

**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PDAM KOTA
MALANG**

SKRIPSI



OLEH

VIOLA PUTRI PERMADANI

NIM : 16510185

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PDAM KOTA
MALANG**

Diajukan kepada :

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh :

VIOLA PUTRI PERMADANI

NIM : 16510185

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

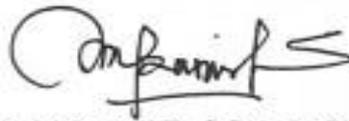
**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PDAM KOTA
MALANG**

SKRIPSI

Oleh

VIOLA PUTRI PERMADANI
NIM : 16510185

Telah disetujui 16 November 2020
Dosen Pembimbing,



Dr. Vivin Maharani E., S.Sos., M.Si
NIP 19750426201608012042

Mengetahui
Ketua Jurusan,



Drs. Agus Sucipto, MM., CRA
NIP 196708162003121001

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PDAM KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh

VIOLA PUTRI PERMADANI
NIM : 16510185

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji dan
Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada 22 Desember 2020

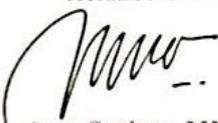
Susunan Dewan Penguji

1. Ketua
Setiani., MM
199009182018012002
2. Dosen Pembimbing / Sekretaris
Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM
19750426201608012042
3. Penguji Utama
Svahirul Alim., MM
197712232009121002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh,
Ketua Jurusan



Dr. Agus Sucipto, MM., CRA
NIP 196708162003121001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Viola Putri Permadani
NIM : 16510185
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PDAM KOTA MALANG adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 22 Desember 2020

Hormat saya,



Viola Putri Permadani

NIM : 16510185

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan nikmat kesehatan, rahmat, serta hidayah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Walaupun masih jauh dari kata sempurna, namun penulis sudah sangat bangga dapat mencapai titik ini.

Kupersembahkan karya ini untuk diri sendiri yang sudah berusaha memberikan yang terbaik selama menjalani masa studi, Ayahanda dan Ibunda tercinta Bapak Rahmad Hadi Sasmito dan Ibu Resmiati yang telah membesarkan dan mendidik saya penuh kasih sayang, Adik tersayang Shiela Putri Maulidya yang selalu menjadi teman dan penghibur terbaik selama ini, serta kepada orang-orang yang selalu memberikan doa dan motivasi kepada penulis. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan dan memberikan kemudahan disetiap urusan yang dijalani.

HALAMAN MOTTO

Sukses adalah ketika kita bermanfaat bagi banyak orang.

Berbuat baiklah kepada siapapun tanpa membutuhkan adanya alasan.



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening di PDAM Kota Malang”. Sholawat serta salam tetap tercurahkan kehadirat baginda Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan yang terang benderang, yakni agama islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini tidak akan berhasil tanpa bimbingan dan sumbangan pemikiran dari beberapa pihak. Pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M. Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Vivin Maharani E, S.Sos., M.Si., M.M selaku dosen pembimbing yang telah membantu proses menyelesaikan skripsi ini dari awal hingga akhir.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
6. Ibunda dan Ayahanda yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril dan spiritual.

7. Bapak Aritono selaku Asisten Manajer SDM PDAM Kota Malang.
8. Seluruh pegawai PDAM Kota Malang yang telah membantu dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
9. UKM UNIOR UIN Maulana Malik Ibrahim Malang terkhususnya keluarga cabang Persatuan Bola Voli (PBV) yang telah memberikan semangat dan motivasi.
10. Pipin Setyo Utomo yang selalu menemani penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.
11. Sahabatku Ainun dan Ayunna yang memberikan dukungan dan doa hingga skripsi ini terselesaikan.
12. Teman-teman jurusan manajemen 2016 yang saling memberi dukungan satu sama lain.
13. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal ‘Alamin...

Malang, 20 November 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab)	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Kajian Empiris	10
2.2 Kajian Teoritis	19
2.2.1 <i>Reward</i>	19
2.2.1.1 Pengertian <i>Reward</i>	19
2.2.1.2 Tujuan <i>Reward</i>	20
2.2.1.3 Jenis-Jenis <i>Reward</i>	20
2.2.1.4 Indikator-Indikator <i>Reward</i>	24
2.2.1.5 <i>Reward</i> dalam Perspektif Islam	26
2.2.2 <i>Punishment</i>	28
2.2.2.1 Pengertian <i>Punishment</i>	28
2.2.2.2 Pelaksanaan <i>Punishment</i>	30
2.2.2.3 Jenis-Jenis <i>Punishment</i>	32
2.2.2.4 <i>Punishment</i> dalam Perspektif Islam	33
2.2.3 Disiplin Kerja	35
2.2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja	35
2.2.3.2 Indikator-Indikator Disiplin Kerja	36
2.2.3.3 Faktor-Faktor Disiplin Kerja	36
2.2.3.4 Disiplin Kerja dalam Perspektif Islam	39
2.2.4 Kinerja Karyawan	42
2.2.4.1 Pengertian Kinerja	42
2.2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	42
2.2.4.3 Karakteristik Kinerja	45
2.2.4.4 Pengertian Penilaian Kinerja	46

2.2.4.5 Alasan Diperlukan Penilaian Kinerja	46
2.2.4.6 Tujuan Penilaian Kinerja	47
2.2.4.7 Manfaat Penilaian Kinerja	49
2.2.4.8 Kinerja dalam Perspektif Islam	49
2.3 Hubungan Antar Variabel	52
2.3.1 Hubungan <i>Reward</i> dengan Kinerja Karyawan.....	52
2.3.2 Hubungan <i>Punishment</i> dengan Kinerja Karyawan	53
2.3.3 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan	53
2.3.4 Hubungan <i>Reward</i> dan Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja.....	54
2.3.5 Hubungan <i>Punishment</i> dan Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja.....	55
2.4 Kerangka Konseptual	56
2.5 Hipotesis Penelitian	57
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	58
3.1 Jenis Penelitian.....	58
3.2 Lokasi Penelitian.....	58
3.3 Populasi dan Sampel	59
3.3.1 Populasi.....	59
3.3.2 Sampel	59
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	59
3.5 Data dan Jenis Data.....	60
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	62
3.7.1 Variabel <i>Reward</i> (X1).....	62
3.7.2 Variabel <i>Punishment</i> (X2)	62
3.7.3 Variabel Disiplin Kerja (X3)	63
3.7.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	64
3.8 Skala Pengukuran.....	67
3.9 Analisis Statistik Deskriptif	67
3.10 Uji Instrumen	68
3.11 Uji Asumsi Klasik.....	69
3.12 Analisis Data.....	70
3.12.1 <i>Path Analysis</i>	70
3.12.2 Uji Mediasi	75
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	77
4.1 Paparan Hasil Penelitian	77
4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	77
4.1.2 Visi Misi Perusahaan	78
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	80
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	81
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	83
4.3.1 Variabel <i>Reward</i>	83
4.3.2 Variabel <i>Punishment</i>	84

4.3.3 Variabel Disiplin Kerja.....	85
4.3.4 Variabel Kinerja Karyawan	86
4.4 Uji Instrumen	88
4.4.1 Uji Validitas	88
4.4.2 Uji Reliabilitas	90
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	90
4.5.1 Uji Linieritas	90
4.6 Analisis Data.....	91
4.6.1 <i>Path Analysis</i>	91
4.6.2 <i>Goodness Of Fit Model</i>	92
4.7 Pengujian Hipotesis	94
4.7.1 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	95
4.7.2 Uji Mediasi	96
4.8 Pembahasan.....	97
4.8.1 Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan.....	98
4.8.2 Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Karyawan	101
4.8.3 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	104
4.8.4 Disiplin Kerja memediasi Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	108
4.8.5 Disiplin Kerja memediasi Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	110
BAB V PENUTUP	114
5.1 Kesimpulan	114
5.2 Saran	115

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	13
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	63
Tabel 4.1 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang.....	81
Tabel 4.2 Karakteristik Responden	82
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel <i>Reward</i>	83
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel <i>Punishment</i>	85
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja.....	86
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	87
Tabel 4.7 Uji Validitas Variabel <i>Reward</i>	88
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel <i>Punishment</i>	89
Tabel 4.9 Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja.....	89
Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	89
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas	90
Tabel 4.12 Hasil Uji Linieritas	91
Tabel 4.13 Koefisien Determinasi.....	93
Tabel 4.14 Perhitungan Pengaruh	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Absensi Karyawan	4
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	55
Gambar 3.1 Hubungan Variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Disiplin Kerja	70
Gambar 3.2 Analisis Variabel Mediasi	75
Gambar 4.1 Logo PDAM Kota Malang	79
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang	80
Gambar 4.3 Hasil Analisis Jalur.....	92
Gambar 4.4 Disiplin Kerja Memediasi Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan	96
Gambar 4.5 Disiplin Kerja Memediasi Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan	97



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 2 : Tabel Jawaban Kuesioner
- Lampiran 3 : Uji Validitas
- Lampiran 4 : Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 : Uji Linieritas
- Lampiran 6 : *Path Analysis*
- Lampiran 7 : Dokumen Jumlah Pegawai
- Lampiran 8 : Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 9 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 10 : Surat Keterangan Bebas Plagiarisme
- Lampiran 11 : Biodata Peneliti



ABSTRAK

Viola Putri Permadani, 2020, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening di PDAM Kota Malang”

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., S.Sos., M.Si

Kata Kunci : *Reward*, *Punishment*, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan

Seiring berkembangnya zaman dalam era globalisasi saat ini, persaingan dan kompetisi semakin hari menjadi semakin ketat dan luas. Karena hal tersebut, semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar tujuan organisasi dapat terpenuhi dibutuhkan adanya karyawan yang memiliki kinerja yang baik, salah satunya dengan menanamkan sikap disiplin yang tinggi terhadap setiap karyawannya. Disiplin kerja dapat ditegakkan dengan adanya pemberian *reward* dan *punishment*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh langsung maupun tidak langsung *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, yang menekankan pada pengujian teori-teori atas variabel pada penelitian tersebut dengan angka serta dianalisis. Alat ukur penelitian ini adalah kuisioner dan wawancara. Objek pada penelitian ini adalah karyawan PDAM Kota Malang dengan sampel yang diambil sebanyak 76 responden. Metode penentuan sampel yang digunakan yaitu *simple random sampling*. Alat uji analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Path Analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Sedangkan terdapat pengaruh tidak langsung variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

ABSTRACT

Viola Putri Permadani, 2020, Thesis. Title: The Effect of Reward and Punishment toward Employee Performance by Using Work Dicipline as Intervening Variable in PDAM of Malang City.

Advisor : Dr. Vivin Maharani Ekowati., S.Sos., M.Si

Keywords : Reward, Punishment, Work Dicipline, Employee Performance

Along with the development of the period in this current era of globalization, competition is increasingly becoming tougher and wider. Because of this, all potential human resources affect the organizational efforts to achieve goals. Therefore, in order to fulfill organizational goals, it requires employees who have good performance, one of which is by instilling a high discipline attitude towards each employee. Work discipline can be enforced by giving rewards and punishments. This study aims to determine how the direct or indirect effect of reward and punishment toward employee performance with work discipline as intervening variable.

This study uses quantitative research, which emphasizes testing the theories of the variables in the study with numbers and analyzes. The measuring tools of this research were questionnaires and interviews. The object of this research is the employees of PDAM Malang City with a sample of 76 respondents. The sampling method used was simple random sampling. The data analysis test tool in this study uses Path Analysis.

The results showed that reward and punishment do not have a direct effect on employee performance. Meanwhile, there is an indirect effect of reward and punishment variables on employee performance through work discipline.

مستخلص البحث

فيولى بوتري برماداني، 2020، بحث جامعي. العنوان: "تأثير المكافآت والعقوبات على أداء الموظف مع انضباط العمل كمتغيرة تداخلية في مدينة PDAM Malang" المشرف: دكتورة. فيفين ماهراني إكوواتي، الماجستير. الكلمات الرئيسية: المكافأة، العقاب، انضباط العمل، أداء الموظف.

من جانب تطور العصر في عصر العولمة حالا، أصبحت المنافسة والمنافسة أكثر صرامة وواسعة. لهذا السبب، تؤثر جميع الموارد البشرية المحتملة على جهود المنظمة لتحقيق الأهداف. فلذلك، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، يتطلب الأمر موظفين يتمتعون بأداء جيد، أحدها من خلال غرس موقف عالي الانضباط تجاه كل موظف. يمكن فرض انضباط العمل من خلال منح المكافآت والعقوبات. الهدف من هذا البحث لتحديد كيفية التأثير المباشر أو غير المباشر للمكافأة والعقاب على أداء الموظف مع انضباط العمل كمتغير متداخل.

يستخدم هذا البحث هو البحث الكمي الذي يركز على اختبار نظريات المتغيرات في البحث بالأرقام وتحليلها. كانت أدوات قياس هذا البحث عبارة عن استبيانات ومقابلات. الهدف من هذا البحث هو موظفي في مدينة PDAM Kota Malang مع عينة من 76 مشاركا أو مستجيبا. كانت طريقة أخذ العينات المستخدمة هي أخذ العينات العشوائية البسيطة. تستخدم أداة اختبار تحليل البيانات في هذا البحث تحليل المسار (*Path Analysis*).

النتائج من هذا البحث أظهرت أن المكافأة والعقاب ليس لهما تأثير مباشر على أداء الموظف. وفي الوقت نفسه، هناك تأثير غير مباشر لمتغيرات المكافأة والعقاب على أداء الموظف من خلال انضباط العمل.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring berkembangnya zaman dalam era globalisasi saat ini, persaingan dan kompetisi semakin hari menjadi semakin ketat dan luas. Karena hal tersebut, Semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2011).

Demi tercapainya tujuan organisasi seorang karyawan dituntut untuk dapat berkinerja dengan baik. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan menunjukkan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi seperti memperbanyak kuantitas keluaran dan memberikan kualitas keluaran yang baik, melakukan pekerjaan dengan jangka waktu yang singkat, hadir di tempat kerja dengan presentase izin yang sedikit, dapat bekerja sama dalam organisasi dengan baik (Busro, 2018).

Faktor-faktor tersebut dapat terealisasikan dengan adanya kedisiplinan. Hasibuan (2016:193) menjelaskan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial

yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Menurut Tohardi (2002) ada beberapa hal yang dapat kita lakukan dalam menegakkan disiplin, salah satunya adalah *reward* dan *punishment*. *Reward* (hadiah) dan *Punishment* (hukuman) dapat digunakan sebagai strategi dalam menegakkan kedisiplinan seorang pekerja, pegawai atau buruh di organisasi atau perusahaan. *Reward* dan *punishment* dianggap dua kata yang melekat dalam membangun suatu organisasi baik dilihat dari segi perspektif manajemen sumber daya manusia maupun berbagai ilmu disiplin lainnya. *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan (Fahmi, 2016)

Penelitian ini akan dilakukan di PDAM Kota Malang yang merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM mempunyai motto pelayanan terbaik merupakan kebanggaan kami, untuk mewujudkan misi yang ada maka PDAM Kota Malang 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 di bidangnya.

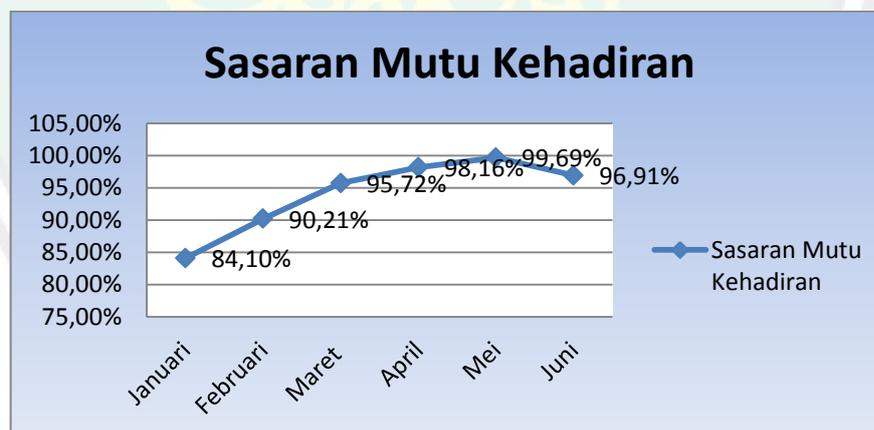
PDAM Kota Malang memiliki karyawan yang tidak sedikit yaitu berjumlah 329 karyawan tetap dan memiliki pelanggan sebanyak 168.292 pelanggan, sehingga kinerja karyawan di PDAM Kota Malang cukup penting untuk diteliti karena untuk mengetahui apa yang diharapkan oleh masyarakat atas kualitas jasa yang diterimanya. Baik buruknya kualitas jasa dapat dilihat dari kinerjanya dan hal ini tergantung pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi harapan masyarakat.

PDAM Kota Malang menerapkan *Key Performance Indicators* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama yang digunakan oleh pihak manajemen untuk memantau dan menilai kinerja pegawai secara objektif dan terukur karena didalam KPI tersebut terdapat nilai dari setiap kinerja karyawan dalam bentuk presentase. Jadi, KPI dapat dijadikan dasar untuk pemberian *reward* dan *punishment*, ketika nilai KPI seorang karyawan itu mencapai 100% maka karyawan tersebut akan mendapatkan insentif sebesar 100% juga, Sebaliknya jika nilai KPI karyawan rendah dibawah 60% selama 3 bulan berturut-turut, maka akan mendapatkan punishment berupa teguran lisan yang mengakibatkan karyawan tersebut tidak mendapatkan insentif selama 3 bulan, lalu teguran tertulis yang mengakibatkan karyawan tersebut tidak mendapatkan insentif selama 6 bulan. Hingga punishment berupa penundaan kenaikan gaji berkala, penurunan pangkat, bahkan pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan. Terdapat 3 sistem yang ada didalam KPI yaitu *e-office*, *work order*, dan absensi kehadiran.

E-office merupakan sistem yang menjadikan antar bagian bisa berhubungan satu sama lain. Sistem *e-office* ini dimaksudkan untuk memfasilitasi karyawan

dalam pengelolaan dokumen surat menyurat dan aktivitas administrasi perkantoran secara online. Karyawan diharuskan merespon surat yang masuk di *e-office* maksimal H+1, ketika seorang karyawan melewati surat yang masuk di *e-office* maka nilai KPI karyawan tersebut akan turun. Selanjutnya sistem *work order* merupakan sistem yang digunakan untuk memberikan perintah tugas kepada seorang karyawan. Didalam *work order* tersebut terdapat batas waktu penyelesaian tugas yang diberikan. Jika karyawan tidak bisa menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan maka akan mempengaruhi nilai KPI karyawan tersebut.

Nilai KPI juga akan dipengaruhi oleh absensi kehadiran. Dalam hal ini, penulis melihat perkembangan kinerja karyawan sementara melalui absensi karyawan . Berikut data absensi karyawan pada bulan Januari sampai Juni 2020.



Sumber Data : PDAM Kota Malang 2020

Gambar 1.1
Data Absensi Bulan Januari sampai Juni 2020

Berdasarkan gambar tersebut, dapat disimpulkan bahwa kehadiran karyawan pada bulan januari sampai juni 2020 cenderung baik. Karena, presentase

kehadiran semakin naik. Ini menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan di PDAM Kota Malang cukup baik jika dilihat dari data absensi kehadiran karyawan pada bulan Januari sampai Juni 2020.

Namun, PDAM Kota Malang kerap kali mendapatkan keluhan dari pelanggan terkait berbagai permasalahan. Hal ini tentunya mengecewakan para pelanggan, sehingga dapat menjadi koreksi bagi perusahaan dalam menangani kinerja karyawan antara lain: *Pertama*, Pada 14 Januari 2020, AntaraNews.com. Lebih dari 21ribu sambungan rumah tangga pelanggan PDAM Kota Malang sejak beberapa hari terakhir mengalami “darurat” air bersih akibat bocornya pipa jaringan di Kecamatan Tumpang, Kabupaten Malang. *Kedua*, Pada 6 Februari 2020. Bacamalang.com. Hingga kini, sudah satu bulan lebih pasokan air bersih PDAM Kota Malang terhambat karena mati. Hal ini menimbulkan keresahan warga kota malang. Ada sebanyak 21 daerah terdampak. Hal itu dikarenakan menurunnya debit air pada tandon boring yang menyebabkan aliran air minum sangat kecil. Sehingga pelanggan dihimbau untuk menandon atau menyimpan air.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Liyas dan Primadi (2017) ditunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa semakin baik disiplin kerja yang diterapkan maka kinerja karyawan akan semakin baik. Demikian pula sebaliknya, semakin buruk disiplin kerja yang diterapkan maka kinerja karyawan akan semakin buruk. Penelitian tersebut sejalan dengan yang dilakukan oleh Arijanto (2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, jika karyawan memiliki disiplin yang tinggi dalam

pekerjaannya, kinerja karyawan juga akan tercapai dan mengalami peningkatan. Ini dapat diartikan semakin tinggi disiplin kerja, semakin tinggi kinerja karyawan.

Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Anwar dan Duniya (2016) menyatakan bahwa secara simultan pemberian *reward* dan *punishment* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja, yang secara tidak langsung juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian inilah yang menjadi salah satu alasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Farlane., dkk (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan dan sebagian. Pekerja merasa tersanjung dengan hadiah yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan menanggapi *punishment* dengan cara yang positif sebagai pelajaran dan sebagai hukuman kekuatan pendorong untuk memotivasi mereka lebih banyak dan menciptakan kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novarini dan Imbayani (2019) 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.

