

**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA  
PERUMDAM TIRTA KENCANA JOMBANG)**

**SKRIPSI**



**Oleh**  
**HASNA NISRINA H**  
NIM : 19510150

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2023**

**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA  
PERUMDAM TIRTA KENCANA JOMBANG)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi  
Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



**Oleh**

**HASNA NISRINA H**

NIM : 19510150

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2023**

## **LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA  
PERUMDAM TIRTA KENCANA JOMBANG)**

### **SKRIPSI**

**Oleh**

**HASNA NISRINA H**

**NIM : 19510150**

Telah disetujui 16 Juni 2023

**Dosen Pembimbing,**



**Ryan Basith Fasih Khan, M.M**

**NIP. 199311292020121005**

## LEMBAR PENGESAHAN

# PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PERUMDAM TIRTA KENCANA JOMBANG)

## SKRIPSI

Oleh

**HASNA NISRINA H**

NIM : 19510150

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 22 Juni 2023

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

**Setiani, M.M**

NIP. 199009182018012002

2 Anggota Penguji

**Prof. DR. H. Muhammad Djakfar, SH, M.Ag**

NIP. 201910011579

3 Sekretaris Penguji

**Ryan Basith Fasih Khan, M.M**

NIP. 199311292020121005

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Muhammad Sulhan, SE, MM**

NIP. 197406042006041002

# SURAT PERNYATAAN

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hasna Nisrina H  
NIM : 19510150  
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

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

**PENGARUH REWAD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUSAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PERUMDAM TIRTA KENCANA JOMBANG)** 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 atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 16 Juni 2023  
Hormat saya,



Hasna Nisrina H  
NIM : 19510150

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, puji syukur kepada Allah SWT serta sholawat dan salam selalu tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah ala kulli hal dengan ini saya persembahkan skripsi ini kepada:

1. Diri sendiri, terima kasih telah bertahan dan berjuang sejauh ini. Terima kasih karena memilih untuk tidak menyerah meskipun punya seribu alasan untuk berhenti. Terima Kasih.
2. Ayah dan mama tercinta, sumber kekuatan saya. Terimakasih atas segala kesungguhan dan ketulusan kalian dalam mendoakan dan mensupport anak sulungnya ini. Doa-doa kalian menjadi kekuatan sepanjang perjalanan skripsi ini. Tidak ada kata yang bisa menggambarkan betapa berharganya dukungan kalian bagi saya. Semoga Allah membalas semua kebaikan dan keikhlasan kalian. Terimakasih atas cinta dan doa-doa yang tak pernah henti. Saya berharap bisa membuat kalian bangga dengan hasil persembahan skripsi ini. Cintaku selalu untuk kalian berdua.
3. Dosen pembimbing saya, Bapak Ryan Basith Khan. Terimakasih atas bimbingan dan dukungannya yang bapak berikan selama proses penyusunan skripsi ini. Saya sangat beruntung bisa memiliki bapak sebagai pembimbing. Terimakasih atas pengetahuan, arahan, dan inspirasi yang bapak berikan. Semoga segala kebaikan bapak dibalas dengan berlipat ganda oleh Allah SWT.
4. Teman saya, Cahyatul Uviana dan Try Indah Fatmawati yang selalu memberikan dukungan dan semangat sepanjang perjalanan skripsi ini. Terimakasih selalu berada di sisi saya dalam suka dan duka, disaat saya butuh pencerahan dan didengarkan. Semoga kita sukses bareng ya!
5. Idola saya, NCT Jeong Jaehyun dan LUCY Band. Terima kasih telah menjadi sumber motivasi dan pengiring setia selama perjalanan skripsi saya. Terimakasih atas semua emosi dan energi positif yang kalian hadirkan melalui musik kalian. Karya-karya kalian telah memberikan semangat dan keceriaan dalam momen-momen sulit selama proses ini. Semoga kapan-kapan kita bisa bertemu langsung.

