and 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* (September):5–6. doi: 10.30813/ncci.v0i0.1310.
- Ramadanita, Dewi Nuzila, Edi Suswardji Nugroho, and Dede Jajang Suyaman. 2021. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Glenmore Agung Nusantara.” *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia* 6(1):173. doi: 10.36418/syntax-literate.v6i1.2269.
- Sandra, Evita. 2021. “The Effect Of Reward And Punishment To The

- Performance Of PT. Telesindo Shop Tanjungpinang Employees.” *Journal of Business and Management Review* 2(1):001–011. doi: 10.47153/jbmr21.822021.
- Setiawan, Onky Dwi, and Deborah Christine Widjaja. 2018. “Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Shangri-La Hotel Surabaya.” *Journal Manajemen* 6(2):120–34.
- Sofiati, Evi. 2021. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai.” *Ekono Insentif* 15(1):44–56. doi: 10.36787/jei.v15i1.502.
- Suhartini, Eka, Aprisal Aprisal, and Muhammad Akil Rahman. 2021. “Komparasi Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja.” *Management & Accounting Expose* 2(2):98–104. doi: 10.36441/mae.v2i2.101.
- Suliyanto. 2011. *Metode Penelitian Bisnis: Untuk Skripsi, Tesis, Dan Disertasi*. ANDI.
- Syahril, Rizky Ramadhan, and Titik Nurbiyati. 2016. “Pengaruh Reward Ekstrinsik & Intrinsik Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen* 3(1):23–37. doi: 10.32477/jrm.v3i1.174.
- Tahupiah, L. C., C. K, J. S. B. Sumarauw, D. I. Pt, P. L. N. Persero, and Area Manado. 2019. “Pengaruh Reward Dan Punishment Pada Kinerja Karyawan Di Pt. Pln (Persero) Area Manado.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 7(4):2.
- Zhafira Disa, Laksmi, and Indi Djastuti. 2019. “ANALISIS PENGARUH PENGHARGAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang).” *Diponegoro Journal of Management* 8(1):81–95.