Tangkuman dkk., (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *reward* berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian kinerja karyawan akan terus mengalami perbaikan jika ada peningkatan terhadap

reward dari perusahaan. Putra dan Artaya (2019) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ibrar dan Owais (2015) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara *reward* terhadap prestasi kerja karyawan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Sunarto., dkk (2017) yang menyatakan bahwa *punishment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *punishment* yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, dalam penelitian Suak., dkk (2017) menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* yang diberikan tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang ini peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di PDAM Kota Malang 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 Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di PDAM Kota Malang*”

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijelaskan maka dapat diajukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja?
5. Bagaimana pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan masalah yang telah disebutkan peneliti menyimpulkan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Bagi Peneliti

Penulisan penelitian ini adalah sebagai syarat untuk menyelesaikan tugas akhir atau skripsi. Serta diharapkan untuk peneliti dapat menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

2. Bagi Umum

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah karya ilmiah yang layak dipercaya dan dapat dijadikan acuan atau tambahan pustaka bagi peneliti lain yang membahas tentang masalah ini.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan yang positif bagi pihak manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Serta dapat dijadikan acuan evaluasi untuk berbagai faktor yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan bersama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

1. Oemar (2007) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pemberian *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Riau” yang menerangkan bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Jadi, pemberian *reward* yang tidak adil akan menyebabkan kecemburuan sosial yang timbul antara karyawan sehingga akan memicu hubungan kerja yang negatif dan tentunya berdampak pada kualitas atau kinerja karyawan.
2. Asriani., dkk (2015) dalam penelitian mereka yang berjudul “Pengaruh Reward terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Citra Riau Sarana Kabupaten Kuantan Singingi” yang menyatakan bahwa *reward* turut mempengaruhi disiplin kerja.
3. Ibrar dan Owais (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact Of Reward On Employee Performance (A Case Study Of Malakand Private School)*” yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara *reward* (ekstrinsik dan intrinsik) terhadap prestasi kerja karyawan. Sebagian besar organisasi menerapkan sistem *reward* untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.
4. Tangkuman., dkk (2015) dalam penelitian mereka yang berjudul “Penilaian Kinerja, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja

Karyawan pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo” menemukan bahwa *reward* berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian kinerja karyawan akan terus mengalami perbaikan jika ada peningkatan terhadap *reward* dari perusahaan. Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Anwar dan Duniya (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh sistem *reward* dan *punishment* terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan PT. Tunggal Perkasa Plantation-3 Kecamatan Sampoiniet Kabupaten Aceh Jaya” menemukan bahwa bahwa pemberian *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh besar terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan yang artinya besar kecilnya *reward* tidak terlalu berpengaruh terhadap peningkatan disiplin kerja. Demikian juga dengan adanya *punishment* atau sanksi tidak mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan disiplin kerja, itu berarti ada faktor- faktor lain yang tidak termasuk didalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi peningkatan disiplin kerja karyawan. Hal ini berarti juga bahwa motivasi karyawan dalam meningkatkan disiplin kerja yang baik bukan karena mengharapkan imbalan atau bonus semata, melainkan mungkin dikarenakan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Tinggi rendahnya disiplin kerja karyawan

- tidak dipengaruhi oleh adanya imbalan yang diberikan karena prestasi maupun sanksi karena adanya kelalaian dalam bekerja.
6. Liyas dan Primadi (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat” mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
 7. Sunarto, dkk (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Reward* (Penghargaan), *Punishment* (Hukuman), dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat” menemukan bahwa *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa *reward* yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Peneliti juga menemukan bahwa *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya *punishment* yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.
 8. Suak dkk., (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang” menjelaskan bahwa *reward* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya besar kecilnya *reward* yang diterima oleh para karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Peneliti juga menemukan bahwa *punishment* tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

9. Arijanto (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*Motivation and Work Discipline on Employee Performance: A Case Study at One of the Mechanical and Electronic Importer Companies in Indonesia*” menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, jika karyawan memiliki disiplin yang tinggi dalam pekerjaannya, kinerja karyawan juga akan dicapai dan mengalami peningkatan. Ini bisa diartikan semakin tinggi disiplin kerja semakin tinggi kinerja karyawan.
10. Putra dan Artaya (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Influence of Ability, Work Experience, and Reward On Employee Performance at PT. QLCOM Solusi Bisnis Surabaya*” menemukan bahwa *reward* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11. Panekenan dkk., (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Influence of Reward and Punishment Toward Employee’s Performance at Bank Indonesia Branch Manado*” menemukan bahwa *reward* dan *punishment* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan dan parsial. Karyawan merasa dihargai dengan *reward* yang diberikan oleh perusahaan dan itu mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan membuat kinerja yang lebih baik. Karyawan menanggapi *punishment* dengan cara yang positif sebagai pelajaran dan menjadikan *punishment* sebagai kekuatan pendorong untuk

memotivasi karyawan lebih banyak dan menciptakan kinerja yang lebih baik.

12. Novarini dan Imbayani (2019) dalam penelitian mereka yang berjudul “*The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel and Spa Legian*” mengemukakan bahwa ada yang signifikan hubungan antara *reward* dan *punishment* pada kinerja karyawan. Ditemukan juga bahwa *reward* yang lebih baik untuk karyawan, yaitu *reward* yang didukung oleh adanya *punishment* berupa menghukum karyawan yang membuat kesalahan, dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih baik.
13. Nompoo dan Pandowo (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Reward, Punishment, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil V Manado*” yang menyatakan bahwa *reward, punishment, dan disiplin kerja* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Judul, Tahun	Variabel dan Indikator	Metode/ Analisis Data	Hasil
1.	Oemar (2007), Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> terhadap Kepuasan Kerja	<i>Reward</i> (X) Kepuasan Kerja (Y)	(1)Metode <i>descriptive survei</i> dan <i>explanatory survei</i> (2) <i>Structural Equation Modeling</i>	(1)Reward tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

	Karyawan pada Bank Riau		(SEM)	
2.	Asriani., dkk (2015), Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Citra Riau Sarana Kabupaten Kuantan Singingi	<i>Reward</i> (X) Disiplin Kerja (Y)	(3) Analisis regresi linier sederhana (4) SPSS	(1) <i>Reward</i> berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja
3.	Ibrar dan Owais (2015) <i>The Impact Of Reward On Employee Performance (A Case Study Of Malakand Private School)</i>	<i>Reward</i> (X1) Kinerja Karyawan(Y)	(1) Analisis deskriptif (2) Korelasi (3) Uji regresi berganda	(1) <i>Reward</i> memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4.	Tangkuman., dkk (2015), Penilaian Kinerja, <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo	Penilaian Kinerja (X1) <i>Reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (X3) Kinerja karyawan (Y)	(1) Analisis Regresi Berganda (2) SPSS	(1) Penilaian kinerja mempunyai hubungan positif dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (2) <i>Reward</i> mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (3) <i>Punishment</i> mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5.	Anwar dan Dunija	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X)	(1) Uji statistik	(1) <i>reward</i> dan <i>punishment</i> tidak

	(2016), Pengaruh sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan PT. Tunggal Perkasa Plantation-3 Kecamatan Sampoiniet Kabupaten Aceh Jaya	2) Disiplin Kerja (Y)	(2) SPSS	ada pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan (2) <i>Reward</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap upaya peningkatan disiplin kerja karyawan (3) <i>Punishment</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap upaya peningkatan disiplin kerja karyawan
6.	Liyas dan Primadi (2017), Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat	Disiplin Kerja (X) Kinerja Karyawan (Y)	(1) Regresi Linier Sederhana (2) SPSS	(1) Disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Sunarto., dkk (2017), Pengaruh Reward (Penghargaan), Punishment (Hukuman), dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Kepuasan Kerja(X3) Kinerja Karyawan(Y)	(1) <i>Proportional random sampling</i> (2) SPSS	(1) <i>Reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) <i>Punishment</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Kepuasan kerja memiliki pengaruh

	pada PT. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat			yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Suak., dkk (2017), Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Kinerja karyawan (Y)	(1) Analisis regresi linier berganda (2) SPSS	(1) <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (2) <i>Reward</i> tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (3) <i>Punishment</i> tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap Kinerja Karyawan
9.	Arijanto (2019) <i>Motivation and Work Discipline on Employee Performance: A Case Study at One of the Mechanical and Electronic Importer Companies in Indonesia</i>	Motivasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	(1) Metode kausal kuantitatif (2) SPSS	(1) Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (2) Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
10	Putra dan Artaya (2019), <i>The Influence of Ability, Work Experience,</i>	Kemampuan Kerja(X1) Pengalaman Kerja(X2) <i>Reward</i> (X3) Kinerja karyawan(Y)	(1) Kuantitatif (2) SPSS	(1) Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (2) Pengalaman Kerja berpengaruh signifikan terhadap

	<i>and Reward On Employee Performance at PT. QLCOM Solusi Bisnis Surabaya</i>			kinerja karyawan (3) <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Panekenan., dkk (2019), <i>The Influence of Reward and Punishment Toward Employee's Performance at Bank Indonesia Branch Manado</i>	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Kinerja karyawan (Y)	(1)Analisis regresi berganda (2)SPSS	(1) <i>Reward</i> memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (2) <i>Punishment</i> memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
12	Novarini dan Imbayani (2019), <i>The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel and Spa Legian</i>	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Kinerja karyawan (Y)	(1)Analisis regresi linier berganda (2)SPSS	(1) <i>Reward</i> memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (2) <i>Punishment</i> memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
13	Nompo dan Pandowo (2020), Pengaruh <i>Reward, Punishment, Disiplin Kerja Terhadap</i>	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	(1)Analisis Linear Berganda (2)SPSS	(1) <i>Reward, Punishment</i> , dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja (2) <i>Reward</i> secara parsial berpengaruh

	Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil V Manado			terhadap kinerja karyawan (3) <i>Punishment</i> secara parsial berpengaruh terhadap kinerja (4) Disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja
--	---	--	--	--

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 *Reward*

2.2.1.1 Pengertian *Reward*

Menurut Mahmudi (2013:181) *reward* adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. *Reward* didefinisikan sebagai penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Sedangkan Sutrisno (2009:197) berpendapat bahwa *reward* atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran.

Handoko (2012:66) juga menjelaskan bahwa “*reward*” merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Menurut Shields dalam Suak dkk., (2017) Penghargaan (*reward*) dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu.

2.2.1.2 Tujuan Reward

Tujuan dari sistem 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 adalah:

- 1) Menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi.
- 2) Menjaga pekerja agar datang untuk bekerja.
- 3) Memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi.

2.2.1.3 Jenis-Jenis Reward

Menurut Ivancevich (2010:226) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu: *reward* intrinsik dan *reward* ekstrinsik, keduanya memiliki tujuan yang sama untuk perusahaan.

A. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Bentuk dari penghargaan ekstrinsik antara lain :

1. Penghargaan finansial:

- a) Gaji dan upah. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
- b) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
- c) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

2. Penghargaan non finansial :

- a. Penghargaan interpersonal Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
- b. Promosi Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

B. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

1. Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

2. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

3. Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

4. Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

Menurut Kusuma dan Luturlean (2018:193) menjelaskan bahwa balas jasa yang diberikan berbentuk finansial maupun non finansial. *reward* atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi menjadi 3 (tiga) pilihan yaitu:

- a. *Reward* dalam bentuk finansial tunai. Ini diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (*sallery*), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bisa saja di transfer rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan.
- b. *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan. Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya.

c. *Reward* dalam bentuk non finansial. Penerimaan *reward* dalam bentuk non finansial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor, yang sesuai harapan karyawan. Seperti komputer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toiler yang bersih, pencahayaan yang terang dan lain sebagainya.

2.2.1.4 Indikator-Indikator *Reward*

Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Mahmudi (2013:187), yaitu sebagai berikut:

1) Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen sebagai berikut:

- a) Kenaikan gaji pokok
- b) Tambahan honorarium
- c) Insentif jangka pendek
- d) Insentif jangka panjang

2) Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian reward atas presentasi kerja, misalnya:

- a) Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua.
- b) Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, dan sopir pribadi.
- c) Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

3) Pengembangan Karier

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan. Keterampilan dan keahliannya. Pemberian reward melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- a) Penugasan untuk studi lanjut.
- b) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya.

c) Penugasan untuk magang atau studi banding.

4) Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

a) Promosi jabatan

b) Pemberian kepercayaan

c) Peningkatan tanggung jawab

d) Pemberian otonomi yang lebih luas

e) Penempatan lokasi kerja yang lebih baik

f) Pengakuan

g) Pujian

2.2.1.5 Reward dalam Perspektif Islam

Menurut Rivai (2014:579) Islam telah menetapkan kerja bagi seorang muslim sebagai hak sekaligus kewajiban. Ia memerintahkan bekerja dan menganjurkan agar pekerjaan yang dilakukan sebaik-baiknya. Rasulullah berpesan agar seorang muslim berlaku adil dalam menetapkan gaji dan menepati pembayarannya. Pekerja yang menjalankan tugas dengan baik dihargai dengan gaji yang seimbang. Demikian pula, ia berpesan agar para pemimpin itu tidak merugikan para pekerja dalam bentuk apapun, termasuk tidak membebani pekerjaan yang diluar kemampuan. Prinsip pertama yang ditegakkan islam dalam mengatur masyarakat ialah agar setiap orang yang bekerja mampu memenuhi

kebutuhan diri dan orang-orang yang menjadi tanggungannya. Hal tersebut sesuai dengan QS Al-Ahqaf ayat 19 :

تَّ وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَلُهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya : Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan (Depag RI, 2004:727)

Dijelaskan dalam tafsir Kemenag “dan setiap orang dari kedua kelompok manusia sebagaimana yang disebutkan itu memperoleh tingkatan yakni peringkat yang berbeda-beda baik di surga maupun di neraka sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan di dunia dan peringkat itu disempurnakan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan dengan mengurangi atau menambah siksaan”. *Reward* dalam bahasa arab adalah ‘tsawab’. Menurut Maunah (2009:113) kata ‘tsawab’ banyak ditemukan di dalam Al-Qur’an, dan selalu diterjemahkan dengan ‘balasan baik’. Sebagai contoh ayat yang berkaitan dengan kata tsawab adalah firman Allah sebagai berikut:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

Artinya : Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya (QS Az-Zalzalah Ayat 7).

Dalam tafsir Al Misbah dijelaskan, kemudian barangsiapa berbuat suatu kebaikan, walaupun hanya sebesar butir debu, ia akan melihatnya dalam lembaran catatan amal perbuatan (shahifah) dan mendapatkan balasannya.

Balasan untuk setiap kebaikan juga ada dalam perintah yang disampaikan Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam dalam hadist riwayat Bukhari nomor 7062 yaitu :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - قَالَ يَقُولُ اللَّهُ إِذَا أَرَادَ عَبْدِي أَنْ يَعْمَلَ سَيِّئَةً فَلَا تَكْتُبُوهَا عَلَيْهِ حَتَّى يَعْمَلَهَا ، فَإِنْ عَمَلَهَا فَانْكُتُبُوهَا بِمِثْلِهَا وَإِنْ تَرَكَهَا مِنْ أَجْلِي فَانْكُتُبُوهَا لَهُ حَسَنَةً وَإِذَا أَرَادَ أَنْ يَعْمَلَ حَسَنَةً فَلَمْ يَعْمَلْهَا فَانْكُتُبُوهَا لَهُ حَسَنَةً ، فَإِنْ عَمَلَهَا فَانْكُتُبُوهَا لَهُ بِعَشْرِ أَمْثَالِهَا إِلَى سَبْعِمِائَةٍ

Artinya : *Dari Abu Hurairah, Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, “Allah Ta’ala berfirman: Jika hamba-Ku bertekad melakukan kejelekan, janganlah dicatat hingga ia melakukannya. Jika ia melakukan kejelekan tersebut, maka catatlah satu kejelekan yang semisal. Jika ia meninggalkan kejelekan tersebut karena-Ku, maka catatlah satu kebaikan untuknya. Jika ia bertekad melakukan satu kebaikan, maka catatlah untuknya satu kebaikan. Jika ia melakukan kebaikan tersebut, maka catatlah baginya sepuluh kebaikan yang semisal hingga 700 kali lipat.”* (HR. Bukhari no. 7062 dan Muslim no. 129).

2.2.2 Punishment

2.2.2.1 Pengertian Punishment

Punishment didefinisikan sebagai konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari tindakan tertentu (Ivancevich, 2006:226). Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:130) dijelaskan bahwa *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran pada pelanggar.

Menurut Purwanto (2007:186) dalam Anwar dan Duniya (2016) dikatakan 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.

Punishment merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif, tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh Purwanto (1993:238) sebagai berikut:

a. Teori Pembalasan

Hukuman diberikan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seorang karyawan.

b. Teori Perbaikan

Hukuman diberikan untuk memperbaiki perilaku seorang karyawan agar tidak melakukan kesalahan itu lagi.

c. Teori Perlindungan

Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.

d. Teori Ganti Rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran itu.

e. Teori Menakut- nakuti

Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada karyawan yang melakukan pelanggaran sehingga selalu takut melakukan pelanggaran dan mau meninggalkannya

2.2.2.2 Pelaksanaan *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2013:130) pelaksanaan sanksi atau hukuman (*punishment*) terhadap seorang pegawai yang melakukan pelanggaran bisa dilakukan dengan cara:

a. Pemberian Peringatan

Pegawai yang telah melakukan pelanggaran harus diberikan surat peringatan. Pemberian surat peringatan ini bertujuan agar pegawai tersebut 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 membeda-bedakan setiap pegawai. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa peraturan dalam organisasi berlaku untuk semua pegawai.

Kusuma dan Luturlean (2018:193) mengemukakan bahwa setiap sanksi yang diberikan atas dasar kesalahan yang dilakukan maka disana ada mekanismenya yang harus diperhatikan. Adapun mekanisme umum bentuk pemberian *punishment* tersebut adalah:

- a. Pertama, pemberian *punishment* langsung berpengaruh pada finansial *reward* karyawan tersebut seperti pemotongan atau penghentian gaji, tunjangan, bonus, dan lainnya.
- b. Kedua, pemberian *punishment* tidak langsung berpengaruh pada finansial *reward* karyawan tersebut, namun membawa dampak pada psikologis karyawan secara nyata. Misalnya karyawan tersebut dirumahkan, dihentikan aktivitas tugas dinas luar kota, tidak lagi diikutkan dalam rapat-rapat penting.

2.2.2.3 Jenis-Jenis *Punishment*

Menurut Purwanto (2007:186), secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. *Punishment* Preventif

Punishment preventif yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran. Contoh *punishment* preventif adalah:

- a. Anjuran dan Perintah
- b. Larangan
- c. Pengawasan
- d. Paksaan

2. *Punishment* Represif

Punishment represif yaitu *punishment* yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. Jadi *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. Contoh *punishment* represif adalah:

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

Menurut Rivai (2005:450) ada beberapa tingkat dan jenis *punishment* yang umumnya berlaku dalam sebuah organisasi, antara lain:

1. Hukuman ringan, dengan jenis:
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
2. Hukuman sedang, dengan jenis:
 - a. Penundaan kenaikan gaji
 - b. Penurunan gaji
 - c. Penundaan kenaikan pangkat
3. Hukuman berat, dengan jenis:
 - a. Penurunan pangkat atau demosi
 - b. Pembebasan dari jabatan
 - c. Pemberhentian
 - d. Pemecatan

2.2.2.4 *Punishment* dalam Perspektif Islam

Punishment atau hukuman dalam al-Qur'an dikemukakan dalam istilah 'adzab atau siksa. Banyak ayat al-Qur'an yang menggunakan istilah 'adzab ini, salah satunya adalah ayat ke 50 dari surat al-Anfal di bawah ini:

وَلَوْ تَرَىٰ إِذْ يَتَوَفَّى الَّذِينَ كَفَرُوا الْمَلَائِكَةُ يَضْرِبُونَ وُجُوهَهُمْ وَأَدْبُرَهُمْ

وَدُوفُوا عَذَابَ الْحَرِيقِ

Artinya : Kalau kamu melihat ketika para malaikat mencabut jiwa orang-orang yang kafir seraya memukul muka dan belakang mereka (dan berkata): "Rasakanlah olehmu siksa neraka yang membakar", (tentulah kamu akan merasa ngeri) (Depag RI, 2000:269).

Dijelaskan dalam Tafsir Al-Misbah, andaikata dirimu wahai Muhammad, menyaksikan pemandangan mengerikan pada saat malaikat mencabut nyawa orang-orang kafir, kalian akan mendapatkan malaikat itu memukuli tubuh orang-orang kafir itu dari depan dan belakang, seraya berkata, "Rasakan siksa api neraka, akibat perbuatan kalian." Oleh sebab itu, ayat tersebut mengakui tentang adanya hukuman, dan menunjukkan hukuman itu tidak diberlakukan kepada semua manusia melainkan diberlakukan kepada manusia-manusia yang melakukan pelanggaran saja.

Selain dengan istilah adzab istilah yang banyak digunakan dalam al-Qur'an adalah *iqab* sebagai contoh penggunaan kata tersebut adalah firman Allah surat Ali Imran ayat 11 sebagai berikut:

كَذَابِ آلِ فِرْعَوْنَ وَالَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا فَأَخَذَهُمُ اللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ وَاللَّهُ شَدِيدُ
الْعِقَابِ

Artinya : *(keadaan mereka) adalah sebagai keadaan kaum Fir'aun dan orang-orang yang sebelumnya; mereka mendustakan ayat-ayat Kami; karena itu Allah menyiksa mereka disebabkan dosa-dosa mereka. Dan Allah sangat keras siksa-Nya (Depag RI, 2000:76)*

Dijelaskan dalam Tafsir Al-Misbah, keadaan mereka seperti keadaan kaum Fir'aun dan orang-orang yang memusuhi Allah sebelumnya. Mereka mendustakan ayat-ayat Allah, padahal ayat-ayat itu cukup jelas. Lalu Allah menyiksa mereka karena dosa-dosa yang dilakukannya. Sesungguhnya Allah sangat keras siksa-Nya.

Oleh sebab itu, dua ayat tersebut menegaskan tentang adanya adzab, hukuman, atau punishment dari Allah yang diberikan kepada orang yang kafir, memberikan siksaan yang membakar kepada orang-orang yang melanggar perintah Allah. Artinya punishment itu diterapkan kepada seseorang yang melakukan pelanggaran dengan tujuan agar orang tersebut jera.

2.2.3 Disiplin Kerja

2.2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Hak-hak karyawan sudah menjadi alat pengenalan yang tepat kepada disiplin karyawan, karena hak-hak karyawan sering kali merupakan masalah dalam kasus-kasus disiplin karyawan. Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2002:314)

Hasibuan (2016:193) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Singodimejo *dalam* Sutrisno (2016:86) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Hal ini sesuai dengan disiplin menurut Fathoni (2006) yang menyatakan bahwa disiplin merupakan ketaatan, kepatuhan untuk mengikuti aturan yang menjadi

tanggung jawab seorang anggota organisasi. Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi maupun perusahaan karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

2.2.3.2 Indikator-Indikator Disiplin Kerja

Singodimejo *dalam* Sutrisno (2016:94) menjelaskan bahwa disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi di antaranya adalah :

1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan

2.2.3.3 Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Menurut Tohardi (2002:397) ada beberapa hal yang dapat kita lakukan dalam menegakkan disiplin, di antaranya adalah:

1. *Punishment* dan *Reward*

Hukuman dan hadiah dapat digunakan sebagai strategi dalam menegakkan kedisiplinan seorang pekerja, pegawai atau buruh di organisasi atau perusahaan. Namun yang paling penting diperhatikan adalah bagaimana hukuman dan hadiah tersebut benar-benar ditegakkan. Bila hukuman dan hadiah tersebut hanya peraturan saja, maka hal tersebut tidak mampu dalam menegakkan disiplin.

2. Adil dan Tegas

Penegakkan peraturan, prosedur kerja harus dilakukan secara tegas dan untuk hukuman harus diterapkan secara adil untuk semua orang yang ada di organisasi atau perusahaan. Jika hal tersebut hanya ancaman tidak ada realisasinya, misalnya ada seorang karyawan yang datang terlambat dan seharusnya mendapatkan sanksi, tetapi pada kenyataannya tidak mendapatkan sanksi, maka hal tersebut akan berpengaruh buruk terhadap karyawan yang lain. Karyawan-karyawan yang lain akan berani datang terlambat karena mereka berpikir jika datang terlambat juga tidak mendapatkan sanksi.

3. Motivasi

Sebenarnya hukuman dan pemberian hadiah yang dilakukan tersebut dapat memberikan motivasi. Dengan adanya sanksi atau hukuman jika melanggar peraturan yang ada, memotivasi seseorang untuk menghindarinya. Sebaliknya, dengan hadiah dapat mendorong seseorang

untuk mendapatkan hadiah tersebut sehingga dapat mendorong seseorang untuk menegakkan disiplin.

4. Keteladanan Pimpinan

Jika sebuah organisasi atau perusahaan ingin mempunyai bawahan yang memiliki disiplin yang tinggi, maka pimpinan juga harus ditata untuk menjadi seorang yang berdisiplin tinggi, karena pimpinan selalu menjadi panutan dan teladan bagi bawahannya.