## **MOTTO**

*“Apapun yang menjadi takdirmu, akan mencari jalannya menemukanmu”*

(Ali Bin Thalib)

*“Angin tidak berhembus untuk menggoyangkan pepohonan, melainkan menguji kekuatan akarnya.”*

(Ali bin Abi Thalib)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perumdam Tirta Kencana Jombang)”. Sholawat serta salam tetap tucurahkan atas kehadiran baginda Nabi besar Muhammad SAW, dimana dengan ajaran-ajarannya kita dapat menghadapi kehidupan yang semakin mengglobal dengan terbekali Iman dan Islam.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini. Dengan kerendahan hati dan rasa hormat, ucapan terimakasih penulis haturkan kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat serta hidayahnya-nya dalam mempermudah proses pengerjaan skripsi ini.
2. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA selaku rector Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Rkonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Muhammad Sulhan, SE, MM selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ryan Basith Fasih Khan, M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan arahan dan inspirasi dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Kedua orang tua serta keluarga penulis yang selalu mendoakan dan mendukung dari awal studi hingga penulisan tugas akhir skripsi ini.
7. Pimpinan Perumdam Tirta Kencana Jombang serta seluruh karyawannya yang telah bersedia turut serta dan memperlancar proses penelitian ini.
8. Teman seperjuangan yaitu Cahyatul Uviana dan Try Indah Fatmawati serta teman seangkatan jurusan manajemen 2019 yang tidak bisa penulis sebutkan datu-satu yang turut membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.
9. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Pada akhirnya, dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa penulisan dalam skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk meningkatkan kualitas penulisan ini. Penulis berharap agar karya sederhana ini dapat memberikan manfaat yang baik bagi semua pihak. Aamiin yaa rabbal alamiin...

Malang, 9 Juni 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK .....	xiv
ABSTRACT (Bahasa Inggris) .....	xv
املستخلص (Bahasa Arab).....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Kajian Teoritis .....	21
2.2.1 <i>Reward</i> .....	21
2.2.2 <i>Punishment</i> .....	28
2.2.3 Kepuasan Kerja.....	32
2.2.4 Kinerja Karyawan .....	36
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	38
2.3.1 Hubungan <i>Reward</i> dengan Kepuasan Kerja .....	38
2.3.2 Hubungan <i>Punishment</i> dengan Kepuasan Kerja.....	39
2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan .....	39
2.3.4 Hubungan <i>Reward</i> dengan Kinerja Karyawan .....	40

2.3.5 Hubungan <i>Punishment</i> dengan Kinerja Karyawan .....	41
2.3.6 Hubungan <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	41
2.3.7 Hubungan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	42
2.4 Kerangka Konseptual .....	43
2.5 Hipotesis .....	43
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1 Jenis Penelitian .....	44
3.2 Lokasi Penelitian .....	44
3.3 Populasi dan Sampel .....	45
3.3.1 Populasi.....	45
3.3.2 Sampel .....	45
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel .....	45
3.4 Data dan Jenis Data .....	46
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	47
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	47
3.7 Skala Pengukuran .....	53
3.8 Analisis Data .....	54
3.8.1 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	55
3.8.2 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	57
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	58
4.1 Hasil Penelitian.....	58
4.1.1 Profil Perusahaan .....	58
4.1.2 Deskripsi Responden .....	61
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	61
4.1.4 Skema Model Partial Least Square (PLS) .....	65
4.2 Pembahasan .....	77
4.2.1 Pengaruh <i>reward</i> terhadap kepuasan kerja .....	77
4.2.2 Pengaruh <i>punishment</i> terhadap kepuasan kerja .....	79
4.2.3 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan .....	81
4.2.4 Pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan .....	81
4.2.5 Pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan .....	85

4.2.6 Pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening .....	86
4.2.7 Pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja .....	87
BAB V.....	89
PENUTUP.....	89
5.1 Kesimpulan.....	89
5.2 Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA .....	92

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. 1 Data Absensi .....	3
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....	43
Gambar 4. 1 Logo Perusahaan .....	58
Gambar 4. 2 Struktur Perusahaan .....	60
Gambar 4. 3 Diagram Model PLS .....	66
Gambar 4. 4 Hasil Uji Outer Model Pasca Estimasi Ulang .....	69