5. Lingkungan yang Kondusif

Lingkungan sosial tempat bekerja harus kondusif, bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi. Dengan kata lain lingkungan sosial tempat bekerja juga dapat menjadi acuan dalam berdisiplin. Seorang pegawai akan ikut menjadi tidak disiplin jika lingkungan tempat ia bekerja juga tidak ada yang disiplin

6. Ergonomis

Lingkungan fisik yang aman dan nyaman mempengaruhi kedisiplinan seseorang. Seseorang yang bekerja di tempat panas, tentunya akan gelisah, merasa gerah dan sebagainya, sehingga ia ingin segera menghentikan pekerjaannya dan ingin segera pulang. Jika tempat kerja yang nyaman, sejuk dan harum serta lingkungan sosial yang penuh keakraban dapat membuat seseorang pekerja tahan bekerja lebih lama dan dari situ dapat membuat ia ingin datang tepat waktu, karena tempat ia bekerja menyenangkan hati.

2.2.3.4 Disiplin Kerja dalam Perspektif Islam

Islam sebagai ajaran ilahi yang sempurna dan paripurna memuat berbagai aspek yang terkait dengan hidup dan kehidupan manusia, termasuk di dalamnya aspek perubahan. Disiplin kerja pada karyawan yaitu bekerja dengan menaati aturan-aturan yang ada pada organisasi atau sistem kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi dimana karyawan harus bisa bekerja sesuai aturan. Hal ini apabila dilihat dalam pandangan Islam dimana seseorang yang bisa bekerja secara disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah yang telah diberikan oleh orang banyak dengan baik. Dimana seorang yang bekerja secara berorganisasi menghendaki akan perubahan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan (Abdullah, 2015:162). Sesuai dengan penjelasan pada isi Al-Qur'an Surah Ar-Ra'd ayat 11 menyebutkan :

لَهُ مَعْبَآتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ آلٍ

Artinya : *Sesungguhnya Allah tidak akan merubah apa yang terdapat pada keadaan suatu kaum atau masyarakat, sehingga mereka mengubah apa yang terdapat dalam diri (sikap mental) mereka.* (Kementrian Agama RI, 2012)

Disiplin kerja pada karyawan yaitu bekerja dengan menaati aturan-aturan yang ada pada organisasi atau sistem kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi dimana karyawan harus bisa bekerja sesuai aturan. Hal ini apabila dilihat dalam pandangan Islam dimana seseorang yang bisa bekerja secara disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah yang telah

diberikan oleh orang banyak dengan baik. Dengan disiplin kerja juga dapat dapat memaksimalkan hasil dari sesuatu pekerjaan yang kelak akan bermanfaat bagi diri sendiri, orang lain dan organisasi atau perusahaan secara umum. Olehnya itu, disiplin kerja dalam Islam adalah suatu ibadah yang dilakukan secara tulus ikhlas sebagai sebagai suatu bentuk amal saleh (Abdullah, 2015:166)

Islam membimbing seseorang untuk selalu bersikap disiplin dalam berbagai aspek kehidupan. Hal ini dapat dilihat dari Q.S An-Nisa (4: 103):

فَإِذَا قُضِيَتْ الصَّلَاةُ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ فَإِذَا اطْمَأْنَنْتُمْ فَأَقِيمُوا
الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا

Artinya: Maka apabila kamu telah menyelesaikan shalat(mu), ingatlah Allah di waktu berdiri, di waktu duduk dan di waktu berbaring. Kemudian apabila kamu telah merasa aman, maka dirikanlah shalat itu (sebagaimana biasa). Sesungguhnya shalat itu adalah fardhu yang ditentukan waktunya atas orang-orang yang beriman.

Dari ayat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Islam mengajarkan dan mengimbau kepada umatnya untuk selalu disiplin waktu dalam mengerjakan ibadah dan juga dapat mengatur waktu mereka sebaik-baiknya. Tidak hanya dalam mengerjakan ibadah, penerapan disiplin juga berlaku dalam berbagai hal, salah satunya yaitu seperti disiplin dalam bekerja.

Kedisiplinan dalam bekerja juga ada dalam perintah yang disampaikan Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam dalam hadist riwayat Bukhari nomor 5937 yaitu :

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ الرَّحْمَنِ أَبُو الْمُنْذِرِ الطُّفَاوِيُّ عَنْ سُلَيْمَانَ
 الْأَعْمَشِ قَالَ حَدَّثَنِي مُجَاهِدٌ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ أَخَذَ رَسُولُ اللَّهِ
 صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنِّي فَقَالَ كُنْ فِي الدُّنْيَا كَأَنَّكَ غَرِيبٌ أَوْ غَائِرٌ سَبِيلٍ وَكَانَ ابْنُ عُمَرَ
 يَقُولُ إِذَا أَمْسَيْتَ فَلَا تَنْتَظِرُ الصَّبَاحَ وَإِذَا أَصْبَحْتَ فَلَا تَنْتَظِرُ الْمَسَاءَ وَخُذْ مِنْ صِحَّتِكَ
 لِمَرَضِكَ وَمِنْ حَيَاتِكَ لِمَوْتِكَ

Artinya: *Telah menceritakan kepadaku Mujahid dari Abdullah bin Umar radliallahu 'anhuma dia berkata; "Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam pernah memegang pundakku dan bersabda: 'Jadilah kamu di dunia ini seakan-akan orang asing atau seorang pengembara." Ibnu Umar juga berkata; 'Bila kamu berada di sore hari, maka janganlah kamu menunggu datangnya waktu pagi, dan bila kamu berada di pagi hari, maka janganlah menunggu waktu sore, pergunakanlah waktu sehatmu sebelum sakitmu, dan hidupmu sebelum matimu.*

Begitu banyak orang, baik secara pribadi maupun secara kelompok, yang belum bahkan tidak mengindahkan kedisiplinan ini. Secara pribadi, seseorang yang tiba-tiba jatuh sakit, secara tidak disadari adalah disebabkan oleh karena mengonsumsi makan/minumnya yang kurang atau tidak disiplin. Mengonsumsi makan dan minum yang tidak tepat, baik tepat waktunya maupun tepat ukurannya dapat menimbulkan reaksi (sakit) pada tubuh. Kurangnya disiplin dalam pengelolaan perusahaan juga dapat mengakibatkan kerugian atau bahkan kebangkrutan perusahaan. Dari sisi karyawan banyak yang melanggar disiplin dalam hal penyediaan bahan baku terutama dalam hal pengiriman yang mengakibatkan karyawan tidak aktif karena adanya keterlambatan yang juga merugikan perusahaan. (Rivai, 2009: 605).

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria (Robbins, 2006:56). Sedangkan kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sedarmayanti (2011:260), “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan”. dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan atas tanggung jawab yang telah diberikan baik secara kualitas maupun kuantitas guna mencapai tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen serta memberikan kontribusi pada kemajuan ekonomi.

2.2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:260) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2007:155) yaitu:

1. Faktor personal atau individu yang terdiri dari pengetahuan keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

2. Faktor kepemimpinan yang terdiri dari kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan melalui pemberian *insentif*, bonus, dan *reward*.
3. Faktor tim yang terdiri dari dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

Selain itu menurut Prawirosentono (1999:27) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

1) Efektivitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Sebaliknya, bila kaibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh, maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota lainnya untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Dharma (1991) *dalam* (Koencoro dkk., 2013:4) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengharapan yang dibebani konsekuensi (*Reward* atau *Punishment*).

2.2.4.3 Karakteristik Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015:68) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil risiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.2.4.4 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang (Mangkuprawira 2004:231). Sedangkan Mondy (2008:257) mendefinisikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.

2.2.4.5 Alasan Diperlukan Penilaian Kinerja

Menurut Kaswan (2012:211) ada sejumlah lain mengapa penilaian kinerja perlu dilakukan. Paling tidak dapat ada dua alasan. Yaitu alasan untuk kepentingan manajemen dan alasan untuk karyawan itu sendiri. Bagi manajemen, penilaian kinerja diperlukan karena alasan-alasan sebagai berikut:

1. Menggunakan talentanya secara efektif, memastikan bahwa kemampuan individual setiap karyawan dapat digunakan secara efektif dalam perusahaan tanpa ada yang terabaikan.
2. Pelatihan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sehingga keterlibatan karyawan terhadap perkembangan bisnis di masa datang dapat ditingkatkan sehingga karyawan menjadi lebih terampil dan memberikan sejumlah prosep kerja.
3. Promosi, membantu keputusan promosi dengan memberikan informasi mengenai kajian dan rencana sebelumnya untuk pengembangan.
4. Perencanaan, mengidentifikasi kekurangan keterampilan dan kebutuhan suksesi

5. Kewenangan, memelihara hirarki wewenangan dengan menegaskan ketergantungan bawahan terhadap mereka yang melaksanakan penilaian.

Bagi karyawan, penilaian kinerja dalam organisasi diperlukan karena sejumlah alasan, yang diantaranya:

1. Kinerja, kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan dapat ditingkatkan dengan menekankan pada kelebihanannya dan pemahaman terhadap perubahan apa yang dibutuhkan.
2. Motivasi, keyakinan yang berasal dari penilaian efektif dapat meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan dan terhadap perusahaan.
3. Karir, karyawan dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan-perubahan kerja yang terjadi.
4. Umpan balik, merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja yang bertujuan mengakui dan mendorong kinerja unggul sehingga tetap berkelanjutan, mempertahankan perilaku yang dapat diterima, dan mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar perusahaan.

2.2.4.6 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Kaswan (2012:213), penilaian kinerja mempunyai peran penting bagi proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan melakukan penilaian kinerja untuk berbagai tujuan antara lain:

1. Penilaian memberikan umpan balik kepada karyawan dan dengan demikian berfungsi sebagai sarana pengembangan karir.
2. Penilaian dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan meneguhkan tujuan untuk program pelatihan.
3. Pelatihan bersifat memotivasi yaitu, mendorong inisiatif, mengembangkan rasa tanggung jawab, dan merangsang usaha-usaha untuk berkinerja lebih baik.
4. Penilaian sebagai sarana berdiskusi tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan antara atasan dan bawahan.
5. Penilaian dapat berfungsi sebagai dasar untuk perencanaan sumber daya manusia dan pekerjaan yaitu memberikan input berharga untuk inventarisasi keterampilan dan perencanaan sumber daya manusia.

Menurut Mangkunegara (2007:10) tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan meliputi :

1. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir.
2. Mendefinisikan dan merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan kompetensinya.
3. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

2.2.4.7 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Rivai (2004:315) ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen SDM yaitu :

1. Perbaikan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi
3. Berguna untuk melakukan keputusan penempatan
4. Pelatihan dan pengembangan
5. Kesempatan kerja yang adil
6. Mengatasi tantangan eksternal
7. Umpan balik

2.2.4.8 Kinerja dalam Perspektif Islam

Agama islam sangat menganjurkan agar manusia dapat bekerja dengan baik dan giat. Islam mendorong orang-orang mukmin untuk bekerja keras, karena pada hakikatnya kehidupan dunia ini merupakan kesempatan yang tidak akan pernah terulang untuk berbuat kebajikan atau sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain. Hal ini sekaligus untuk menguji orang-orang mukmin, siapakah diantara mereka yang paling baik dan tekun terhadap bekerja (Munir, 2007:106). Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan (Meldona, 2009:262).

Dalam Al-Qur'an ayat yang menjadi rujukan tentang kinerja yaitu surat At-Taubah ayat 105 :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan"* (QS At-Taubah 105).

Dalam Tafsir Al-Misbah dijelaskan bahwa katakan kepada manusia, wahai Rasulullah, "Bekerjalah kalian dan jangan segan-segan melakukan perbuatan baik dan melaksanakan kewajiban. Sesungguhnya Allah mengetahui segala pekerjaan kalian, dan Rasulullah serta orang-orang mukmin akan melihatnya. Mereka akan menimbanginya dengan timbangan keimanan dan bersaksi dengan perbuatan-perbuatan itu. Kemudian setelah mati, kalian akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin kalian, lalu mengganjar dengan perbuatan-perbuatan kalian setelah Dia memberitahu kalian segala hal yang kecil dan besar dari perbuatan kalian itu. Dalam islam seorang muslim dianjurkan melakukan sesuatu dengan prestasi yang baik, bukan hanya bagi dirinya tetapi juga terbaik bagi orang lain, karena hal ini menjadi ukuran pribadi yang unggul.

Hal ini sesuai dengan hadits berikut (Diana, 2012:196) :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: الْمُؤْمِنُ لَقَوِيٍّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ خَيْرٍ، اِحْرَصْ عَلَمَا نَفْعِكَ، وَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ: لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا وَلَكِنْ قُلْ: قَدَّ رَأَى اللَّهُ وَمَا شَاءَ فَعَلَ، فَإِنْ لَوْ تَفْتَحَ عَمَلِ الشَّيْطَانِ

Artinya: *Dari Abu Hurairah radhiyallahu anhu, ia berkata, 'Rasulullah Shallallahu Alaihi wa Sallam bersabda 'Orang Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih disukai Allah daripada orang Mukmin yang lemah. Masing-masing ada kebaikannya. Bersemangatlah untuk mengerjakan sesuatu yang bermanfaat bagi dirimu, serta mohonlah pertolongan kepada Allah dan jangan menjadi orang lemah! Jika kamu tertimpa sesuatu, janganlah mengucapkan, 'Seandainya saya berbuat begini tentu akan terjadi begini dan begitu' tetapi katakanlah, 'Allah telah menakdirkannya; apa yang telah dikehendaki-Nya pasti akan terjadi, karena sesungguhnya kata 'seandainya' itu membuka jalan bagi setan.'*

Dalam hadits tersebut dapat diartikan bahwa seorang mukmin dianjurkan menjadi pribadi yang kuat dan unggul. Menurut Diana (2012:197) untuk menjadi pribadi yang kuat dan unggul dapat dilakukan dengan cara :

1. Memperkuat keimanan

Keimanan seseorang dapat membawa suatu kemuliaan baik di dunia maupun di akhirat, jika kualitas dari keimanannya kuat dan diikuti dengan melakukan amal shaleh maka ia akan mendapat manisnya iman. Dapat dilihat dari perilakunya ketika seseorang memiliki iman yang kuat atau lemah. Misalnya seseorang yang selalu tegar, tidak mudah putus asa, bekerja keras, berdoa memohon ampun kepada Allah dan berserah diri.

2. Menggali kemampuan (*Ability*)

Seorang mukmin diwajibkan bekerja dengan baik agar menjadi kategori orang yang kuat dalam berbagai hal, baik dalam keimanan, kejiwaan, keilmuan.

3. Memperbanyak perbuatan bermanfaat

Prestasi terbaik dan bermanfaat adalah yang dianjurkan bagi setiap muslim, tidak diperbolehkan untuk berandai-andai, dan juga tidak boleh hanya merencanakan tetapi tidak melaksanakannya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Reward dengan Kinerja Karyawan

Menurut Ivancevich dkk., dalam Gania (2006:226) “salah satu tujuan utama dari program imbalan adalah mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi”. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mas'ud (2017) bahwa pemberian reward yang sesuai kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi akan terus meningkatkan prestasi yang baik sehingga kinerjanya akan semakin meningkat. *Reward* yang sudah tertata dan tersalurkan dengan baik kepada karyawan, maka *reward* tersebut mampu memotivasi para karyawan untuk berkinerja secara maksimal. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Tangkuman dkk., (2015) yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan terus mengalami perbaikan jika ada peningkatan terhadap reward dari perusahaan.

2.3.2 Hubungan Punishment dengan Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan pasti memiliki standar kualitas kerja dalam hubungannya dengan kinerja para karyawan. Hal tersebut dilakukan sebagai alat pemicu dalam memotivasi para karyawan agar patuh terhadap peraturan dan juga sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2013:130) hukuman (*punishment*) adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Pemikiran ini sesuai dengan penelitian Mas'ud (2017) yang menemukan bahwa pemberian *punishment* secara tepat kepada pegawai yang melakukan kesalahan maka akan meningkatkan kesadaran para pegawai untuk tidak mengulangi kesalahan yang dilakukan sehingga kinerja para pegawai akan semakin meningkat. Tangkuman dkk., (2015) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa *punishment* merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan manajer karena *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.3 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2013:193) kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal, jadi disiplin

adalah kunci dari keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Pemikiran ini didukung oleh Syafrina (2017) yang menyatakan bahwa disiplin merupakan salah satu aspek kerja, yang keberadaannya harus diperhatikan oleh setiap organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Hal ini disebabkan karena disiplin kerja merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi besar kecilnya hasil kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan.

2.3.4 Hubungan *Reward* dan Kinerja Karyawan melalui Disiplin

Kerja

Menurut Tohardi (2002) dalam Hidayat (2018:43) pemberian *reward* merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menegakkan disiplin. Apabila karyawan menjadi lebih disiplin setelah diberi *reward* maka disiplin kerja tersebut juga akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Pemikiran ini didukung oleh Asriani dkk., (2015) yang menyatakan bahwa *reward* atau penghargaan turut mempengaruhi disiplin kerja. Karena *reward* akan memberikan kepuasan dan kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan *reward* atau penghargaan yang relatif sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Hal ini berarti semakin besar *reward* atau penghargaan yang diterima, maka semakin baik kedisiplinan karyawan. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Idris dan Alegbeleye (2015:102) yang menyatakan bahwa ada

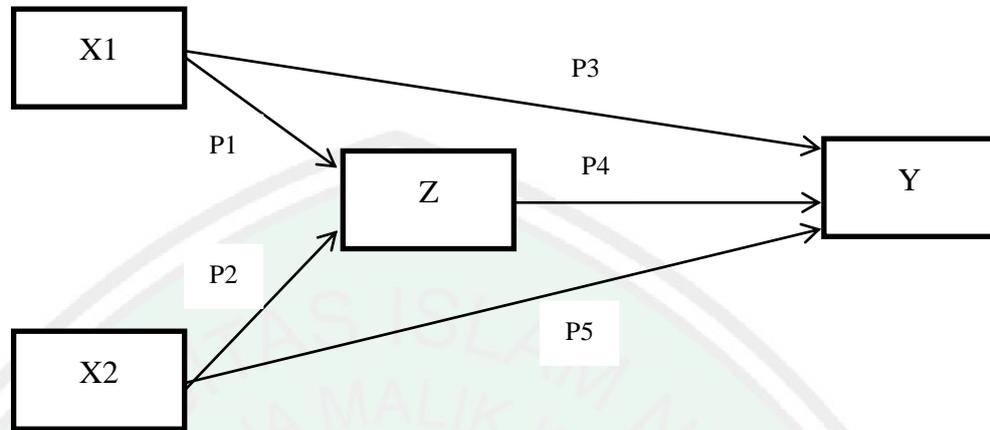
ikatan yang kuat antara ketidakdisiplinan dengan kinerja, yang berarti ketidakdisiplinan dapat merusak kinerja dan efektivitas karyawan.

2.3.5 Hubungan *Punishment* dan Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan yang melanggar, *punishment* sering juga disebut dengan istilah sanksi/hukuman. *Punishment* atau sanksi ini juga sangat berperan jitu dalam mendorong semangat kerja para karyawan dalam suatu perusahaan. pemeliharaan peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara ,2000:130).

Hal tersebut sesuai dengan penelitian Lestari dan Firdausi (2016) yang menemukan bahwa pemberian *punishment* dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Anwar dan Duniya (2016) yang menyatakan 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 disiplin serta produktivitas kerjanya.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Keterangan :

X1 = *Reward*

X2 = *Punishment*

Z = Disiplin kerja

Y = Kinerja karyawan

P1 = Koefisien pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja

P2 = koefisien pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja

P3 = koefisien pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

P4 = koefisien pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

P5 = koefisien *punishment* terhadap kinerja karyawan

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara yang diajukan seorang peneliti yang berupa pernyataan untuk diuji kebenarannya atau dibuktikan lebih lanjut. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H4 : *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

H5 : *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, yang menekankan pada pengujian teori-teori atas variable pada penelitian tersebut dengan angka serta dianalisis. Alat ukur penelitian ini adalah kuisisioner, yang mana pada kuisisioner akan diperoleh jawaban dari karyawan atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian ini, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory research*.

Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variable yang akan dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variable berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya (Supriyanto dan Machfudz, 2010: 287).

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang, JL Danau Sentani Raya No. 100, Madyopuro, Kedungkandang, Kota Malang, dengan pertimbangan peneliti ingin mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* di PDAM Kota Malang terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013: 35) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan ditarik kesimpulan. Pada penelitian ini populasinya adalah jumlah pegawai tetap di PDAM Kota Malang sejumlah 329 orang yaitu bagian direksi 3, umum 27, sumber daya manusia 13, keuangan 18, hubungan pelanggan 50, pengadaan 9, perencanaan teknik 18, produksi 49, Kehilangan air 37, perawatan 50, pengawasan pekerjaan 27, satuan pengawas internal 6, sistem informasi manajemen 15, penelitian dan pengembangan 6, staf ahli direktur utama 1.

3.3.2 Sampel

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013: 35) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan penelliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel. Sampel pada penelitian ini berjumlah 76 pegawai.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *simple random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi dengan memberikan kesempatan yang sama untuk dipilih

bagi setiap individu atau unit sebagai sampel (Tika, 2006:40). Teknik sampling ini disebut simple (sederhana) karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif, maka dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Sekaran, 2003), dimana :

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

n : ukuran sampel

N : jumlah populasi

d : presisi

$$n = \frac{329}{1+329 \times 0.1 \times 0.1} = 76,68$$

Dengan ukuran populasi sebanyak 329 orang, dan presisi 10%, maka ukuran sampel adalah 76 orang pegawai PDAM Kota Malang.

3.5 Data dan Jenis Data

Menurut cara memperolehnya data dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer ini, disebut juga data asli atau data baru (Hasan, 2006: 82). Data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung

dari jawaban responden melalui kuesioner yang berkaitan dengan masalah *reward, punishment*, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah suatu data yang diperoleh dan dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini, biasanya diperoleh dari perpustakaan atau dari laporan-laporan peneliti terdahulu yang sudah ada di dalam tempat penelitian. Data sekunder disebut juga data tersedia (Hasan, 2006: 82). Data ini merupakan data yang diperoleh dari PDAM Kota Malang berupa sejarah, struktur organisasi, serta jumlah pegawai.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

1. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang nantinya akan di beri tanggapan langsung oleh responden atas pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan. Tujuan pembuatan kuisisioner ini adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dalam penelitian ini (Supriyanto dan Maharani, 2013:56)

2. Wawancara

Wawancara didefinisikan sebagai proses mendapatkan informasi dengan cara tanya jawab dan bertatap muka antara pewawancara dengan responden dengan menggunakan alat *interview guide* (Supriyanto dan Maharani, 2013:54). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk

mendapatkan informasi terkait bagian kepegawaian yang meliputi, lokasi, jumlah pegawai, serta data informasi tambahan lainnya.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Pada penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu *reward* sebagai variabel (X1), *punishment* sebagai variabel (X2) kinerja karyawan sebagai variabel (Y) dan disiplin kerja sebagai mediasi (Z).