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	49
Tabel 4. 1 Jumlah Reponden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia.....	61
Tabel 4. 2 Distribusi Variabel <i>Reward</i> .....	62
Tabel 4. 3 Distribusi Variabel Punishment .....	63
Tabel 4. 4 Distribusi Variabel Kinerja Karyawan.....	63
Tabel 4. 5 Distribusi Variabel Kepuasan Kerja .....	64
Tabel 4. 6 Nilai Outer Loading Variabel <i>Reward</i> .....	66
Tabel 4. 7 Nilai Outer Loading Variabel Punishment .....	67
Tabel 4. 8 Nilai Outer Loading Kinerja Karyawan.....	67
Tabel 4. 9 Nilai Outer Loading Kepuasan Kerja .....	68
Tabel 4. 10 Nilai Outer Loading Seluruh Variabel.....	70
Tabel 4. 11 Cross Loading .....	71
Tabel 4. 12 Average Variant Extracted (AVE).....	72
Tabel 4. 13 Composite Realibility .....	73
Tabel 4. 14 Nilai R-Square .....	74
Tabel 4. 15 Nilai Q-Square .....	75
Tabel 4. 16 Nilai Path Coefficient .....	75

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	99
Lampiran 2 Hasil Kuisisioner Responden .....	104
Lampiran 3 Deskripsi Responden Variabel .....	111
Lampiran 4 Hasil Analisis Pls.....	113
Lampiran 5 Surat Izin Penelitian.....	116
Lampiran 6 Biodata Peneliti.....	117
Lampiran 7 Bukti Konsultasi .....	118
Lampiran 8 Bebas Plagiarisme.....	119

## ABSTRAK

Huwaida, Hasna Nisrina. 2023. SKRIPSI: Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Perumdam Tirta Kencana Jombang).

Pembimbing : Ryan Basith Khan, M. A

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

---

---

Keberhasilan program kerja pada Perumdam Tirta Kencana Jombang dapat diukur dengan tingkat kinerja karyawan, yang mana indikator keberhasilan tersebut dapat memberi kepuasan tersendiri bagi Perumdam Tirta Kencana Jombang maupun pihak-pihak yang terlibat didalamnya. *Reward* dan *punishment* menjadi faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja, *punishment* terhadap kepuasan kerja, *reward* terhadap kinerja karyawan, *punishment* terhadap kinerja karyawan, *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi dan sampel pada penelitian adalah 57 orang karyawan Perumdam Tirta Kencana Jombang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh, di mana metode ini memastikan bahwa seluruh populasi yang menjadi objek penelitian diikutsertakan dalam sampel.. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi dan kuesioner. Dalam teknik analisis, penelitian ini menggunakan alat analisis SmartPLS. Variabel dalam penelitian ini adalah *reward, punishment, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, *punishment* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan mempengaruhi *punishment* terhadap kinerja karyawan di Perumdam Tirta Kencana Jombang.

## ABSTRACT

Huwaida, Hasna Nisrina. 2023. THESIS: The Influence of *Reward* and *Punishment* on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable (Case Study at Perumdam Tirta Kencana Jombang).

Supervisor: Ryan Basith Khan, M.M.

Keywords: *Reward*, *Punishment*, Employee Performance, Job Satisfaction.

---

---

The success of the work program at Perumdam Tirta Kencana Jombang can be measured by the level of employee performance, which serves as an indicator of success that can provide satisfaction for both Perumdam Tirta Kencana Jombang and the parties involved. *Rewards* and *punishments* are influential factors in job satisfaction. This study aims to examine and analyze the influence of *rewards* on job satisfaction, *punishments* on job satisfaction, *rewards* on employee performance, *punishments* on employee performance, *rewards* influencing employee performance with job satisfaction as an intervening variable, and *punishments* influencing employee performance with job satisfaction as an intervening variable.

This study employs a quantitative research approach. The population and sample in this research consist of 57 employees of Perumdam Tirta Kencana Jombang, selected through saturated sampling technique. The data collection techniques utilized in this study are observation and questionnaire methods. For data analysis, the study employs SmartPLS analysis tool. The variables examined in this research include *reward*, *punishment*, employee performance, and job satisfaction.

The research results indicate that *reward* has a significant positive effect on job satisfaction, *punishment* has a positive but insignificant effect on job satisfaction, job satisfaction has a significant positive effect on job satisfaction, *reward* does not affect employee performance, *punishment* has a significant positive effect on employee performance, job satisfaction is able to mediate the effect of *reward* on employee performance, and job satisfaction does not significantly affect *punishment* on employee performance at Perumdam Tirta Kencana Jombang.

## الملخص

حويده، حسناء نسرين. ٢٠٢٣. رسالة الدكتوراه: تأثير المكافأة والعقاب على أداء الموظفين مع الرضا عن العمل كمتغير وسيط (دراسة حالة في بيرومدام تيرتا كانشانا جومبانغ)

المشرف: ريان بسيط خان، م.م

الكلمات الرئيسية: مكافأة، عقاب، أداء الموظفين، رضا الوظيفة

نجاح برنامج العمل في بيرومدام تيرتا كانشانا جومبانغ يمكن قياسه بمستوى أداء الموظفين، الذي يعتبر مؤشرًا للنجاح يمكن أن يوفر الرضا لكل من بيرومدام تيرتا كانشانا جومبانغ والأطراف المعنية. المكافآت والعقوبات هي عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي. تهدف هذه الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير المكافآت على الرضا الوظيفي، والعقوبات على الرضا الوظيفي، والمكافآت على أداء الموظفين، والعقوبات على أداء الموظفين، وتأثير المكافآت على أداء الموظفين بوساطة الرضا الوظيفي، وتأثير العقوبات على أداء الموظفين بوساطة الرضا الوظيفي

هذه الدراسة تعتمد على نهج البحث الكمي. تتألف عينة الدراسة والسكان من 57 موظفًا في بيرومدام تيرتا كانشانا جومبانغ، تم اختيارهم من خلال تقنية العينة المشبعة. تتضمن تقنيات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة أساليب المراقبة والاستبيان. لتحليل البيانات، تستخدم الدراسة أداة تحليل سمارت بلس. تشمل المتغيرات التي تم فحصها في هذا البحث المكافأة، العقاب، أداء الموظفين، ورضا الوظيفة

نتائج البحث تشير إلى أن الجائزة لها تأثير إيجابي ملحوظ على رضا العمل، بينما العقاب له تأثير إيجابي غير ملحوظ على رضا العمل، ورضا العمل له تأثير إيجابي ملحوظ على رضا العمل، والجائزة لا تؤثر على أداء الموظف، بينما العقاب له تأثير إيجابي ملحوظ على أداء الموظف، ورضا العمل قادر على التوسط في تأثير الجائزة على أداء الموظف، ورضا العمل لا يؤثر بشكل ملحوظ على العقاب في أداء الموظف في بيرومدام تيرتا كانشانا جومبانغ.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam era globalisasi saat ini, persaingan dan kompetisi semakin kuat dan tersebar luas. Akibatnya, sumber daya manusia menjadi komponen penting bagi setiap organisasi atau perusahaan. Menurut Mangkunegara (2013), orang bertanggung jawab untuk merancang, melaksanakan, dan menentukan bagaimana tujuan organisasi dapat dicapai. Akibatnya, orang memiliki peran aktif dan dominan dalam setiap organisasi. Setiap pekerja dituntut untuk berprestasi tinggi karena persaingan dan kompetisi yang meningkat. Kinerja didefinisikan sebagai tindakan yang ditunjukkan oleh setiap karyawan dalam menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan posisinya di perusahaan. Untuk membantu perusahaan mencapai tujuan mereka, penting untuk menjaga dan terus meningkatkan kinerja karyawan. (Yani, 2021)