3.7.1 Variabel *Reward* (X1)

Reward didefinisikan sebagai penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai (Mahmudi, 2013:181). Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Mahmudi (2013:187), yaitu sebagai berikut:

- a. Gaji dan Bonus
- b. Kesejahteraan
- c. Pengembangan karir
- d. Penghargaan psikologis dan sosial

3.7.2 Variabel *Punishment* (X2)

Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Rivai (2005:450) ada beberapa tingkat dan jenis *punishment* yang umumnya berlaku dalam sebuah organisasi, antara lain:

- a. Hukuman ringan
- b. Hukuman sedang
- c. Hukuman berat

3.7.3 Variabel Disiplin Kerja (Z)

Singodimejo *dalam* Sutrisno (2016:86) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang dijadikan rambu-rambu untuk dipenuhi oleh seluruh karyawan di dalam organisasi, peraturan-peraturan yang harus ditaati tersebut dibagi dalam empat dimensi menurut Singodimejo *dalam* Sutrisno (2016:94) di antaranya adalah :

1. Taat terhadap aturan waktu
 - a. Masuk sesuai dengan jam masuk kerja
 - b. Pulang sesuai dengan jam pulang kerja
 - c. Istirahat sesuai dengan jam istirahat
2. Taat terhadap peraturan dasar
 - a. Berpakaian sesuai dengan ketentuan
 - b. Bertingkah laku sesuai norma dalam pekerjaan
3. Taat terhadap aturan pedoman dan hubungan kerja
 - a. Bekerja sesuai dengan tata cara pekerjaan
 - b. Berhubungan baik dengan unit kerja lain
4. Taat terhadap peraturan lainnya
 - a. Bertingkah laku sesuai dengan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi

3.7.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria (Robbins, 2006:56). Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Robbins (2006:260), yaitu:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektivitas
- e. Kemandirian

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item
<i>Reward</i> (Mahmudi, 2013)	1. Gaji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang dibayar sesuai tingkat kebutuhan karyawan 2. Gaji yang dibayar sesuai dengan prestasi kerja dan tanggung jawab karyawan
	2. Bonus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bonus kepada karyawan jika mampu bekerja melebihi standar yang ditentukan perusahaan 2. Karyawan merasa puas dan senang dengan bonus yang diterima
	3. Kesejahteraan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas liburan/rekreasi bagi setiap karyawan yang berprestasi 2. Mengikutsertakan setiap karyawan dalam asuransi kesehatan

	<p>4. Pengembangan Karir</p> <p>4. Penghargaan psikologis dan sosial</p>	<p>1. Promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi</p> <p>2. Memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan untuk berprestasi</p> <p>1. Pujian dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi</p> <p>2. Penghargaan memacu motivasi</p>
<p><i>Punishment</i> (Rivai, 2005)</p>	<p>1. Hukuman Ringan</p> <p>2. Hukuman sedang</p> <p>3. Hukuman berat</p>	<p>1. Kata-kata teguran kepada karyawan yang terlambat sampai di kantor</p> <p>2. Kata-kata teguran kepada karyawan yang meninggalkan kantor tanpa ijin</p> <p>3. Surat peringatan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin kerja</p> <p>1. Sanksi pemotongan gaji/tunjangan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin kerja</p> <p>1. Skorsing berupa pembebasan tugas bahkan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang menerima surat peringatan sebanyak 3 kali atau lebih</p> <p>2. Scdd0vkorsing berupa pembebasan tugas bahkan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang melakukan tindakan kriminal</p>
<p>Disiplin Kerja (Singodimejo dalam Sutrisno, 2016)</p>	<p>1. Taat terhadap aturan waktu</p> <p>2. Taat terhadap peraturan dasar</p>	<p>1. Menaati jam masuk kerja</p> <p>2. Menaati jam istirahat</p> <p>3. Menaati jam pulang kerja</p> <p>1. Menggunakan pakaian sesuai dengan ketentuan perusahaan</p> <p>2. Bertingkah laku sesuai norma dalam perusahaan</p>

	<p>3. Taat terhadap aturan pedoman dan hubungan kerja</p> <p>4. Taat terhadap peraturan lainnya</p>	<p>1. Bekerja sesuai dengan tata cara pekerjaan</p> <p>2. Berhubungan baik dengan unit kerja lain</p> <p>1. Bertingkah laku sesuai dengan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi</p> <p>2. Bertingkah laku sesuai dengan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi</p>
Kinerja Karyawan (Robbins, 2006)	<p>1. Kualitas</p> <p>2. Kuantitas</p> <p>3. Ketepatan waktu</p> <p>4. Efektivitas</p> <p>5. Kemandirian</p>	<p>1. Memiliki skill yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan</p> <p>2. Mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti</p> <p>1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP</p> <p>2. Mampu mengerjakan dan memahami setiap pekerjaan</p> <p>1. Memiliki keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya</p> <p>2. Tidak menunda-nunda waktu untuk menyelesaikan pekerjaan</p> <p>1. Melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan</p> <p>2. Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan konsisten</p> <p>1. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri</p> <p>2. Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan</p>

3.8 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah acuan yang digunakan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur bisa digunakan dalam pengukuran dan menghasilkan data kuantitatif (Supriyanto dan Maharani 2013:43). Skala yang dipergunakan dalam pengukuran variabel ini adalah skala Likert. Skala Likert digunakan karena mempunyai banyak kemudahan, mempunyai reliabilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi, fleksibel dibanding teknik yang lain, aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data skala Likert termasuk dalam skala interval. Dalam prosedur Likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah 1 sampai 5, contoh alternatif jawaban yang digunakan dalam kuisioner penelitian ini adalah : Jawaban Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Jawaban Setuju (S) dengan skor 4, Jawaban Netral (N) dengan skor 3, Jawaban Tidak Setuju (TS) dengan skor 2 dan Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1 (Sekaran dan Bougie 2016:215).

3.9 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian melalui interpretasi distribusi frekuensi jawaban responden secara keseluruhan, baik dalam jumlah responden

(orang), maupun dalam angka persentase terhadap item-item variabel penelitian (Supriyanto dan Maharani, 2013: 186).

3.10 Uji Instrumen

Dalam penelitian diperlukan alat bantu berupa kuisisioner, sebelum digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan realibilitasnya. Untuk melihat sejauh mana instrumen penelitian dapat dipercaya, dilakukan dua penelitian yaitu :

1. Uji Validitas

Merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana sebuah alat ukur mampu mengukur sesuatu yang akan diukur disebut dengan *validitas*. Jika sebuah perangkat mampu mengukur apa yang diukur serta informasi atau data yang didapatkan sesuai dengan variabelnya, maka alat ukur tersebut dikatakan valid (Solimun, 2006 dalam Supriyanto dan Machfudz, 2010:249). Arikunto dalam Supriyanto dan Maharani (2013:73) mengemukakan bahwa valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product momen (*r* hitung) dimana *r* hitung dapat diperoleh dengan rumus :

$$r_{XY} = 1 + \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

n : banyaknya sampel

X : skor item X

Y : skor total item X

R : koefisien korelasi

Perangkat ukur dikatakan valid apabila koefisien korelasinya $\geq 0,3$.

2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji ini hanya dapat dilakukan pada pertanyaan-pertanyaan yang valid saja. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus alpha atau *Cronbach's Alpha* :

$$r_{11} = [k(k - 1)] \left[1 - \frac{\sum \sigma b_2}{\sigma t_2} \right]$$

r : koefisien reliabilitas

k : jumlah pertanyaan

σb_2 : varian butir pertanyaan

σt_2 : varian skor tes

Perangkat ukur dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya $\geq 0,6$ (Supriyanto dan Maharani, 2013: 73).

3.11 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah bersifat linier (apakah hubungan antar variabel yang hendak dianalisis mengikuti garis lurus atau tidak). Uji linieritas dilakukan

dengan dua cara yaitu menggunakan curve estimation dan deviation from linierity. Pedoman penggunaan curve estimation, jika nilai sig $f \leq 0,05$ maka variabel X memiliki hubungan linier dengan Y. Sebaliknya jika sig $f \geq 0,05$ maka variabel X tidak memiliki hubungan linier dengan Y.

Cara selanjutnya adalah dengan melihat nilai signifikansi f pada deviation from linierity. Jika sig atau signifikansi pada deviatin from linierity $\geq 0,05$ maka hubungan antar variabel adalah linier. Sebaliknya jika sig atau signifikansi pada deviation from linierity $\leq 0,05$ maka hubungan antar variabel tidak linier (Supriyanto dan Maharani, 2013:73).

3.12 Analisis Data

3.12.1 Path Analysis

Path analysis atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Model ini diolah dengan menggunakan program komputer, sub program SPSS, dengan ketentuan uji f pada Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ sebagai taraf signifikansi (Sig. F) untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantungnya digunakan uji T pada taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan dalam kode (sig. T) (Supriyanto dan Maharani, 2013:74).

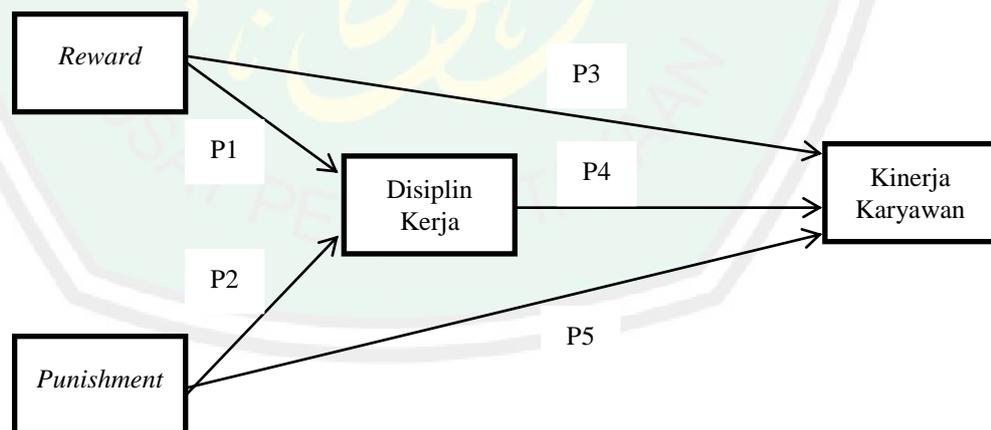
Langkah-langkah dalam analisis jalur menurut (Supriyanto dan Maharani, 2013:73) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model dan konsep berdasarkan teori.

Paradigma jalur digunakan dua macam anak panah yaitu :

- a. Anak panah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel bebas (*Reward* dan *Punishment*) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan)
- b. Anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas (*Reward* dan *Punishment*) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan) melalui variabel intervening (*Disiplin Kerja*)

Hubungan variabel *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dimediasi *Disiplin Kerja* digambarkan dalam *path analysis* berikut :



Gambar 3.1
Hubungan Variabel *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh *Disiplin Kerja*

Keterangan :

P1 = Koefisien jalur 1

P2 = koefisien jalur 2

P3 = koefisien jalur 3

P4 = koefisien jalur 4

P5 = koefisien jalur 5

Berdasarkan gambar diatas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Dari diagram jalur diatas didapat persamaan struktural yaitu terdapat lima kali pengujian regresi sebagai berikut :

Pengaruh langsung : $Z = a + B_1X$

Pengaruh tidak langsung : $Y = a + B_1X + B_2Z$

Keterangan :

Y : Variabel *dependent* (variabel terikat) yaitu Kinerja Karyawan

Z : Variabel *intervening* yaitu disiplin kerja

B_1 : Koefisien Regresi

a : Koefisien konstanta

X : Variabel *independent* (variabel bebas) yaitu *reward* dan *punishment*

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasari. Asumsi yang mendasari path adalah sebagai berikut:
 - a. Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).

- b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran causal satu arah. Sedangkan pada model yang mengandung resiprokal tidak dapat dilakukan analisis path.
 - c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
 - d. Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel).
 - e. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.
3. Pendugaan parameter atau pendugaan koefisien path.

Pendugaan parameter koefisien dapat diketahui melalui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total melalui SPSS versi 22 menggunakan analisis regresi. Pengaruh total merupakan penjumlahan antara pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung. Sedangkan pengaruh tidak langsung menggunakan perkalian dari pengaruh langsung.

- a. Pengaruh langsung *reward* ke disiplin kerja = P_1
- b. Pengaruh langsung *punishment* ke disiplin kerja = P_2
- c. Pengaruh langsung *reward* ke kinerja karyawan = P_3
- d. Pengaruh langsung disiplin kerja ke kinerja karyawan = P_4
- e. Pengaruh langsung *punishment* ke kinerja karyawan = P_5
- f. Pengaruh tidak langsung *reward* ke disiplin kerja ke kinerja karyawan = $P_1 \times P_4$
- g. Pengaruh total = $P_3 + (P_1 \times P_4)$

h. Pengaruh tidak langsung *punishment* ke disiplin kerja ke kinerja karyawan = $P_2 \times P_4$

i. Pengaruh total = $P_5 (P_2 \times P_4)$

Pengaruh langsung terjadi jika satu variabel memiliki pengaruh langsung terhadap variabel lainya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi kedua hubungan variabel. Pengaruh tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan variabel ini.

4. Pemeriksaan validitas model

Sahih tidaknya suatu model tergantung pada terpenuhi atau tidak asumsi yang melandasinya. Terdapat satu indikator validitas model didalam analisis path yaitu koefisien determinasi total.

a. Koefisien determinasi total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan dan diukur dengan:

$$R^2_m = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2.$$

Dalam hal ini interpretasi terhadap R^2_m sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi.

5. Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dengan cara :

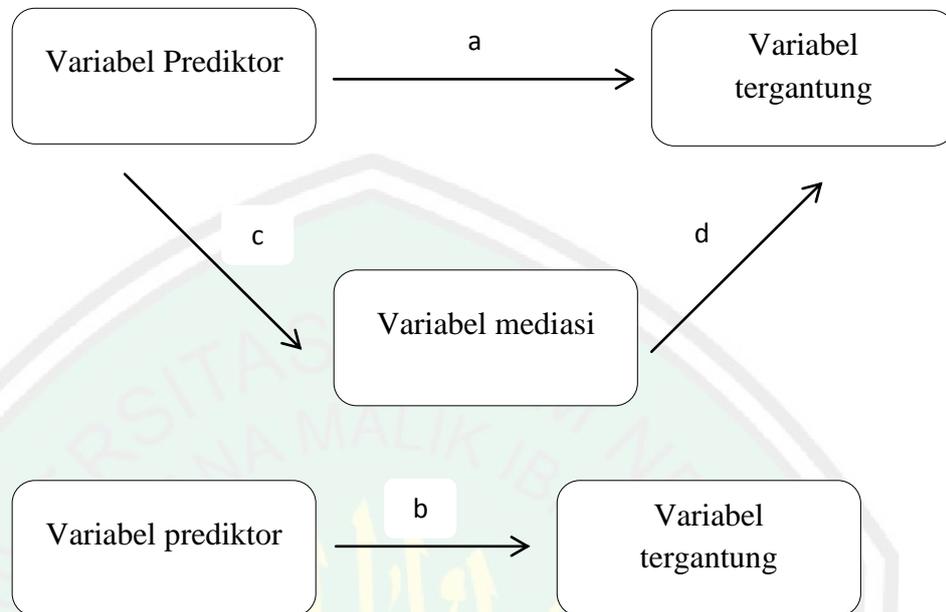
- a. Memperhatikan hasil validitas model
- b. menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

3.12.2 Uji Mediasi

Analisis variabel mediasi dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu perbedaan koefisien dan perkalian koefisien. Pendekatan perbedaan koefisien menggunakan metode pemeriksaan dengan melakukan analisis dengan dan tanpa melibatkan variabel mediasi. Pengujian mediasi bertujuan mendeteksi kedudukan variabel dalam model. Untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*), atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

Metode pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan koefisien dilakukan sebagai berikut: (a) memeriksa pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi, (b) memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi, (c) memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi, dan (d) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen (Ekowati *et al*, 2017).

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah:



Gambar 3.2
Analisis Variabel Mediasi

Berdasarkan gambar 3.2 jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka variabel disiplin kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) lebih kecil (turun) dari (b) maka variabel disiplin kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b) maka variabel disiplin kerja dikatakan bukan sebagai variabel mediasi. Jika salah satu (c) atau (d) atau keduanya tidak signifikan maka variabel disiplin kerja dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2012 dalam Ekowati *et al*, 2017).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Paparan Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Sistem penyediaan air bersih di Kota Malang sudah ada sejak jaman Pemerintahan Belanda dan kegiatan penyediaan air minum untuk kota besar Malang dimulai sejak tanggal 31 Maret 1915, yang kemudian ketentuan persediaan air minum tersebut dikenal dengan nama *Waterleiding Verordening* Kota Besar Malang. Pemerintah Belanda memanfaatkan air dari sumber air Karangan yang saat ini terletak di wilayah Kabupaten Malang untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Malang. Pada tahun 1928 dengan menggunakan sistem penyadap berupa *Brom Captering*, air yang berasal dari sumber-sumber tersebut ditransmisikan secara grafitasi pada reservoir Dinoyo dan Betek. Akibat perkembangan penduduk yang semakin pesat dan kebutuhan akan air bersih yang semakin meningkat, pada tahun 1935 Pemerintah Daerah Kota Malang menyusun program peningkatan debit air produksi dengan memanfaatkan sumber Binangun yang saat ini terletak di wilayah Kota Batu sebesar 215 liter / detik.

Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor : 11 Tahun 1974, Unit Air Minum berubah dengan status Perusahaan Daerah Air Minum. Sejak itulah Perusahaan Daerah Air

Minum Kotamadya Malang mempunyai status Badan Hukum dan mempunyai hak otonomi dalam pengelolaan air minum. Dengan semakin berkembangnya Kota Malang yang tentunya memicu pertambahan jumlah penduduk Kota Malang mengakibatkan meningkatnya pula kebutuhan air bersih, sehingga untuk memenuhi dan demi menjaga kelangsungan pelayanan air pada konsumen selama 24 jam secara terus menerus, PDAM Kota Malang menambah kapasitas produksi dengan mengelola Sumber Air Wadit yang berada di wilayah Kabupaten Malang dan beberapa mata air di Kota Malang dengan menggunakan system pompanisasi.

Menjawab isu strategis nasional dimana air minum merupakan kebutuhan dasar manusia untuk memenuhi aspek kesehatan disamping sebagai faktor pendorong pertumbuhan ekonomi dan peningkatkan derajat secara nasional sangat tergantung pada kemampuan dalam pelayanan penyediaan air minum, maka Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang berupaya meningkatkan pelayanan pada masyarakat akan pemenuhan kebutuhan air minum yang memenuhi baku mutu syarat kualitas air minum.

4.1.2 Visi Misi Perusahaan

Visi

Menjadi Perusahaan Air Minum Yang Sehat Dan Dibanggakan Dengan Pelayanan Prima Yang Berkelanjutan

Misi

1. Menyediakan Pelayanan Air Minum Yang Prima Dan Berkelanjutan Dengan Harga Yang Terjangkau Kepada Masyarakat Kota Malang

2. Memberikan Kontribusi Penghasilan Kepada Pemerintah Kota Malang Dari Bagian Laba Usaha Perusahaan
3. Melaksanakan Peran Aktif Dalam Upaya Peningkatan Derajat Kesehatan Masyarakat Dan Pelestarian Lingkungan



MOTTO

Pelayanan Terbaik Merupakan Kebanggaan Kami

TATA NILAI

Integritas

Tanggung Jawab

Keadilan

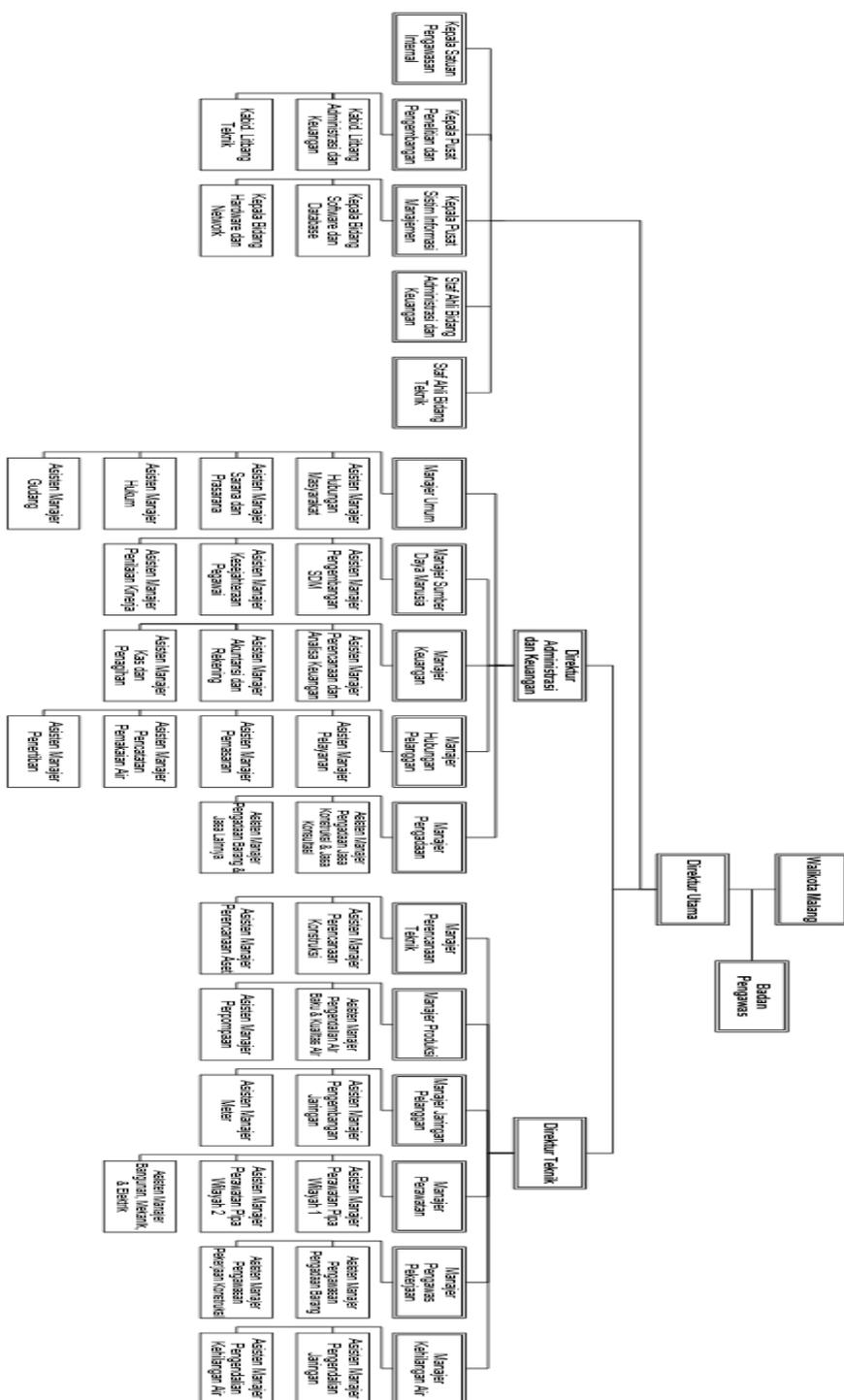
Memahami

Kerjasama

Menghargai

Gambar 4.1
Logo PDAM Kota Malang

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang

Tabel 4.1
Struktur Organisasi PDAM Kota Malang

Jabatan	Nama Pegawai
PJS Direktur Utama	M. Nor Muhlas, S.Pd, M.Si
Direktur Adm dan Keuangan	M. Syaifudin Zuhri, SE, M.M.
Direktur Teknik	Ir. Ari Mukti, MT
Manajer Umum	Machfiah, SE., M.H
Manajer Pengadaan	Ir. Soepranoto, S.T
Manajer Sumber Daya Manusia	Drs. Dody Varuna
Manajer Hubungan Pelanggan	Subandi, S.A.B
Manajer Keuangan	Aneka Puspa Wardhani, S.E
Manajer Perencanaan Teknik	Hendrik Ribowo, S.T
Manajer Produksi	Ir. Rahardjono
Manajer Jaringan Pipa Pelanggan	Dra. Nanis Setiari, M.M
Manajer Perawatan	Sulis Andri Asmawan, S.T
Manajer Pengawas Pekerjaan	Supriyo Heru W, S.T
Manajer Kehilangan Air	Rahmad Hadi Sasmito, S.H
Kepala Pusat SIM	Drs. Anjar Riyanto
Kepala Satuan Pengawas Internal	Ahmad Fathoni MK, S.E
Kepala Pusat Litbang	Herianto, S.H
Staf Ahli Bidang Teknik	Ir. Retno Wulandari

Sumber : Laporan SDM PDAM Kota Malang 2019

Gambar 4.2 merupakan struktur organisasi dari PDAM Kota Malang, setiap bagian memiliki tugas dan wewenang masing-masing, yang mengacu pada dasar hukum tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di tuangkan dalam Peraturan Daerah Nomor 13 tahun 2003 lembaran tahun 2003 nomor 13 tanggal 07 Oktober 2003.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan menyebarkan kuesioner online melalui *Google Form* kepada 76 orang responden yaitu pegawai PDAM Kota Malang dalam rentang waktu 3 minggu yaitu tanggal

23 Maret 2020 sampai dengan 12 April 2020, maka dapat disimpulkan gambaran umum karakteristik responden yang telah diteliti adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	Presentase
Usia		
20-30	5	6,5
30-40	13	17,1
40-50	35	46,1
>50	23	30,2
Jenis Kelamin		
Pria	53	69,7
Wanita	23	30,2
Jenis Perkawinan		
Menikah	66	86,8
Belum Menikah	10	13,1
Pendidikan Terakhir		
SMA	4	5,2
Diploma	1	1,3
S1	62	81,6
S2	9	11,9
Bagian		
Perencanaan Teknik	4	5,2
Produksi	10	13,1
Kehilangan Air	6	7,9
Perawatan	1	1,3
Pengawasan Pekerjaan	15	19,8
Pengadaan	4	5,2
Sistem Informasi Manajemen	5	6,6
Sumber Daya Manusia	3	3,9
Penelitian dan Pengembangan	2	2,7
Keuangan	3	3,9
Hubungan Pelanggan	15	19,8
Umum	8	10,6

Sumber : Data Diolah

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini dilakukan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuisioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel *reward*, *punishment*, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

4.3.1 Variabel *Reward*

Variabel *reward* dalam penelitian ini dibentuk dengan 5 indikator yaitu gaji, bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, penghargaan psikologis dan sosial dengan masing-masing indikator memiliki 2 item. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu dengan pemberian skor terhadap persepsi responden. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel *reward* disajikan pada tabel 4.9.

Tabel 4.3
Deskripsi Variabel *Reward* (X1)

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Gaji											
X1.1	2	2,6	0	0	14	18,4	39	51,3	21	27,6	4,01
X1.2	1	1,3	1	1,3	11	14,5	41	53,9	22	28,9	4,07
Rata-Rata Indikator Gaji											4,04
Bonus											
X1.3	1	1,3	10	13,2	18	23,7	32	42,1	15	19,7	3,65
X1.4	1	1,3	5	6,6	21	27,6	28	36,8	21	27,6	3,82
Rata-Rata Indikator Bonus											3,73
Kesejahteraan											
X1.5	10	13,2	13	17,1	27	35,5	18	23,7	8	10,5	3,01
X1.6	1	1,3	0	0	8	10,5	27	35,5	40	52,6	4,38
Rata-Rata Indikator Kesejahteraan											3,65
Pengembangan Karir											

X1.7	3	3,9	3	3,9	22	28,9	32	42,1	16	21,1	3,72
X1.8	2	2,6	2	2,6	16	21,1	33	43,4	23	30,3	3,96
Rata-Rata Indikator Pengembangan Karir											3,84
Penghargaan Psikologis dan Sosial											
X1.9	2	2,6	1	1,3	30	39,5	34	44,7	9	11,8	3,61
X1.10	1	1,3	0	0	12	15,8	36	47,4	27	35,5	4,15
Rata-Rata Indikator Penghargaan Psikologis dan Sosial											3,88
Rata-Rata Variabel <i>Reward</i>											3,83

Sumber : Data Diolah

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa pada variabel *reward* mayoritas responden menjawab setuju terlihat dari rata-rata sebesar 3,83 terletak pada skor 4 (Setuju=S). Pada indikator gaji responden menjawab dengan setuju terlihat dari rata-rata indikator yang berjumlah 4,04, bonus dengan rata-rata 3,73, sama halnya dengan indikator kesejahteraan dengan rata-rata 3,65, pengembangan karir dengan rata-rata 3,84 dan penghargaan psikologis dan sosial dengan rata-rata 3,88. Gaji merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada *reward*. Artinya gaji yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan prestasi kerja dan tingkat kebutuhan karyawan.

4.3.2 Variabel *Punishment*

Punishment dibentuk oleh 3 indikator yaitu hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat. Dengan 3 item pada indikator hukuman ringan, dan 2 item lainnya pada indikator hukuman sedang dan hukuman berat. Berikut akan ditunjukkan penilaian responden tentang variabel *punishment* dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel *Punishment* (X2)

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Hukuman Ringan											
X2.1	2	2,6	3	3,9	24	31,6	29	38,2	18	23,7	3,76
X2.2	0	0	2	2,6	13	17,1	39	51,3	22	28,9	4,06
X2.3	0	0	3	3,9	9	11,8	37	48,7	27	35,5	4,15
Rata-Rata Indikator Hukuman Ringan											3,99
Hukuman Sedang											
X2.4	1	1,3	2	2,6	15	19,7	37	48,7	21	27,6	3,98
X2.5	0	0	0	0	10	13,2	41	53,9	25	32,9	4,19
Rata-Rata Indikator Hukuman Sedang											4,08
Hukuman Berat											
X2.6	1	1,3	3	3,9	15	19,7	38	50,0	19	25,0	3,93
X2.7	2	2,6	2	2,6	4	5,3	28	36,8	40	52,6	4,34
Rata-Rata Indikator Hukuman Berat											4,13
Rata-Rata Variabel <i>Punishment</i>											4,05

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan uraian tabel 4.4 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel *punishment* memiliki rata-rata 4,05 terletak pada skor 4 (S=Setuju) yang artinya penerapan *punishment* di PDAM Kota Malang sudah berjalan dengan baik.

4.3.3 Variabel Disiplin Kerja

Disiplin kerja dibentuk oleh 4 indikator yaitu taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan dasar, taat terhadap aturan pedoman dan hubungan kerja, taat terhadap peraturan lainnya. Dengan 3 item pada indikator taat terhadap aturan waktu dan 2 item masing-masing pada 3 indikator lainnya. Secara keseluruhan persepsi responden pada variabel disiplin kerja disajikan pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Disiplin Kerja (Z)

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Taat Terhadap Aturan Waktu											
Z.1	0	0	0	0	3	3,9	18	23,7	55	72,4	4,68
Z.2	3	3,9	1	1,3	17	22,4	38	50,0	17	22,4	3,85
Z.3	3	3,9	2	2,6	19	25,0	29	38,2	23	30,3	3,88
Rata-Rata Indikator Taat Terhadap Aturan Waktu											4,13
Taat Terhadap Peraturan Dasar											
Z.4	0	0	0	0	1	1,3	21	27,6	54	71,1	4,69
Z.5	0	0	0	0	3	3,9	30	39,5	43	56,5	4,52
Rata-Rata Indikator Taat Terhadap Peraturan Dasar											4,60
Taat Terhadap Aturan Pedoman dan Hubungan Kerja											
Z.6	0	0	0	0	3	3,9	33	43,4	40	52,6	4,48
Z.7	0	0	1	1,3	2	2,6	27	35,5	46	60,5	4,55
Rata-Rata Indikator Taat Terhadap Aturan Pedoman dan Hubungan Kerja											4,51
Taat Terhadap Peraturan Lainnya											
Z.8	0	0	0	0	9	11,8	35	46,1	32	42,1	4,30
Z.9	3	3,9	4	5,3	9	11,8	33	43,4	27	35,5	4,01
Rata-Rata Indikator Taat Terhadap Peraturan Lainnya											4,15
Rata-Rata Variabel Disiplin Kerja											4,32

Sumber : Data Diolah

Tabel 4.5 diatas memperlihatkan bahwa variabel disiplin kerja (Z) memiliki rata-rata 4,32 terletak pada skor 5 (SS=Sangat Setuju). Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat disiplin karyawan yang tinggi dalam mematuhi dan menaati norma-norma yang diberlakukan oleh perusahaan.

4.3.4 Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dibentuk oleh 5 indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dengan masing-masing

indikator memiliki 2 item. Berikut akan ditunjukkan penilaian responden tentang variabel punishment dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kualitas											
Y.1	1	1,3	3	3,9	6	7,9	44	57,9	22	28,9	4,09
Y.2	0	0	0	0	2	2,6	39	51,3	35	46,1	4,43
Rata-Rata Indikator Kualitas											4,26
Kuantitas											
Y.3	0	0	1	1,3	2	2,6	33	43,4	40	52,6	4,47
Y.4	0	0	1	1,3	3	3,9	38	50,0	34	44,7	4,38
Rata-Rata Indikator Kuantitas											4,42
Ketepatan Waktu											
Y.5	0	0	1	1,3	2	2,6	37	48,7	36	47,4	4,42
Y.6	0	0	0	0	4	5,3	30	39,5	42	55,3	4,50
Rata-Rata Indikator Ketepatan Waktu											4,46
Efektivitas											
Y.7	0	0	1	1,3	20	26,3	41	53,9	14	18,4	3,89
Y.8	0	0	1	1,3	4	5,3	47	61,8	24	31,6	4,23
Rata-Rata Indikator Efektivitas											4,06
Kemandirian											
Y.9	2	2,6	9	11,8	17	22,4	35	46,1	13	17,1	3,63
Y.10	0	0	1	1,3	18	23,7	39	51,3	18	23,7	3,97
Rata-Rata Indikator Kemandirian											3,8
Rata-Rata Variabel Kinerja Karyawan											4,20

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dinyatakan bahwa respon penilaian pada variabel kinerja karyawan (Y) memiliki rata-rata sebesar 4,20 terletak pada skor 4 atau dalam kategori (S=Setuju). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang baik. Rata-rata tertinggi terdapat pada

indikator ketepatan waktu dengan rata-rata responden menjawab 4,46 yang memiliki arti bahwa tingginya tingkat penyelesaian pekerjaan karyawan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.

4.4 Uji Instrumen

4.4.1 Uji Validitas

Merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana sebuah alat ukur mampu mengukur sesuatu yang akan diukur (Solimun, 2006 dalam Supriyanto dan Machfudz, 2010:249) pengujian dilakukan menggunakan software IBM SPSS Statistics 22. Perangkat ukur dikatakan valid apabila koefisien korelasinya ≥ 0.3 . Perolehan angka item-item pernyataan yang lebih besar dari 0.3 menunjukkan bahwa item-item tersebut valid. Pada tabel berikut disajikan hasil uji validitas tiap item dimana *pearson correlation* diatas 0.3.

Tabel 4.7
Uji Validitas Variabel Reward

Indikator	Item	Pearson Correlation	Hasil Uji
Gaji	X1.1	0,334	Valid
	X1.2	0,631	Valid
Bonus	X1.3	0,738	Valid
	X1.4	0,702	Valid
Kesejahteraan	X1.5	0,651	Valid
	X1.6	0,486	Valid
Pengembangan Karir	X1.7	0,793	Valid
	X1.8	0,772	Valid
Penghargaan Psikologis dan Sosial	X1.9	0,799	Valid
	X1.10	0,696	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan IBM SPSS Statistics 22

Tabel 4.8
Uji Validitas Variabel *Punishment*

Indikator	Item	Pearson Correlation	Hasil Uji
Hukuman Ringan	X2.1	0,681	Valid
	X2.2	0,780	Valid
	X2.3	0,840	Valid
Hukuman Sedang	X2.4	0,798	Valid
	X2.5	0,726	Valid
Hukuman Berat	X2.6	0,706	Valid
	X2.7	0,579	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan IBM SPSS Statistics 22

Tabel 4.9
Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja

Indikator	Item	Pearson Correlation	Hasil Uji
Taat Terhadap Aturan Waktu	Z.1	0,577	Valid
	Z.2	0,504	Valid
	Z.3	0,604	Valid
Taat Terhadap Peraturan Dasar	Z.4	0,563	Valid
	Z.5	0,774	Valid
Taat Terhadap Aturan Pedoman dan Hubungan Kerja	Z.6	0,740	Valid
	Z.7	0,710	Valid
Taat Terhadap Peraturan Lainnya	Z.8	0,731	Valid
	Z.9	0,576	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan IBM SPSS Statistics 22

Tabel 4.10
Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Item	Pearson Correlation	Hasil Uji
Kualitas	Y.1	0,654	Valid
	Y.2	0,599	Valid
Kuantitas	Y.3	0,682	Valid
	Y.4	0,773	Valid
Ketepatan Waktu	Y.5	0,757	Valid
	Y.6	0,558	Valid
Efektivitas	Y.7	0,757	Valid
	Y.8	0,786	Valid
Kemandirian	Y.9	0,324	Valid
	Y.10	0,633	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan IBM SPSS Statistics 22

4.4.2 Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa item-item pernyataan variabel *reward*, *punishment*, disiplin kerja dan kinerja karyawan di peroleh nilai koefisien alpha > 0.6. Perolehan angka yang lebih besar dari 0.6 menunjukkan bahwa item-item pernyataan tersebut reliabel.

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Hasil Uji
<i>Reward</i>	0,856	Reliabel
<i>Punishment</i>	0,846	Reliabel
Disiplin Kerja	0,787	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,828	Reliabel

Sumber: Hasil Perhitungan IBM SPSS Statistics 22

4.5 Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen bersifat linier. Adapun ketentuan mengenai linieritas dari kedua variabel diindikasikan jika nilai signifikansi > 0,05 maka ada hubungan yang linier antara kedua variabel yang di uji. Berikut disajikan tabel 4.12 Dimana hasil uji linieritas menunjukkan linier.

Tabel 4.12
Hasil Uji Linieritas

Variabel	Sig Deviation From Linearity	Hasil
<i>Reward</i> → Disiplin Kerja	0,411	Linier
<i>Punishment</i> → Disiplin Kerja	0,787	Linier
<i>Reward</i> → Kinerja Karyawan	0,062	Linier
<i>Punishment</i> → Kinerja Karyawan	0,334	Linier
Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0,669	Linier

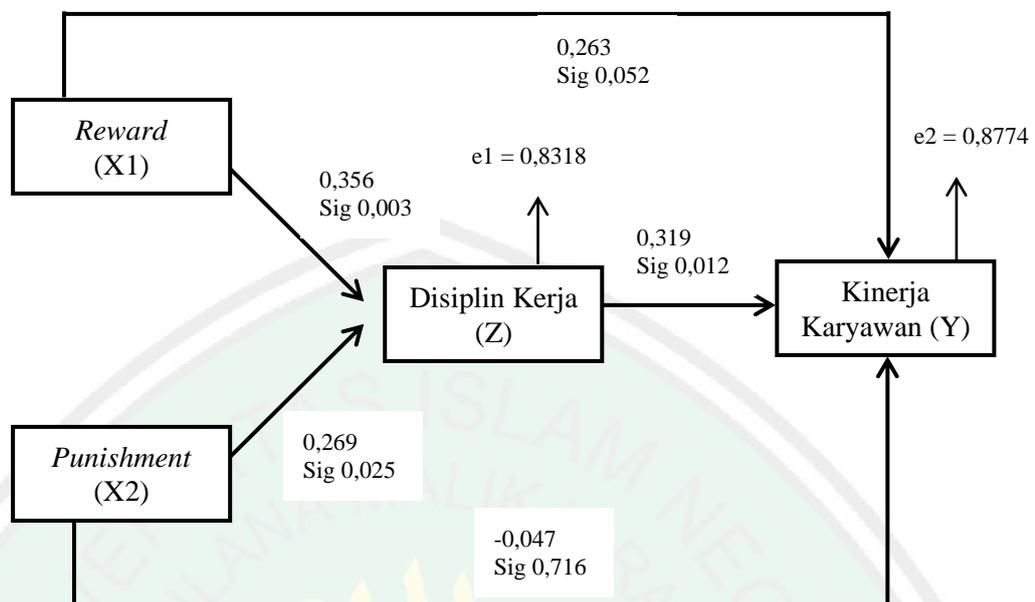
Sumber: Hasil Perhitungan IBM SPSS Statistics 22

Tabel 4.12 Menunjukkan bahwa variabel dependen yaitu disiplin kerja dan kinerja karyawan memiliki nilai sig > 0,05 yang berarti bahwa variabel-variabel dependen tersebut memiliki hubungan linier dengan variabel independen *reward* dan *punishment*.

4.6 Analisis Data

4.6.1 Path Analysis

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel, yaitu *reward* (X1), *punishment* (X2), disiplin kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y). Pengembangan diagram jalur dapat digambar seperti berikut:



Gambar 4.3
Hasil Analisis Jalur

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung antara variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Pengaruh e1 variabel lain selain *reward* (X1) dan *punishment* (X2) terhadap disiplin kerja (Z) sebesar 0,831 atau 83,1%. Sedangkan pengaruh e2 variabel lain selain *reward* (X1), *punishment* (X2), dan disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,877 atau 87,7%.

4.6.2 Goodness Of Fit Model

Koefisien Determinasi (R^2) dan koefisien determinasi total (R_m^2) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *reward* dan *punishment* terhadap disiplin kerja, dan pengaruh variabel *reward*,

punishment, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut disajikan hasil *goodness of fit model* meliputi koefisien determinasi dan koefisien determinasi total.

a) Koefisien Determinasi

Tabel 4.13
Koefisien Determinasi

Pengaruh	R square
<i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> → Disiplin Kerja	0,308
<i>Reward</i> , <i>Punishment</i> , dan Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0,230

Sumber: Hasil Perhitungan IBM SPSS Statistics 22

Koefisien determinasi (R^2) pada persamaan pertama digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *reward* dan *punishment* terhadap variabel disiplin kerja. Koefisien determinasi ditentukan dengan nilai R Square pada tabel 4.13 yaitu 0,308 yang menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen yaitu *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2) memiliki kontribusi terhadap peningkatan disiplin kerja (Z) sebesar 30,8% sementara sisanya 69,2% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Selanjutnya, pada persamaan kedua memiliki nilai R square sebesar 0,230. Artinya, menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen yaitu *reward*, *punishment*, dan disiplin kerja memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 23% sementara sisanya 77% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b) Koefisien Determinasi Total.

Pemeriksaan *goodness of fit* pada model lainnya dapat menggunakan koefisien determinasi total (Rm^2) yang menunjukkan model struktural yang terbentuk dapat mewakili data yang hasil perhitungan koefisien determinasi total (Rm^2) sebagai berikut :

$$Rm^2 = 1 - (1-R1^2) \times (1-R2^2)$$

$$Rm^2 = 1 - (1 - 0,308) \times (1-0,230)$$

$$Rm^2 = 1 - 0,54$$

$$Rm^2 = 0,46$$

Berdasarkan perhitungan tersebut nilai koefisien determinasi total adalah 0,46 atau 46%. Artinya, model struktural yang terbentuk mampu menjelaskan sekitar 46% variansi data penelitian atau dapat dikatakan bahwa keakuratan model *path* adalah sebesar 46%.

4.7 Pengujian Hipotesis

Dalam melakukan pembuktian terhadap hipotesis yang dilakukan dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) menggunakan program SPSS 22. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji analisis jalur akan disesuaikan dengan hipotesis yang telah dirumuskan, yaitu sebagai berikut:

1. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

4. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja
5. *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

4.7.1 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Tabel 4.14
Perhitungan Pengaruh

Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Nilai Signifikansi
X1 ke Y = 0,263	X1 ke Z ke Y = (0,356 x 0,319) = 0,113	X1 ke Z ke Y = (0,263 + 0,113) = 0,376	X1 ke Y = 0,052
X2 ke Y = -0,047			X2 ke Y = 0,716
Z ke Y = 0,319	X2 ke Z ke Y = (0,269 x 0,319) = 0,085	X2 ke Z ke Y = (-0,047 + 0,085) = 0,038	Z ke Y = 0,012
X1 ke Z = 0,356			X1 ke Z = 0,003
X2 ke Z = 0,269			X2 ke Z = 0,025

Sumber : Hasil Perhitungan IBM SPSS Statistics 22

a) Pengaruh Langsung

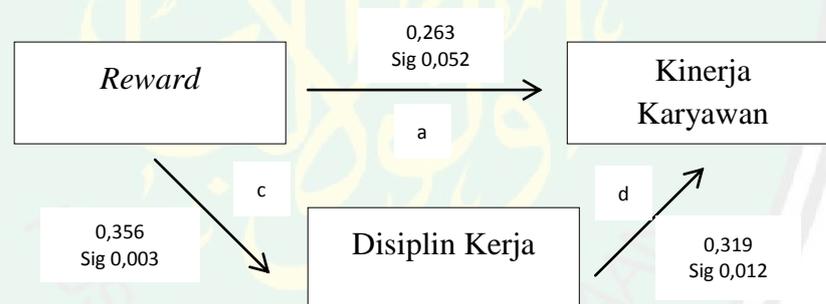
Tidak terdapat pengaruh langsung antara variabel *reward* (X1) dan *punishment* (X2) terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi antara *reward* (X1) ke kinerja karyawan (Y) sebesar $0,052 > 0,05$ dan *punishment* (X2) ke kinerja karyawan (Y) sebesar $0,716 > 0,05$.

b) Pengaruh Tidak Langsung

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui variabel disiplin kerja. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel X1 ke Y melalui Z adalah $0,356 \times 0,319 = 0,113$ dan X2 ke Y melalui Z adalah $0,269 \times 0,319 = 0,085$.

4.7.2 Uji Mediasi

Uji mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel mediasi di dalam model. Metode pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan koefisien dilakukan sebagai berikut: (a) memeriksa pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi, (b) memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi, (c) memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi, dan (d) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen (Ekowati, 2017). Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah:



Gambar 4.4
Disiplin kerja memediasi pengaruh *Reward* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (X2)

Pada gambar 4.4 ditunjukkan bahwa hasil pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja signifikan sebesar $0,003 < 0,05$, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan signifikan sebesar $0,012 < 0,05$, dan pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan sebesar $0,052 > 0,05$. Artinya, jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) (Ekowati, 2017).



Gambar 4.5
Disiplin kerja memediasi pengaruh *Punishment* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (X2)

Pada gambar 4.5 ditunjukkan bahwa hasil pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja signifikan sebesar $0,025 < 0,05$, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan signifikan sebesar $0,012 < 0,05$, dan pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan sebesar $0,716 > 0,05$. Artinya, jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) (Ekowati, 2017).

4.8 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan jawaban atas permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas hasil pengujian hipotesis penelitian yang diterima atau ditolak disertai dengan fakta atau penjelasan yang diperlukan menggunakan metode *path analysis*, hasil *standardized coefficient* beta dan signifikansinya serta melihat perbandingan antara t hitung dengan t tabel. Secara keseluruhan membahas mengenai pengaruh *reward* dan *punishment*

terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh disiplin kerja pada karyawan PDAM Kota Malang.

4.8.1 Pengaruh *Reward* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PDAM Kota Malang

Pembahasan mengenai pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja karyawan bertujuan menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Variabel *reward* terdiri dari 5 indikator yaitu gaji, bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, penghargaan psikologis dan sosial. Hasil penelitian menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang. Hasil ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 1,977 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,993 dan nilai signifikansi 0,052 lebih besar dari 0,05 yang menunjukkan variabel *reward* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.

Faktor tidak berpengaruhnya variabel ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu narasumber yaitu bapak XX yang menjadi salah satu asisten manajer di PDAM Kota Malang, beliau mengatakan bahwa pemberian *reward* yang ada di perusahaan ini perlu untuk disesuaikan dengan beban kerja yang diberikan kepada karyawannya. Karena, *reward* yang diberikan selama ini masih disamakan antara karyawan yang memiliki beban kerja ringan dan juga karyawan yang memiliki beban kerja berat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oemar (2007:130) yang menyatakan bahwa jika anggota organisasi merasa bekerja lebih berat daripada anggota lainnya dan merasa memperoleh penghargaan yang lebih sedikit daripada yang diharapkan, maka yang bersangkutan mungkin akan bersikap negatif terhadap kerja, atasan atau rekan kerja mereka. Di lain pihak apabila yang bersangkutan akan bersikap positif terhadap kerja ketika mereka merasa usaha yang telah dicurahkan dihargai secara adil dan diperlakukan dengan baik. Jadi, pemberian *reward* yang tidak adil akan menyebabkan kecemburuan sosial yang timbul antara karyawan sehingga akan memicu hubungan kerja yang negatif dan tentunya berdampak pada kualitas atau kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suak dkk., (2017) yang menyatakan bahwa *reward* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Mahmudi (2013:181) *reward* adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. *Reward* didefinisikan sebagai penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Sedangkan Sutrisno (2009:197) berpendapat bahwa *reward* atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran.

Reward dalam bahasa arab adalah 'tsawab'. Menurut Maunah (2009:113) kata 'tsawab' banyak ditemukan di dalam Al-Qur'an, dan

selalu diterjemahkan dengan ‘balasan baik’. Sebagai contoh ayat yang berkaitan dengan kata tsawab adalah firman Allah sebagai berikut:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

Artinya : *Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya (QS Az-Zalzalah Ayat 7).*

Dalam tafsir Al-Misbah dijelaskan, kemudian barangsiapa berbuat suatu kebaikan, walaupun hanya sebesar butir debu, ia akan melihatnya dalam lembaran catatan amal perbuatan (shahifah) dan mendapatkan balasannya.

Balasan untuk setiap kebaikan juga ada dalam perintah yang disampaikan Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam dalam hadist riwayat Bukhari nomor 7062 yaitu :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - قَالَ يُقُولُ اللَّهُ إِذَا أَرَادَ عَبْدِي أَنْ يَعْمَلَ سَيِّئَةً فَلَا تَكْتُبُوهَا عَلَيْهِ حَتَّى يَعْمَلَهَا ، فَإِنْ عَمَلَهَا فَانْكُتُبُوهَا بِمِثْلِهَا وَإِنْ تَرَكَهَا مِنْ أَجْلِي فَانْكُتُبُوهَا لَهُ حَسَنَةً وَإِذَا أَرَادَ أَنْ يَعْمَلَ حَسَنَةً فَلَمْ يَعْمَلْهَا فَانْكُتُبُوهَا لَهُ حَسَنَةً ، فَإِنْ عَمَلَهَا فَانْكُتُبُوهَا لَهُ بِعَشْرِ أَمْثَالِهَا إِلَى سَبْعِمِائَةٍ

Artinya : *Dari Abu Hurairah, Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, “Allah Ta’ala berfirman: Jika hamba-Ku bertekad melakukan kejelekan, janganlah dicatat hingga ia melakukannya. Jika ia melakukan kejelekan tersebut, maka catatlah satu kejelekan yang semisal. Jika ia meninggalkan kejelekan tersebut karena-Ku, maka catatlah satu kebaikan untuknya. Jika ia bertekad melakukan satu kebaikan, maka catatlah untuknya satu kebaikan. Jika ia melakukan kebaikan tersebut, maka catatlah baginya sepuluh kebaikan yang semisal hingga 700 kali lipat.” (HR. Bukhari no. 7062 dan Muslim no. 129).*

4.8.2 Pengaruh *Punishment* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PDAM Kota Malang

Pembahasan mengenai pengaruh langsung *punishment* terhadap kinerja karyawan bertujuan menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel *punishment* terdiri dari 3 indikator yaitu hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat.

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai koefisien *punishment* sebesar -0,047. Hasil negatif menunjukkan bahwa *punishment* berlawanan arah dengan kinerja karyawan, artinya setiap 1% perubahan (X2) akan mempengaruhi berturunnya kinerja karyawan (Y) sebesar 4.7% dengan asumsi variabel lain tetap maka pengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang akan mengalami penurunan. Nilai t hitung sebesar -0,365 yang lebih kecil dari nilai t tabel 1,993 dengan nilai signifikansi sebesar 0,716 lebih besar dari 0,05 maka dapat diartikan bahwa variabel *punishment* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tidak berpengaruhnya variabel ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan bapak XX yang mengatakan bahwa penerapan *punishment* yang ada di PDAM Kota Malang masih belum diterapkan seluruhnya sesuai dengan peraturan yang ada, ketika karyawan melakukan pelanggaran akan diberikan teguran lisan, dan setelah diberikan teguran lisan tetapi karyawan tersebut masih melakukan kesalahan maka

seharusnya akan diberikan *punishment* berupa SP 1, SP 2 bahkan sampai PHK, namun hal tersebut masih jarang ditemui. Ketika terdapat karyawan yang melakukan pelanggaran beberapa kali, *punishment* yang diberikan biasanya masih bisa dirundingkan kembali dengan memindahkan karyawan ke bagian lain namun tetap berdasarkan pertimbangan dan keputusan direksi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suak.,dkk (2017) yang menyatakan bahwa penerapan *punishment* yang diberikan kepada karyawan belum memberikan pengaruh yang signifikan untuk kinerja karyawannya.

Punishment didefinisikan sebagai konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari tindakan tertentu (Ivancevich, 2006:226). Sedangkan Menurut Purwanto (2007:186) dalam Anwar dan Duniya (2016) dikatakan 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.

Dalam islam, *Punishment* atau hukuman dalam al-Qur'an dikemukakan dalam istilah 'adhab atau siksa. Banyak ayat al-Qur'an yang menggunakan istilah 'adhab ini, salah satunya adalah ayat ke 50 dari surat al-Anfal di bawah ini:

وَلَوْ تَرَىٰ إِذْ يَتَوَفَّى الَّذِينَ كَفَرُوا الْمَلَائِكَةُ يَضْرِبُونَ وُجُوهَهُمْ وَأَدْبُرَهُمْ

وَدُوفُوا عَذَابَ الْحَرِيقِ

Artinya : *Kalau kamu melihat ketika para malaikat mencabut jiwa orang-orang yang kafir seraya memukul muka dan belakang mereka (dan berkata): "Rasakanlah olehmu siksa neraka yang membakar", (tentulah kamu akan merasa ngeri) (Depag RI, 2000:269).*

Dijelaskan dalam Tafsir Al-Misbah, andaikata dirimu wahai Muhammad, menyaksikan pemandangan mengerikan pada saat malaikat mencabut nyawa orang-orang kafir, kalian akan mendapatkan malaikat itu memukuli tubuh orang-orang kafir itu dari depan dan belakang, seraya berkata, "Rasakan siksa api neraka, akibat perbuatan kalian." Oleh sebab itu, ayat tersebut mengakui tentang adanya hukuman, dan menunjukkan hukuman itu tidak diberlakukan kepada semua manusia melainkan diberlakukan kepada manusia-manusia yang melakukan pelanggaran saja.

Selain dengan istilah adzab istilah yang banyak digunakan dalam al-Qur'an adalah *iqab* sebagai contoh penggunaan kata tersebut adalah firman Allah surat Ali Imran ayat 11 sebagai berikut:

كَدَّابِ آلِ فِرْعَوْنَ وَالَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا فَأَحَدَهُمُ اللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ وَاللَّهُ شَدِيدُ
الْعِقَابِ

Artinya : *(keadaan mereka) adalah sebagai keadaan kaum Fir'aun dan orang-orang yang sebelumnya; mereka mendustakan ayat-ayat Kami; karena itu Allah menyiksa mereka disebabkan dosa-dosa mereka. Dan Allah sangat keras siksa-Nya (Depag RI, 2000:76)*

Dijelaskan dalam Tafsir Al-Misbah, keadaan mereka seperti keadaan kaum Fir'aun dan orang-orang yang memusuhi Allah sebelumnya. Mereka mendustakan ayat-ayat Allah, padahal ayat-ayat itu cukup jelas.

Lalu Allah menyiksa mereka karena dosa-dosa yang dilakukannya. Sesungguhnya Allah sangat keras siksa-Nya.

Oleh sebab itu, dua ayat tersebut menegaskan tentang adanya adzab, hukuman, atau punishment dari Allah yang diberikan kepada orang yang kafir, memberikan siksaan yang membakar kepada orang-orang yang melanggar perintah Allah. Artinya punishment itu diterapkan kepada seseorang yang melakukan pelanggaran dengan tujuan agar orang tersebut jera.

4.8.3 Pengaruh Disiplin Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PDAM Kota Malang

Pembahasan mengenai pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bertujuan menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ditunjukkan bahwa variabel disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Kota Malang. Hasil ini dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,319 dengan nilai signifikansi $0,012 < 0,05$. Nilai koefisien bertanda positif menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang searah. Artinya, semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya. Nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel sebesar $2,569 > 1,993$ juga membuktikan bahwa variabel

disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.

Hasibuan (2016:193) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Hasil penelitian ini didukung oleh Liyas dan Primadi (2017) yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa semakin baik disiplin kerja yang diterapkan maka kinerja karyawan akan semakin baik. Demikian pula sebaliknya, semakin buruk disiplin kerja yang diterapkan maka kinerja karyawan akan semakin buruk. Kemudian, hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nampo dan Pandowo (2020) yang menjelaskan bahwa pembuatan disiplin kerja dimaksudkan agar para karyawan mampu melakukan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, jadi saat para karyawan mampu melakukan peraturan yang berlaku di perusahaan dengan baik maka berpengaruh baik bukan hanya dari pihak karyawannya saja tapi juga baik bagi perusahaan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Arijanto (2019) yang mengemukakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, jika karyawan memiliki

disiplin yang tinggi dalam pekerjaannya, kinerja karyawan juga akan dicapai dan mengalami peningkatan.

Hal ini apabila dilihat dalam pandangan Islam dimana seseorang yang bisa bekerja secara disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah yang telah diberikan oleh orang banyak dengan baik. Dimana seorang yang bekerja secara berorganisasi menghendaki akan perubahan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan (Abdullah, 2015:162). Sesuai dengan penjelasan pada isi Al-Qur'an Surah Ar-Ra'd ayat 11 menyebutkan :

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya : *Sesungguhnya Allah tidak akan merubah apa yang terdapat pada keadaan suatu kaum atau masyarakat, sehingga mereka mengubah apa yang terdapat dalam diri (sikap mental) mereka.* (Kementrian Agama RI, 2012)

Islam membimbing seseorang untuk selalu bersikap disiplin dalam berbagai aspek kehidupan. Hal ini dapat dilihat dari Q.S An-Nisa (4: 103):

فَإِذَا قُضِيَتْهُمُ الصَّلَاةُ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ فَإِذَا اطْمَأْنَنْتُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا

Artinya: *Maka apabila kamu telah menyelesaikan shalat(mu), ingatlah Allah di waktu berdiri, di waktu duduk dan di waktu berbaring. Kemudian apabila kamu telah merasa aman, maka dirikanlah shalat itu (sebagaimana biasa). Sesungguhnya shalat itu adalah fardhu yang ditentukan waktunya atas orang-orang yang beriman.*

Dari ayat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Islam mengajarkan dan mengimbau kepada umatnya untuk selalu disiplin waktu dalam

mengerjakan ibadah dan juga dapat mengatur waktu mereka sebaik-baiknya. Tidak hanya dalam mengerjakan ibadah, penerapan disiplin juga berlaku dalam berbagai hal, salah satunya yaitu seperti disiplin dalam bekerja.

Kedisiplinan dalam bekerja juga ada dalam perintah yang disampaikan Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam dalam hadist riwayat Bukhari nomor 5937 yaitu :

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ الرَّحْمَنِ أَبُو الْمُنْذِرِ الطُّعَاوِيُّ عَنْ سُلَيْمَانَ الْأَعْمَشِ قَالَ حَدَّثَنِي مُجَاهِدٌ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ أَخَذَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنْكَ فِي الدُّنْيَا كَأَنَّكَ غَرِيبٌ أَوْ غَائِبٌ سَبِيلٍ وَكَانَ ابْنُ عُمَرَ يَقُولُ إِذَا أَمْسَيْتَ فَلَا تَنْتَظِرُ الصَّبَاحَ وَإِذَا أَصْبَحْتَ فَلَا تَنْتَظِرُ الْمَسَاءَ وَخُذْ مِنْ صِحَّتِكَ لِمَرْضِكَ وَمِنْ حَيَاتِكَ لِمَوْتِكَ

Artinya: *telah menceritakan kepadaku Mujahid dari Abdullah bin Umar radliallahu 'anhuma dia berkata; "Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam pernah memegang pundakku dan bersabda: 'Jadilah kamu di dunia ini seakan-akan orang asing atau seorang pengembara." Ibnu Umar juga berkata; 'Bila kamu berada di sore hari, maka janganlah kamu menunggu datangnya waktu pagi, dan bila kamu berada di pagi hari, maka janganlah menunggu waktu sore, pergunakanlah waktu sehatmu sebelum sakitmu, dan hidupmu sebelum matimu.*

Begitu banyak orang, baik secara pribadi maupun secara kelompok, yang belum bahkan tidak mengindahkan kedisiplinan ini. Secara pribadi, seseorang yang tiba-tiba jatuh sakit, secara tidak disadari adalah disebabkan oleh karena mengonsumsi makan/minumnya yang kurang atau tidak disiplin. Mengonsumsi makan dan minum yang tidak tepat, baik tepat waktunya maupun tepat ukurannya dapat menimbulkan reaksi (sakit)

pada tubuh. Kurangnya disiplin dalam pengelolaan perusahaan juga dapat mengakibatkan kerugian atau bahkan kebangkrutan perusahaan. Dari sisi karyawan banyak yang melanggar disiplin dalam hal penyediaan bahan baku terutama dalam hal pengiriman yang mengakibatkan karyawan tidak aktif karena adanya keterlambatan yang juga merugikan perusahaan. (Rivai, 2009: 605).

4.8.4 Disiplin Kerja (Z) memediasi *Reward* (X1) terhadap Kinerja

Karyawan (Y) di PDAM Kota Malang

Pembahasan mengenai pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja bertujuan menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa variabel disiplin kerja menjadi variabel mediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.

Variabel intervening (mediasi) disiplin kerja terbagi menjadi 4 indikator yaitu, taat terhadap waktu, taat terhadap peraturan dasar, taat terhadap aturan pedoman dan hubungan kerja, taat terhadap peraturan lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian ditunjukkan bahwa variabel disiplin kerja menjadi variabel mediasi antara pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan oleh hasil analisis uji mediasi yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja signifikan sebesar $0,003 < 0,05$, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan signifikan sebesar $0,012 < 0,05$, dan pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan sebesar $0,052 > 0,05$. Artinya, jika signifikansi

pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan signifikan, serta signifikansi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan tidak signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*).

Berpengaruhnya variabel mediasi ini dibuktikan dengan adanya *reward* yang otomatis diberikan melalui sistem KPI (*Key Performance Indicator*) di PDAM Kota Malang, karena pada KPI tersebut terdapat sistem otomatis yang digunakan untuk menilai disiplin kerja dan kinerja pegawai secara objektif dan terukur. Jadi, *reward* berupa uang akan otomatis diberikan setiap bulan kepada karyawan sesuai dengan nilai presentasi KPI nya. Ketika seorang karyawan baik dalam melakukan disiplin kerja dan dapat mencapai presentase 100% maka insentif yang akan didapatkan sebesar 100% juga.

Dikarenakan pemberian *reward* sudah tersistem dengan baik sehingga membawa efek positif terhadap disiplin kerja karyawannya, sesuai dengan yang dinyatakan oleh Tohardi (2002) bahwa ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menegakkan disiplin kerja, salah satunya adalah dengan pemberian *reward*. Ketika tingkat disiplin yang dimiliki oleh seorang karyawan sudah tinggi, maka pekerjaan yang dilakukan akan menjadi lebih teratur dan tertata dengan baik karena dengan sikap disiplin yang dimiliki oleh karyawan akan membuat karyawan tersebut mampu menaati peraturan dan norma-norma yang ada di perusahaan, serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap beban pekerjaan yang sudah

diberikan kepadanya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Siagian (2006) yang menyatakan bahwa jika pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang digunakan untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga para karyawan akan berusaha sukarela bekerja secara kooperatif dengan pekerja lainnya serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Asriani dkk., (2015) yang menyatakan bahwa *reward* atau penghargaan turut mempengaruhi disiplin kerja. Karena *reward* akan memberikan kepuasan dan kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan *reward* atau penghargaan yang relatif sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Selanjutnya, Idris dan Alegbeleye (2015:102) yang menyatakan bahwa ada ikatan yang kuat antara ketidakdisiplinan dengan kinerja, yang berarti ketidakdisiplinan dapat merusak kinerja dan efektivitas karyawan.

4.8.5 Disiplin Kerja (Z) memediasi *Punishment* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PDAM Kota Malang

Pembahasan mengenai pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja bertujuan menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa variabel disiplin kerja menjadi variabel mediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ditunjukkan bahwa variabel disiplin kerja menjadi variabel mediasi antara pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan oleh hasil analisis uji mediasi yang ditunjukkan bahwa signifikansi pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja signifikan sebesar $0,025 < 0,05$, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan signifikan sebesar $0,012 < 0,05$, dan pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan sebesar $0,716 > 0,05$. Artinya, jika signifikansi pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan signifikan, serta signifikansi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan tidak signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*).

Punishment yang diberikan secara otomatis juga ada pada sistem KPI, ketika seorang karyawan tidak melakukan disiplin kerjanya dengan baik maka akan mengurangi nilai presentasinya dan membuat tunjangan/bonus yang diberikan berkurang sesuai dengan nilai presentasinya. Sesuai dengan pernyataan Anwar dan Dunija (2016) yang menyatakan bahwa *punishment* dapat dijadikan alat untuk merangsang kedisiplinan apabila dilakukan secara tepat dan bijak. Kemudian, Lestari dan Firdausi (2016) juga menemukan bahwa terdapat peningkatan kedisiplinan karyawan setelah adanya pemberian *punishment*, yang membuat karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Idris dan Alegebeleye (2015:102) yang menyatakan bahwa ada ikatan yang kuat antara

ketidaksiplinan dengan kinerja, yang berarti ketidaksiplinan dapat merusak kinerja dan efektivitas karyawan. Kemudian dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Liyas dan Primadi (2017) juga dinyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa semakin baik disiplin kerja yang diterapkan maka kinerja karyawan akan semakin baik. Demikian pula sebaliknya, semakin buruk disiplin kerja yang diterapkan maka kinerja karyawan akan semakin buruk.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Reward* (X1) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kota Malang. Tidak berpengaruhnya variabel ini dikarenakan pemberian *reward* yang ada di perusahaan selama ini masih disamakan antara karyawan yang memiliki beban kerja ringan dan juga karyawan yang memiliki beban kerja berat. Jadi, *reward* yang diberikan oleh perusahaan tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap meningkatnya kinerja karyawan.
2. *Punishment* (X2) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kota Malang. Tidak berpengaruhnya variabel X2 dikarenakan penerapan *punishment* yang ada dalam perusahaan masih belum diterapkan seluruhnya sesuai dengan peraturan yang ada.
3. Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kota Malang. Jadi, ketika karyawan memiliki sikap disiplin yang tinggi maka akan semakin baik kinerjanya. Begitu juga sebaliknya jika karyawan

memiliki sikap disiplin yang rendah maka akan semakin buruk kinerjanya.

4. Variabel disiplin kerja (*Z*) terbukti dapat menjadi variabel mediasi sempurna antara pengaruh *reward* (*X1*) terhadap kinerja karyawan (*Y*). Hal ini menunjukkan bahwa *reward* yang diberikan oleh perusahaan mempengaruhi peningkatan disiplin kerja sehingga kinerja karyawannya juga semakin baik.
5. Variabel disiplin kerja (*Z*) terbukti dapat menjadi variabel mediasi sempurna antara pengaruh *punishment* (*X2*) terhadap kinerja karyawan (*Y*). Hal ini menunjukkan bahwa *punishment* yang diberikan oleh perusahaan mempengaruhi peningkatan disiplin kerja sehingga kinerja karyawannya juga semakin baik.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang sudah dijelaskan, maka saran yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan, antara lain :

1. Bagi Perusahaan
 - a. Mengacu pada hasil penelitian terkait *reward*, disarankan untuk pihak PDAM Kota Malang dapat lebih memperhatikan besarnya perhitungan *reward* yang diberikan terhadap karyawannya sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Hal ini bertujuan guna meningkatkan kedisiplinan kerja sehingga kinerja yang maksimal juga akan ditunjukkan oleh para karyawan.

b. Mengacu pada hasil penelitian terkait *punishment*, pihak PDAM Kota Malang disarankan untuk mengevaluasi ulang penerapan *punishment* yang diterapkan saat ini dan juga hendaknya perusahaan dapat lebih mensosialisasikan terkait makna pemberian *punishment* agar para karyawan memiliki pola pikir bahwa *punishment* yang diberikan oleh perusahaan dijadikan suatu alat untuk mengontrol setiap perilaku karyawan untuk tidak melakukan kelalaian atau kesalahan dalam pekerjaan dan terpacu untuk memberikan kinerja yang maksimal.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti berharap untuk penelitian selanjutnya hendaknya dapat mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Wahidah. (2015). Disiplin Kerja dalam Islam. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*. 2 (1). 153-169.
- Anwar., Dunija, Teuku. (2016). Pengaruh Sistem Reward Dan Punishment Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan PT. Tunggal Perkasa Plantation-3 Kecamatan Sampoinet Kabupaten Aceh Jaya. *Serambi Akademica*, 4 (1).
- Arijanto, A. (2019). Motivation and Work Dicipline on Employee Performance: A Case Study at One of the Mechanical and Electronic Importer Companies in Indonesia. *Journal of Culture, Society, and Development*, Vol. 45.
- Asriani, D., Gimin., Nas, S. (2015). Pengaruh Reward terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Citra Riau Sarana Kabupaten Kuantan Singingi. *JOM Bidang Keguruan dan Ilmu Pendidikan - Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Riau*, 2 (2).
- Astuti, W. S., Sjahrudin, H., & Purnomo, S. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 31-46.
- BM, (6 Februari 2020). Bacamalang.com. *Air Mati, Warga Perumahan Kebonsari Ancam Demo PDAM Kota Malang*. Diperoleh 20 Juli 2020 dari <https://bacamalang.com/06/02/2020/air-mati-warga-perumahan-kebonsari-ancam-demo-pdam-kota-malang/>
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Depag RI. (2000). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Surabaya: Mekar.
- _____. (2004). *Al-Qur'an dan Terjemahannya jus 1-30*. Surabaya: Mekar.
- Diana, Ilfi. Nur. (2012). *Hadis-Hadis Ekonomi*. Malang: Uin-Malang Press.
- Fahmi, Irham. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS23*. Semarang: Badan Peneliti Universitas Diponegoro.
- _____, (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS19*. Semarang: Badan Peneliti Universitas Diponegoro.
- Handoko, T, Hani. (2012). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hasan, M, Iqbal. (2006). *Pokok-Pokok Materi Metodologi dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu, S, P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hidayat, Faizal. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja ebagai Variabel Intervening di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta, Skripsi. *Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta*.
- Ibrar, Muhammad; Khan, Owais;. (2015). The Impact Of Reward On Employee Performance (A Case Study Of Malakand Private School). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 52, 95-103.
- Idris, Sule-Dan., & Alegbeleye, Godwin. I. (2015). Discipline and Organization Effectiveness: A Study of Nigeria Customs Service. *Review of Public Administration and Management*, 4, 8.
- Ivancevich, J M., Gibson, J L., Donnelly, J H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processess*. New York: The McGraw-Hill,Inc.
- _____, J. M. (2010). *Human Resource Management, Eleventh Edition*. New York: McGraw-Hill.
- _____, K., & Matteson. (2006). *Perilaku Manajemen dan Organisasi* Terjemah oleh Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- _____, Konopaske., Matteson. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid I Edisi Ketujuh. Diterjemahkan oleh : Gina Gania*. Jakarta: Erlangga.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Kementrian Agama RI. (2012). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: PT. Sinergi Utama Indonesia.
- Koencoro, G. D., Musadieg, M. A., & Susilo, H. (2013). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Survei Pada Karyawan PT.INKA (Persero) Madiun. *Jurnal Administrasi Bisnis* , 5 (2).
- Kusuma, Muslikhah., Luturlean, Bachruddin Saleh. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Startup Entra Indonesia. *Sosiohumanitas*, VOL. XX Edisi 2.
- Lestari, A. W., Firdausi, F. (2016). Pelaksanaan Sistem Reward dan Punishment di Lingkungan Kementerian Keuangan dalam Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN, Kudus). *Reformasi. Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 6 (1).
- Liyas , Primadi. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat. *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, Volume 2, nomor 1.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, Anwar. Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rodiskaya.
- _____. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mas'ud, R. (2017). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia* 6(1), 147-153.
- Mathis, Robert L., Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maunah, Binti. (2009). *Metodologi Pengajaran Agama Islam*. Yogyakarta: Teras.

- Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: Uin Malang Press.
- Mondy, R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi 10*. Jakarta: Erlangga.
- Moorhead, G., Griffin, R W. (2013). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munir, M. (2007). *Ajaran-ajaran Ekonomi Rasulullah: Kajian Hadits Nabi dalam Perspektif Ekonomi* . Malang: Uin Press.
- Novarini, Ni Nyoman Ari., Imbayani, I Gusti Ayu. (2019). The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legian. *International Journal of Applied Business & International Management*, 4 (3).
- Oemar, Yohanas. (2007). Pengaruh Pemberian Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Riau. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 3 (1)
- Panekenan, Regitha., Tumbuan , Willem Alfa., Rumokoy, Farlane. (2019). The Influence of Reward and Punishment Toward Employee's Perfomance at Bank Indonesia Branch Manado . *Jurnal Emba*, 7 (1), 478.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPPE.
- Purwanto, M. N. (2007). *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. (1993). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remadja Karya.
- Putra, Fahmin Rizky Alamshah., Artaya, I Putu. (2019). The Influence of Work Ability, Work Experience and Reward on Employee Performance at PT. QLCOM Solusi Bisnis Surabaya.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

_____. (2009). *Islamic Human Capital Management. Sumber Daya Manusia Insani*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

_____. (2014). *Islamic Human Capital Management (Manajemen sumber Daya Insani) Edisi Revisi 2*. Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins, Stephen. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.

Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama.

Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley and Sons.

_____, Bougie, Roger. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Aproach Seventh Edition*. New York: John Wiley and Sons.

Siagian, S P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Solimun, (2012). *Permodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS*. Fakultas MIPA. Universitas Brawijaya Malang.

Suak, R., Adolfina., Uhing, Y. (2017). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Pamurang. *Jurnal EMBA*, 5 (2) , Hal. 1050 - 1059.

Sukarelawati, Endang (14 Januari 2020). *Puluhan Ribu Pelanggan PDAM Kota Malang "Darurat" Air*. Antaranews.com. Diperoleh tanggal 20 Juli 2020 dari <https://www.antaranews.com/berita/1249028/puluhan-ribu-pelanggan-pdam-kota-malang-darurat-air>

Sunarto, Ading., Rusilowati, Umi., Ciptaningsih, Eka Maya Sari Siswi. (2017). Pengaruh Reward (penghargaan) , Punishment (hukuman) dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat. *Pascasarjana Universitas Pamulang*, 409.

Supriyanto, Ahmad, Sani., Maharani, Vivin. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. Malang: Uin Maliki Press.

_____, Machfudz, Masyhuri. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Uin Maliki Press.

Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

_____. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana

_____. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.

Syafrina, N. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru. *Eko dan Bisnis: Riau Economics and Business Review*, 8 (4), 1-12.

Tangkuman, Kevin., Tewal, Benhard., Trang, Irvan. (2015). Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo. *Jurnal EMBA*, 3 (2).

Tika, H. Moh. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Pertama*. Jakarta: PT Bhumi Aksara

Tohardi, Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.

LAMPIRAN



Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening di PDAM Kota Malang”

Petunjuk pengisian :

Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban atau memberikan tanda centang (✓) pada kotak yang tersedia di bawah ini!

Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur : 20-30 30-40 40-50 50 keatas
3. Jenis Kelamin : L P
4. Status Perkawinan : Kawin Belum Kawin
5. Pendidikan Terakhir :
6. Pekerjaan / Devisi :

Mohon untuk memberikan tanda (✓) pada setiap pertanyaan yang anda pilih.

Keterangan :

STS : Sangat tidak setuju

TS : Tidak setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Reward

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Gaji						
1	Perusahaan telah membayar gaji sesuai dengan tingkat kebutuhan karyawan					
2	Perusahaan telah membayar gaji sesuai dengan prestasi kerja dan tanggung jawab karyawan					
Bonus						
1	Perusahaan memberikan bonus kepada karyawan jika mampu bekerja melebihi standart yang ditentukan perusahaan					
2	Setelah mendapatkan bonus, saya merasa puas dan senang karena dihargai oleh perusahaan					
Kesejahteraan						
1	Perusahaan memberikan fasilitas liburan / rekreasi bagi setiap karyawan yang berprestasi					
2	Perusahan mengikutsertakan setiap karyawan dalam asuransi kesehatan					
Pengembangan Karir						
1	Perusahaan memberikan promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi					
2	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan untuk berprestasi					
Penghargaan Psikologis dan Sosial						
1	Perusahaan memberikan pujian dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi					
2	Penghargaan sebagai karyawan berprestasi meningkatkan motivasi saya dalam bekerja					

Punishment

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Hukuman Ringan						
1	Atasan memberikan kata-kata teguran kepada karyawan yang terlambat sampai di kantor					
2	Atasan memberikan kata-kata teguran kepada karyawan yang meninggalkan kantor tanpa ijin					
3	Perusahaan memberikan surat peringatan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin kerja					
Hukuman Sedang						
1	Perusahaan memberikan sanksi pemotongan gaji kepada karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin kerja					
2	Perusahaan memberikan sanksi pemotongan tunjangan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin kerja					
Hukuman Berat						
1	Perusahaan memberikan skorsing berupa pembebasan tugas bahkan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang menerima surat peringatan sebanyak 3 kali atau lebih					
2	Perusahaan memberikan skorsing berupa pembebasan tugas bahkan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang melakukan tindakan kriminal					

Disiplin kerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Taat terhadap aturan waktu						
1	Saya selalu menaati masuk jam kerja					
2	Saya selalu menaati jam istirahat					
3	Saya selalu menaati jam pulang kerja					
Taat terhadap peraturan dasar						
1	Saya selalu berpakaian sesuai dengan ketentuan perusahaan					
2	Saya selalu bertingkah laku sesuai norma dalam pekerjaan					
Taat terhadap aturan pedoman dan hubungan kerja						
1	Saya selalu bekerja sesuai dengan tata cara pekerjaan					
2	Saya selalu berhubungan baik dengan unit kerja lain					
Taat terhadap peraturan lainnya						
1	Saya selalu bertingkah laku sesuai dengan apa yang boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi					
2	Saya bertingkah laku sesuai dengan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi					

Kinerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Kualitas						
1	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
2	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan					

	penuh perhitungan, cermat, dan teliti					
Kuantitas						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP					
2	Saya mampu dan memahami setiap tugas yang saya kerjakan					
Ketepatan Waktu						
1	Saya memiliki keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
2	Saya tidak menunda-nunda waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
Efektivitas						
1	Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan					
2	Saya mampu memberikan tugas yang diberikan dengan konsisten					
Kemandirian						
1	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya merasa mampu melakukan secara mandiri					
2	Dalam melakukan pekerjaan, saya tidak menunggu perintah dari pimpinan					

Lampiran 2 : Tabel Jawaban Kuesioner Penelitian

REWARD (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
3	3	3	3	2	3	2	2	3	4
5	5	5	5	1	5	3	3	3	4
5	5	3	3	1	4	3	4	3	3
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	2	3	1	4	2	3	2	4
5	4	4	4	3	5	3	3	3	3
4	4	4	4	3	5	4	4	3	4
3	3	4	4	4	5	4	4	3	4
3	3	3	3	1	1	3	3	3	3
3	5	5	5	1	5	1	5	3	5
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	2	3	3	3	3	4
4	4	2	2	1	5	2	3	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	4	3	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	3	4	3	5	4	3	4	5
5	5	5	2	2	5	5	5	4	4
5	5	5	5	3	5	4	4	4	5
4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
4	3	3	4	3	5	3	5	3	5
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	4	5	1	5	3	4	4	5
4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	2	1	2	5	1	1	1	1
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4

1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	5	5	4	5
4	1	1	3	4	5	1	1	1	3
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	2	3	1	3	3	3	3	4
5	5	4	5	3	5	5	5	4	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	4	2	2	2	4	4	4	4	4
4	4	4	3	2	4	4	4	4	4
5	3	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	5	2	5	4	2	4	4
4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
3	2	2	5	1	5	4	4	3	5
4	4	3	4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	5	3	5
5	5	4	5	3	5	4	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	3	3	3	4
3	4	2	5	2	5	3	3	3	5
4	4	3	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	3	5	4	4	4	5
4	4	2	2	2	4	3	4	3	3
5	5	5	5	4	3	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	5	5	5	3	5
3	3	3	3	4	5	3	5	3	5
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3	3	3	4
4	4	3	3	2	4	3	3	3	3
5	4	5	4	1	5	3	4	3	3
4	4	2	2	2	4	4	4	4	4
4	4	4	5	3	5	3	5	4	5

PUNISHMENT (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
3	3	3	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	3	4	2	2
1	3	3	3	5	3	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	3	5
3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5
2	2	3	3	4	3	4
3	3	4	4	4	4	4
4	5	5	3	4	5	5
4	4	4	4	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	3	3	3	5
3	3	4	2	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	5
3	4	5	5	5	4	5
4	5	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5
3	4	3	3	3	3	4
4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	5	5
3	4	5	4	4	5	5
5	5	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	1
3	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	2	4
3	3	2	1	3	3	3
1	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4	5
2	4	2	2	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	5
4	4	4	4	3	4	4
3	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	2	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	4	5	4	5
3	5	5	5	5	4	5
3	3	4	5	5	3	1
4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	5
3	3	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	3	5	5	5
5	5	5	3	3	1	2
3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	4
3	4	5	4	4	3	5
4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	5

DISIPLIN KERJA

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9
3	3	3	4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	2	5	5	5	5	5	3
4	4	4	4	4	5	5	4	2
5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	3	3	5	5	4	4	4	4
5	5	3	5	5	4	5	5	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	5	5
5	3	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4
5	4	4	5	5	4	5	3	2
5	3	3	5	4	4	5	4	4
4	4	4	5	5	4	5	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5	4
3	3	3	4	4	4	3	3	4
5	4	3	5	5	4	5	4	4
5	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	5	5	4	5	5	4	4
5	4	4	5	5	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	3	3
5	4	4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	3	3
5	1	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	3	4	4	2
5	1	1	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5

5	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	3	3	3	3	3	4	3	3
5	1	1	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	1
5	4	4	5	4	4	4	4	2
5	3	3	5	4	4	4	4	4
5	3	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	2	3	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	2	5	5	5	5	5	3
4	4	4	5	4	5	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	1	5	3	5	2	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	1
4	4	4	5	4	5	5	4	4
5	3	4	5	4	4	4	3	3
5	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	3	5	5	5	5	5	5

KINERJA KARYAWAN (Y)

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	3	3	3	4
5	5	5	5	5	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	5	4	5	5	4	4	3	3
2	4	4	4	4	4	3	4	2	4
4	4	3	4	4	3	3	4	3	5
2	3	5	3	3	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	3	2
4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	5	3	4	3	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	5	4	5	4	5	4	4
4	5	4	3	4	4	3	4	3	3
4	3	4	4	5	4	3	3	3	3
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
4	5	4	4	4	5	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	4	5	2	5
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	3	3
4	5	5	5	4	5	4	4	2	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
4	4	4	4	4	4	3	4	2	3
1	4	2	2	2	5	2	2	5	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
5	5	5	4	5	5	4	5	4	4

5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
3	4	5	5	4	3	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	3	4	4	4
4	5	5	4	5	5	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	3	4	2	3
3	4	5	3	5	5	3	3	3	3
2	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
4	5	4	5	5	5	4	4	2	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	3	4	2	3
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	3	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4	2	4
5	4	5	5	5	5	4	5	5	3
5	5	5	4	4	5	4	4	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	3	4	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	3	3

Lampiran 3 : Uji Validitas

REWARD (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	,385*	,182	,168	,013	,256*	,184	,069	,085	-,003	,334**
	Sig. (2-tailed)		,001	,115	,146	,909	,026	,112	,554	,464	,978	,003
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.2	Pearson Correlation	,385*	1	,590**	,358**	,174	,256*	,433**	,372**	,467**	,263*	,631**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,002	,133	,026	,000	,001	,000	,022	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.3	Pearson Correlation	,182	,590*	1	,501**	,396**	,240*	,469**	,566**	,514**	,381**	,738**
	Sig. (2-tailed)	,115	,000		,000	,000	,037	,000	,000	,000	,001	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.4	Pearson Correlation	,168	,358*	,501**	1	,382**	,373**	,377**	,426**	,444**	,605**	,702**
	Sig. (2-tailed)	,146	,002	,000		,001	,001	,001	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

X1.5	Pearson Correlation	,013	,174	,396**	,382**	1	,271*	,552**	,404**	,535**	,346**	,651**
	Sig. (2-tailed)	,909	,133	,000	,001		,018	,000	,000	,000	,002	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.6	Pearson Correlation	,256*	,256*	,240*	,373**	,271*	1	,175	,277*	,148	,335**	,486**
	Sig. (2-tailed)	,026	,026	,037	,001	,018		,130	,015	,203	,003	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.7	Pearson Correlation	,184	,433*	,469**	,377**	,552**	,175	1	,694**	,788**	,512**	,793**
	Sig. (2-tailed)	,112	,000	,000	,001	,000	,130		,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.8	Pearson Correlation	,069	,372*	,566**	,426**	,404**	,277*	,694**	1	,665**	,612**	,772**
	Sig. (2-tailed)	,554	,001	,000	,000	,000	,015	,000		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.9	Pearson Correlation	,085	,467*	,514**	,444**	,535**	,148	,788**	,665**	1	,616**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,464	,000	,000	,000	,000	,203	,000	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.10	Pearson Correlation	-,003	,263*	,381**	,605**	,346**	,335**	,512**	,612**	,616**	1	,696**
	Sig. (2-tailed)	,978	,022	,001	,000	,002	,003	,000	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1TOTAL	Pearson	,334*	,631*	,738**	,702**	,651**	,486**	,793**	,772**	,799**	,696**	1
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

PUNISHMENT (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	,710**	,570**	,430**	,291*	,276*	,127	,681**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,011	,016	,275	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.2	Pearson Correlation	,710**	1	,659**	,464**	,406**	,400**	,339**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,003	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.3	Pearson Correlation	,570**	,659**	1	,691**	,563**	,434**	,394**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.4	Pearson Correlation	,430**	,464**	,691**	1	,733**	,519**	,287*	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,012	,000

	N	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.5	Pearson Correlation	,291*	,406**	,563**	,733**	1	,525**	,313**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000	,000		,000	,006	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.6	Pearson Correlation	,276*	,400**	,434**	,519**	,525**	1	,445**	,706**
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.7	Pearson Correlation	,127	,339**	,394**	,287*	,313**	,445**	1	,579**
	Sig. (2-tailed)	,275	,003	,000	,012	,006	,000		,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
X2TOTAL	Pearson Correlation	,681**	,780**	,840**	,798**	,726**	,706**	,579**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

DISIPLIN KERJA (Z)

Correlations

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1TOTAL
Z1.1	Pearson Correlation	1	,094	,101	,584**	,534**	,451**	,404**	,408**	,221	,577**
	Sig. (2-tailed)		,422	,386	,000	,000	,000	,000	,000	,055	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z1.2	Pearson Correlation	,094	1	,543**	,138	,246*	,260*	,189	,179	-,069	,504**
	Sig. (2-tailed)	,422		,000	,234	,032	,023	,102	,121	,556	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z1.3	Pearson Correlation	,101	,543**	1	,062	,224	,284*	,299**	,211	,234*	,604**
	Sig. (2-tailed)	,386	,000		,598	,052	,013	,009	,067	,042	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z1.4	Pearson Correlation	,584**	,138	,062	1	,571**	,480**	,382**	,321**	,220	,563**
	Sig. (2-tailed)	,000	,234	,598		,000	,000	,001	,005	,056	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z1.5	Pearson Correlation	,534**	,246*	,224	,571**	1	,622**	,705**	,614**	,326**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,032	,052	,000		,000	,000	,000	,004	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z1.6	Pearson Correlation	,451**	,260*	,284*	,480**	,622**	1	,505**	,542**	,372**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,023	,013	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z1.7	Pearson Correlation	,404**	,189	,299**	,382**	,705**	,505**	1	,584**	,282*	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000	,102	,009	,001	,000	,000		,000	,014	,000

N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z1.8	Pearson Correlation	,408**	,179	,211	,321**	,614**	,542**	,584**	1	,496**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000	,121	,067	,005	,000	,000	,000		,000	,000
N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z1.9	Pearson Correlation	,221	-,069	,234*	,220	,326**	,372**	,282*	,496**	1	,576**
	Sig. (2-tailed)	,055	,556	,042	,056	,004	,001	,014	,000		,000
N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z1TOTAL	Pearson Correlation	,577**	,504**	,604**	,563**	,774**	,740**	,710**	,731**	,576**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KINERJA KARYAWAN (Y)

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
Y.1	Pearson Correlation	1	,452**	,392**	,613**	,567**	,235*	,348**	,501**	-,074	,277*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,041	,002	,000	,525	,015
N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y.2	Pearson Correlation	,452**	1	,288*	,400**	,397**	,344**	,395**	,486**	-,045	,394**
	Sig. (2-tailed)	,000		,012	,000	,000	,002	,000	,000	,699	,000
N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

Y.3	Pearson Correlation	,392**	,288*	1	,519**	,551**	,465**	,481**	,546**	,027	,322**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012		,000	,000	,000	,000	,000	,815	,005
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y.4	Pearson Correlation	,613**	,400**	,519**	1	,643**	,264*	,571**	,560**	,078	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,021	,000	,000	,501	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y.5	Pearson Correlation	,567**	,397**	,551**	,643**	1	,468**	,472**	,548**	,083	,321**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,478	,005
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y.6	Pearson Correlation	,235*	,344**	,465**	,264*	,468**	1	,284*	,365**	,045	,335**
	Sig. (2-tailed)	,041	,002	,000	,021	,000		,013	,001	,701	,003
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y.7	Pearson Correlation	,348**	,395**	,481**	,571**	,472**	,284*	1	,713**	,249*	,410**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,013		,000	,030	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y.8	Pearson Correlation	,501**	,486**	,546**	,560**	,548**	,365**	,713**	1	,102	,405**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,379	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y.9	Pearson Correlation	-,074	-,045	,027	,078	,083	,045	,249*	,102	1	,171
	Sig. (2-tailed)	,525	,699	,815	,501	,478	,701	,030	,379		,140
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y.10	Pearson Correlation	,277*	,394**	,322**	,456**	,321**	,335**	,410**	,405**	,171	1
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,005	,000	,005	,003	,000	,000	,140	

N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
YTOTAL	Pearson Correlation	,654**	,599**	,682**	,773**	,757**	,558**	,757**	,786**	,324**	,633**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000
N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Lampiran 4 : Uji Reliabilitas

Reward (X1)

Punishment (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	76	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	76	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	10

Disiplin Kerja (Z)

Kinerja Karyawan (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	76	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	76	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	10

Lampiran 5 : Uji Linieritas

Reward (X1) Punishment (X2) terhadap Disiplin Kerja (Z)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Z1TOTAL * X1TOTAL	Between Groups	(Combined)	617,283	24	25,720	2,120	,012
		Linearity	319,780	1	319,780	26,359	,000
		Deviation from Linearity	297,503	23	12,935	1,066	,411
Within Groups			618,717	51	12,132		
Total			1236,000	75			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Z1TOTAL * X2TOTAL	Between Groups	(Combined)	405,188	15	27,013	1,951	,035
		Linearity	273,994	1	273,994	19,787	,000
		Deviation from Linearity	131,194	14	9,371	,677	,787
Within Groups			830,812	60	13,847		
Total			1236,000	75			

Reward (X1) Punishment (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YTOTAL * X1TOTAL	Between Groups	(Combined)	744,082	24	31,003	2,316	,006
		Linearity	226,503	1	226,503	16,918	,000
		Deviation from Linearity	517,579	23	22,503	1,681	,062
Within Groups			682,800	51	13,388		
Total			1426,882	75			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YTOTAL * X2TOTAL	Between Groups	(Combined)	373,711	15	24,914	1,419	,168
		Linearity	90,264	1	90,264	5,142	,027
		Deviation from Linearity	283,447	14	20,246	1,153	,334
Within Groups			1053,170	60	17,553		
Total			1426,882	75			

Disiplin Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YTOTAL * ZTOTAL					
Between Groups	461,869	16	28,867	1,765	,059
(Combined)					
Linearity	264,712	1	264,712	16,184	,000
Deviation from Linearity	197,157	15	13,144	,804	,669
Within Groups	965,013	59	16,356		
Total	1426,882	75			

Lampiran 6 : Path Analysis

- X1 = REWARD
- X2 = PUNISHMENT
- Z = DISIPLIN KERJA
- Y = KINERJA KARYAWAN

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ZTOTAL, X2TOTAL, X1TOTAL ^b		Enter

a. Dependent Variable: YTOTAL

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480 ^a	,230	,198	3,90553

a. Predictors: (Constant), ZTOTAL, X2TOTAL, X1TOTAL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	328,655	3	109,552	7,182	,000 ^b
	Residual	1098,227	72	15,253		
	Total	1426,882	75			

a. Dependent Variable: YTOTAL

b. Predictors: (Constant), ZTOTAL, X2TOTAL, X1TOTAL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,733	4,524		5,025	,000
	X1TOTAL	,191	,097	,263	1,977	,052
	X2TOTAL	-,050	,136	-,047	-,365	,716
	ZTOTAL	,343	,134	,319	2,569	,012

a. Dependent Variable: YTOTAL (KINERJA KARYAWAN)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2TOTAL, X1TOTAL ^b		Enter

a. Dependent Variable: ZTOTAL

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,555 ^a	,308	,289	3,42270

a. Predictors: (Constant), X2TOTAL, X1TOTAL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	380,816	2	190,408	16,254	,000 ^b
	Residual	855,184	73	11,715		
	Total	1236,000	75			

a. Dependent Variable: ZTOTAL

b. Predictors: (Constant), X2TOTAL, X1TOTAL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,271	2,987		7,456	,000
	X1TOTAL	,241	,080	,356	3,020	,003
	X2TOTAL	,263	,115	,269	2,283	,025

a. Dependent Variable: ZTOTAL



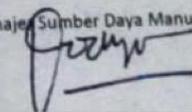
Lampiran 7 : Dokumen Jumlah Pegawai PDAM Kota Malang

**PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM
TUGU TIRTA KOTA MALANG**

LAPORAN S.D.M. Bulan : Juni 2020

URAIAN	STATUS PEGAWAI								JUMLAH
	TETAP				TIDAK TETAP				
	AWAL BULAN	TAMBAH	MUTASI KURANG	JUMLAH	AWAL BULAN	TAMBAH	MUTASI KURANG	JUMLAH	
I. JABATAN / BAGIAN									
1. Direksi	3	0	0	3	0	0	0	0	3
2. Administrasi & Keuangan									
a. Umum	27	0	0	27	2	0	0	2	29
b. Sumber Daya Manusia	13	0	0	13	1	0	0	1	14
c. Keuangan	18	0	0	18	0	0	0	0	18
d. Hubungan Pelanggan	50	0	0	50	2	0	0	2	52
e. Pengadaan	9	0	0	9	0	0	0	0	9
3. Teknik									
a. Perencanaan Teknik	18	0	0	18	0	0	0	0	18
b. Produksi	50	0	1	49	0	0	0	0	49
c. Kehilangan Air	37	0	0	37	0	0	0	0	37
d. Perawatan	50	1	1	50	1	0	0	1	51
e. Pengawasan Pekerjaan	27	0	0	27	0	0	0	0	27
4. Satuan Pengawas Internal	6	0	0	6	0	0	0	0	6
5. Sistem Informasi Manajemen	15	0	0	15	0	0	0	0	15
6. Penelitian & Pengembangan	6	0	0	6	1	0	0	1	7
7. Staf Ahli Direktur Utama	1	0	0	1	0	0	0	0	1
JUMLAH	330	1	2	329	7	0	0	7	336
II. PENDIDIKAN FORMAL									
- S2	15	0	0	15	0	0	0	0	15
- Sarjana / S1	212	0	1	211	0	6	0	6	217
- Sarjana Muda / D3	5	0	0	5	0	0	0	0	5
- D1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- SLTA	87	0	0	87	1	0	0	1	88
- SLTP	11	0	0	11	0	0	0	0	11
JUMLAH	330	0	1	329	1	6	0	7	336
III. JENIS KELAMIN									
Pria	239	0	1	238	5	0	0	5	243
Wanita	91	0	0	91	2	2	2	2	93
JUMLAH	330	0	1	329	7	2	2	7	336

* Pensiun Normal: Untung Sudarmoko (Perawatan)
* Sudah termasuk 11 orang Capeg.

Malang, 01 Juli 2020
Manajer Sumber Daya Manusia


Lampiran 8 : Dokumentasi Penelitian



Lampiran 9: Bukti Konsultasi

BUKTI KONSULTASI

Nama : Viola Putri Permadani
NIM/Jurusan : 16510185/ Manajemen
Pembimbing : Dr. Vivin Maharani E., S.Sos., M.Si
Judul Skripsi : Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PDAM Kota Malang

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	1 Desember 2019	Pengajuan <i>Outline</i>	1. 
2	12 Mei 2020	Proposal	2. 
3	21 Mei 2020	Revisi Proposal	3. 
4	22 Mei 2020	Acc Proposal	4. 
5	28 Juli 2020	Seminar Proposal	5. 
6	12 Agustus 2020	Acc Proposal	6. 
7	12 Oktober 2020	Konsultasi Skripsi	7. 
8	27 Oktober 2020	Revisi Skripsi	8. 
9	11 November 2020	Revisi Skripsi	9. 
10	16 November 2020	Acc Skripsi	10. 

Malang, 24 November 2020
Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen


Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
NIP 19670816 200312 1 001

Lampiran 10 : Surat Keterangan Bebas Plagiarisme



**KEMENTRIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME (FORM C)

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, SE., M.SA
NIP : 19761210 200912 2 001
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Viola Putri Permadani
NIM : 16510185
Handphone : 081235348588
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia (SDM)
Email : viola.putri388@gmail.com
Judul Skripsi : "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di PDAM Kota Malang"

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23 %	15 %	12%	2%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 22 Desember 2020
UP2M

Zuraidah, SE., M.SA
NIP 197612102009122 001

PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PDAM KOTA MALANG

ORIGINALITY REPORT



PRIMARY SOURCES

- 1** Oki Wahyu Budijanto, Nicken Sarwo Rini. "Implementasi Mekanisme Pemberian Hukuman Disiplin di Kementerian Hukum dan HAM", Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum, 2019
Publication **1%**
- 2** Ine Mariane, Iwan Henri Kusnadi, Muhammad Rifqi Baihaqi. "PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. DAHANA (PERSERO) SUBANG", The World of Business Administration Journal, 2020
Publication **1%**
- 3** Rizki Ayu Pramesti, Sofia A. P. Sambul, Wehelmina Rumawas. "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading", JURNAL ADMINISTRASI BISNIS, 2019
Publication **1%**
- 4** Evi Sofiana, Tri Wahyuarini, Syarifah Novieyana. "PENGARUH PUNISHMENT **1%**

TERHADAP DISIPLIN MAHASISWA (STUDI KASUS PADA PROGRAM STUDI D-4 ADMINISTRASI NEGARA JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS POLNEP)", Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, 2017

Publication

5	sman2jember.sch.id Internet Source	<1%
6	digilib.iainkendari.ac.id Internet Source	<1%
7	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	<1%
8	Deri Wanto, Abdullah Idi, Ahmad Jamin. "Penerapan Non-Corporal Punishment di Madrasah Aliyah: Studi Kasus di MAN 1 Sungai Penuh dan MAN Kemantan Kerinci", BELAJEA: Jurnal Pendidikan Islam, 2018 Publication	<1%
9	dakwahpmi.blogspot.com Internet Source	<1%
10	Devi Isma Wulayanti. "PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI (PERSERO) PABRIK GULA "PAGOTTAN" MADIUN", EQUILIBRIUM : Jurnal Ilmiah	<1%

Ekonomi dan Pembelajarannya, 2013

Publication

11	Anggreta Queen Lorena, Misti Hariasih. "The Effect of Laissez Faire's Leadership Style, Work Discipline and Communication on Employee Performance of PT. Trans Retail Sidoarjo", Indonesian Journal of Law and Economics Review, 2019 Publication	<1%
12	archive.org Internet Source	<1%
13	pendidikanpublik.blogspot.com Internet Source	<1%
14	www.novieffendi.com Internet Source	<1%
15	Budyono Pristyadi, Muhammad Rantau Edy Santoso. "PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SERTA KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP DI RUMAAH SAKIT GRHA HUSADA", MANAJERIAL, 2019 Publication	<1%
16	www.journal.unitas-pdg.ac.id Internet Source	<1%
17	dspace.uii.ac.id	

	Internet Source	<1%
18	Ilham K. "PENGARUHKOMPENSASI, KEPEMIMPINAN, DAN DISIPLINKERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI(STUDI KASUS PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) CABANG MAKASSAR", Journal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi STIE Wira Bhakti Makassar Internasional, 2020 Publication	<1%
19	www.freewebs.com Internet Source	<1%
20	ojs.unud.ac.id Internet Source	<1%
21	bacamalang.com Internet Source	<1%
22	Arjunaita Arjunaita, Happy Fitria, Rohana Rohana. "Peran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Disiplin Kerja Guru", Jurnal Pendidikan Tambusai, 2020 Publication	<1%
23	repositori.umsu.ac.id Internet Source	<1%
24	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet Source	<1%

25	www.mustafacavusoglu.com Internet Source	<1 %
26	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
27	ilmukebidanan.wordpress.com Internet Source	<1 %
28	Irwan Suaeb. "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT ADIRA DINAMIKA MULTI FINANCE TBK", Journal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi STIE Wira Bhakti Makassar Internasional, 2020 Publication	<1 %
29	rumah-yatim.balitabunda.com Internet Source	<1 %
30	arif-kurniawan.com Internet Source	<1 %
31	www.jp.feb.unsoed.ac.id Internet Source	<1 %
32	Budi Santoso, Karuniawati Hasanah. "PENGARUH BUDAYA ORAGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. SNS Cabang Madiun)", Capital: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2018 Publication	<1 %

33	journal.ipm2kpe.or.id Internet Source	<1%
34	Nafiudin Nafiudin. "Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Dealer Honda Auto Serang Banten Melalui Employee Engagement dan Komunikasi Internal", Jurnal Manajemen, 2020 Publication	<1%
35	www.iiste.org Internet Source	<1%
36	smpn1culamega.sch.id Internet Source	<1%
37	Lailatul Muqoyyarah .. "Pengaruh Reward terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Magetan", EQUILIBRIUM : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya, 2018 Publication	<1%
38	docobook.com Internet Source	<1%
39	jurnal.univbinainsan.ac.id Internet Source	<1%
40	www.pekerjadata.com Internet Source	<1%
41	Tatik Mulyati, Saraswati Budi Utami. "EFFECT of COMPETENCE, WORK PLACEMENT and ACHIEVEMENT on CAREER DEVELOPMENT	<1%

(Study at BPN Madiun Municipality)", Capital:
Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2019

Publication

42	arteducise.blogspot.com Internet Source	<1 %
43	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1 %
44	pencatatsejarah.blogspot.com Internet Source	<1 %
45	Suryaman Suryaman. "Pengaruh Reward, Punishment dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Mawar Sebelas Serang", Jurnal Manajemen, 2020 Publication	<1 %
46	Submitted to Universitas Warmadewa Student Paper	<1 %
47	Silvy Sondari Gadzali, Nurfauziah Lestari, Muhammad Arif Kurniawan. "PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII KEBUN TAMBAKSARI", The World of Business Administration Journal, 2020 Publication	<1 %
48	Alfiani Rosyadah. "PENGARUH KEDISIPLINAN, KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ADI	<1 %

RAYA CONSTRUCTION GRESIK",
MANAJERIAL, 2019

Publication

-
- 49 Yudhistira Pradhipta Aryoko, Purnadi Purnadi, Akhmad Darmawan. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA DI KECAMATAN MADUKARA KABUPATEN BANJARNEGARA", DERIVATIF: Jurnal Manajemen, 2020 <1%
- Publication

-
- 50 idtesis.com <1%
- Internet Source

-
- 51 conference.binadarma.ac.id <1%
- Internet Source

-
- 52 www.ejournal-unisma.net <1%
- Internet Source

-
- 53 pasca.unhas.ac.id <1%
- Internet Source

-
- 54 Masduki Asbari, Dewiana Novitasari, Nelson Silitonga, Didi Sutardi, Gazali Gazali. "Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus pada Industri Ritel", JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan), 2020 <1%
- Publication
-

55	Norman Sasono B2041142031. "Pengaruh Manajemen Perubahan Pada Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat", Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME), 2020 Publication	<1%
56	www.ojs.unanda.ac.id Internet Source	<1%
57	wahyudisusetyo.blogspot.co.id Internet Source	<1%
58	sinta3.ristekdikti.go.id Internet Source	<1%
59	jurnal.unej.ac.id Internet Source	<1%
60	Submitted to University of Sunderland Student Paper	<1%
61	habibi8899.wordpress.com Internet Source	<1%
62	Submitted to University of Wales Institute, Cardiff Student Paper	<1%
63	www.download.farhathashmi.com Internet Source	<1%

64	Muh Asdar. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) RAYON WATAMPONE", Journal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi STIE Wira Bhakti Makassar Internasional, 2020 Publication	<1%
65	Angga Kurniawan. "Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Return Saham Dengan Menjadikan Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Moderata Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Jakarta Islamic Indeks (JII 2007 – 2011)", Akuisisi: Jurnal Akuntansi, 2017 Publication	<1%
66	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	<1%
67	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1%
68	riset.unisma.ac.id Internet Source	<1%
69	ebookinga.com Internet Source	<1%
70	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1%
71	lppm.upiyptk.ac.id Internet Source	<1%

72	muhyahya25.blogspot.com Internet Source	<1%
73	Gerry Suryosukmono. "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MOTIVATOR KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL", <i>Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen</i> , 2020 Publication	<1%
74	www.antaraneews.com Internet Source	<1%
75	Lydia Victoria, Bahtiar Effendi. "Pengaruh Reputasi KAP Terhadap Reaksi Investor Melalui Pergantian KAP Secara Voluntary Pada Perusahaan Indeks LQ 45 yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia", <i>STATERA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan</i> , 2020 Publication	<1%
76	Agus Suharyanto. "Pengaruh Efisiensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Sistem E-Procurement Sebagai Variabel Intervening", <i>MANAJERIAL</i> , 2019 Publication	<1%
77	puthutg.blogspot.com Internet Source	<1%

repository.bsi.ac.id

78	Internet Source	<1%
79	Yudha Supriyatna. "Tingkat Pendidikan Dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Prima Makmur Rotokemindo", Jurnal Manajemen, 2020 Publication	<1%
80	Suryaman Suryaman, Natalia Aprilianti. "Analisis Kinerja Kayawan Pada Pt Bina Usaha Warga Ciwandan-Cilegon", Jurnal Manajemen, 2020 Publication	<1%
81	lib.um.ac.id Internet Source	<1%
82	fr.scribd.com Internet Source	<1%
83	blog.perbanas.ac.id Internet Source	<1%
84	repository.widyamataram.ac.id Internet Source	<1%
85	mmnsyahadat.blogspot.com Internet Source	<1%
86	repository.ipb.ac.id Internet Source	<1%
	eprints.umpo.ac.id	

87	Internet Source	<1 %
88	lib.ibs.ac.id Internet Source	<1 %
89	docslide.net Internet Source	<1 %
90	Ikhsan Maksum. "Kepemimpinan Islami dan Etika Kerja Islami: Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan", Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam, 2020 Publication	<1 %
91	riadiyanto.blogspot.com Internet Source	<1 %
92	yawarbaig.org Internet Source	<1 %
93	www.jurnalmudiraindure.com Internet Source	<1 %
94	e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id Internet Source	<1 %
95	Yuliana Yuliana, Yasir Arafat, Mulyadi Mulyadi. "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru", Jurnal Pendidikan Tambusai, 2020 Publication	<1 %

Submitted to Universitas Pelita Harapan

96	Student Paper	<1%
97	www.docstoc.com Internet Source	<1%
98	repository.ub.ac.id Internet Source	<1%
99	pdamkotabogor.go.id Internet Source	<1%
100	Submitted to Academic Library Consortium Student Paper	<1%
101	jurnal.widyamanggala.ac.id Internet Source	<1%
102	إبن ماجه ، أبو عبد الله محمد بن يزيد بن ماجه القزويني ، 209 - "سنن بن ماجه 273", Turath For Solutions, 2013 Publication	<1%
103	jp.feb.unsoed.ac.id Internet Source	<1%
104	repository.sb.ipb.ac.id Internet Source	<1%
105	www.heripurnomo.com Internet Source	<1%
106	JATRIANA B2041142013. "ANALISIS KINERJA KEUANGAN IAIN PONTIANAK TAHUN 2014- 2018 BERDASARKAN PENDEKATAN	<1%

BALANCE SCORECARD", Equator Journal of
Management and Entrepreneurship (EJME),
2019
Publication

107	publikasi.mercubuana.ac.id Internet Source	<1 %
108	eprints.dinus.ac.id Internet Source	<1 %
109	jom.unri.ac.id Internet Source	<1 %
110	repository.poltekkes-denpasar.ac.id Internet Source	<1 %
111	Yuyuk Liana. "Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen", MANAJERIAL, 2020 Publication	<1 %
112	dokumen.tips Internet Source	<1 %
113	makalahcenter.blogspot.com Internet Source	<1 %
114	www.neliti.com Internet Source	<1 %
115	enjoyperdanacomputer.blogspot.com Internet Source	<1 %

116	ejurnal.stimata.ac.id Internet Source	<1%
117	www.stiekhad.ac.id Internet Source	<1%
118	www.ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id Internet Source	<1%
119	jurnalmahasiswa.unesa.ac.id Internet Source	<1%
120	lambitu.wordpress.com Internet Source	<1%
121	WAHYU DWI KURNIAWAN. "PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN GRESIK", MANAJERIAL, 2018 Publication	<1%
122	Murni Ngurawan. "Sistem Pengupahan Buruh Bangunan dalam Prespektif Ekonomi Islam dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Keluarga (studi kasus Perumahan Mapanget Griya Indah)", Jurnal Ilmiah Al-Syir'ah, 2016 Publication	<1%
123	Kadek Udiani, Desak Gde Sayang Adnyani.	<1%

"Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bintang Bali Indah di Denpasar", Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium, 2018

Publication

124	challengerofthedream.blogspot.com Internet Source	<1%
125	auroramedia.id Internet Source	<1%
126	jurnal.darmajaya.ac.id Internet Source	<1%
127	Hardiyanti Rahmah. "PENGARUH DUKUNGAN SOSIAL DAN RELIGIUSITAS TERHADAP KUALITAS HIDUP REMAJA PENYANDANG DISABILITAS FISI", Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 2018 Publication	<1%
128	repository.maranatha.edu Internet Source	<1%
129	rudiblogmy.blogspot.com Internet Source	<1%
130	findpdf.net Internet Source	<1%
131	Harun Abdullah. "FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMBERIAN KOMPENSASI	<1%

FINANCIAL PADA PT. SUMBER ALFARIA
TRIJAYA TBK, MAKASSAR", Journal Ekonomi
Manajemen dan Akuntansi STIE Wira Bhakti
Makassar Internasional, 2020

Publication

132	gicipress.com Internet Source	<1%
133	repository.unair.ac.id Internet Source	<1%
134	eprints.unpam.ac.id Internet Source	<1%
135	sersan-mulyono.blogspot.com Internet Source	<1%
136	studihukum.wordpress.com Internet Source	<1%
137	repository.bakrie.ac.id Internet Source	<1%
138	dir.unikom.ac.id Internet Source	<1%
139	Submitted to Inha University Student Paper	<1%
140	endyf.blogspot.com Internet Source	<1%
141	Silvester Sedu Kemie. "EFEK MOTIVASI DAN	<1%

REMUNERASI DI DALAM PENGARUH WORK
PASSION TERHADAP KINERJA", Management
Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2020

Publication

142	Sri Sudiarti. "PENGARUH PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS DI PT.RENTANG BUANA NIAGAMAKMUR TASIKMALAYA)", Jurnal Maps (Manajemen Perbankan Syariah), 2019 Publication	<1%
143	jimfeb.ub.ac.id Internet Source	<1%
144	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	<1%
145	Verawaty Verawaty, Ade Kemala Jaya, Megawati Megawati. "DETERMINAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN LINDUNG NILAI (HEDGING) DENGAN INSTRUMEN DERIVATIF VALUTA ASING PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR", Akuisisi: Jurnal Akuntansi, 2020 Publication	<1%
146	kajianquran.com Internet Source	<1%
147	Titis Tatasari. "PENGARUH SIKAP	<1%

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KLINIK
IBU DAN ANAK AREA PONDOK JATI,
SIDOARJO", Jurnal Riset Entrepreneurship,
2019

Publication

148

Sokhikhatul Mawadah, Fernaldi Anggadha
Ratno. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi
Minat Mahasiswa Menjadi Anggota KSPM UIN
Walisongo Semarang dalam Perspektif Islam",
Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan
Syariah, 2018

Publication

<1%

149

TEDY SYANDRIADI B2041142015.
"PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA
PADA KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL
KEKAYAAN NEGARA KALIMANTAN BARAT",
Equator Journal of Management and
Entrepreneurship (EJME), 2019

Publication

<1%

150

Erni Purwanti. "PENGARUH BUDAYA
ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, BEBAN
KERJA DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA
GURU SMA MUHAMMADIYAH 1 GRESIK",
MANAJERIAL, 2019

Publication

<1%

151

widuri.raharja.info

Internet Source

<1%

152

Abdul Aziz Nugraha Pratama. "PENGARUH SPIRITUALITAS, INTELEKTUALITAS, DAN PROFESIONALISME TERHADAP KINERJA DOSEN STAIN SALATIGA", INFERENSI, 2014

Publication

<1%

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off

Lampiran 11 : Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI



Nama Lengkap : Viola Putri Permadani
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 27 Mei 1998
Alamat : Jl. Jaya Srani 1 7j No 13, Malang.
Telepon/Hp : 085235348588
Email : viola.putri388@gmail.com

Pendidikan Formal

2002-2004 : TK. Islam Tunas Madani Malang
2004-2010 : SMP Negeri 14 Malang
2010-2013 : SMA Negeri 7 Malang
2016-2020 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2016-2017 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2016-2017 : Ma'had Sunan Ampel Al-Aly UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2017-2018 : *English Language Center* (ELC) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pengalaman Organisasi

- Sie Acara Musyawarah Anggota & Laporan Pertanggungjawaban UKM Unior Uin Malang Tahun 2017
- Sie Humas Cabang Persatuan Bola Voli UKM Unior Uin Malang Tahun 2017
- Koordinator (CO) Sie Keskret Panitia Penerimaan Anggota Baru XVII UKM Unior Uin Malang Tahun 2017
- Sie Humas Panitia Dies Maulidyah XX UKM Unior Uin Malang Tahun 2017
- Sie Humas Panitia Unior Takraw Camphionship Tahun 2017

- Lines Judge Panitia Badminton Unior Cup Se-Jatim Tahun 2017
- Sekretaris Cabang Bola Voli UKM Unior Uin Malang Tahun 2018
- Perlengkapan Umum Pengurus Harian UKM Unior Uin Malang Tahun 2018
- Sterring Commite (SC) Panitia Penerimaan Anggota Baru UKM Unior Uin Malang Tahun 2019

Malang, 16 November 2020

Viola Putri Permadani