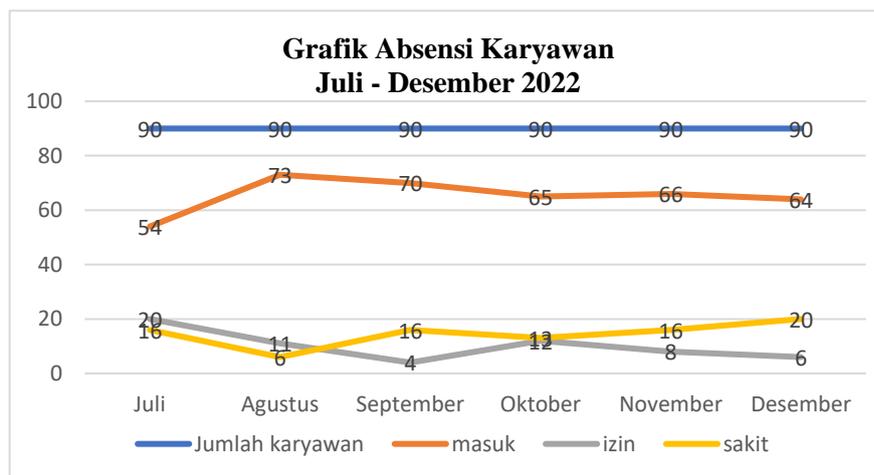
Agar karyawan dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki, mereka harus merasa nyaman saat bekerja dan dihargai oleh perusahaan. Kepuasan kerja akan menunjukkan bagaimana mereka melihat pekerjaan yang dilakukan. Menurut Triadi & Ekawaty (2021), untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan harus menerima penghargaan atau *reward* sebagai bentuk kepuasan. Manajemen kompensasi sangat penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan

mendukung kinerja yang optimal. Insentif dan sanksi adalah beberapa komponen yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Pratama & Sukarno, 2021).

Sebuah sistem yang dapat mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dapat membantu mereka mencapainya. Menurut Mahmudi dalam Rizal & Widyasunu (2019), perusahaan yang berhasil akan berusaha untuk membuat sistem penghargaan, insentif, dan gaji yang jelas dikaitkan dengan pengetahuan, kemampuan, dan kontribusi setiap orang terhadap kinerja perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki sistem yang transparan untuk menunjukkan bahwa karyawan akan lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut penelitian oleh Suparmi & Septiawan (2019), meskipun *reward* dan *punishment* adalah suatu hal yang berbeda, keduanya dapat meningkatkan motivasi dan berdampak pada kinerja karyawan.

Penelitian ini akan dilakukan di Perumdam Tirta Kencana Kabupaten Jombang, yaitu salah satu perusahaan milik daerah yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum di Kabupaten Jombang. Perumdam Tirta Kencana Jombang memiliki motto "Menjadi Perusahaan Air Minum yang Unggul, Modern, dan Berdaya Saing" dan untuk mewujudkan misinya, Perumdam Tirta Kencana Jombang harus meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia (SDM). Kinerja Perumdam selalu bersinggungan langsung dengan konsumen, sehingga diperlukan SDM yang mumpuni dan professional dalam bidangnya.

Perumdam Tirta Kencana Jombang memiliki sejumlah besar anggota tim, yakni 57 orang, dan melayani lebih dari 21.800 pelanggan. Karena itu, penting untuk menginvestigasi kinerja karyawan di Perumdam Tirta Kencana Jombang guna memahami harapan masyarakat terkait kualitas layanan yang diberikan. Kualitas layanan yang baik atau buruk dapat diamati melalui kinerja karyawan, yang bergantung pada kemampuan perusahaan dalam memenuhi harapan masyarakat. Menurut Handoko (2000), salah satu indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah tingkat absensi. Kehadiran yang tidak konsisten dari seorang karyawan akan berdampak negatif pada produktivitas, sehingga tujuan perusahaan tidak dapat dicapai secara optimal. Sebaliknya, dengan tingkat kehadiran yang baik atau rendahnya tingkat absensi, kinerja karyawan dapat meningkat dan mencapai target yang diharapkan (Harahap, 2020). Oleh karena itu, peneliti ingin menganalisis perkembangan kinerja karyawan dengan memperhatikan grafik absensi dari bulan Juli hingga Desember tahun 2022.



Sumber Data: Perumdam Kab. Jombang 2022

**Gambar 1. 1**  
**Data Absensi bulan Juli hingga Desember 2022**

Berdasarkan data yang tersedia, dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadiran karyawan Perumdam Tirta Kencana Jombang dari bulan Juli - Desember 2022 cenderung tidak stabil, karena terdapat kenaikan dan penurunan jumlah karyawan yang berhalangan hadir entah karena sakit maupun izin. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran yang tidak stabil dapat mengindikasikan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Seperti pernyataan Dewi & Adnyani (2014) yang menyatakan bahwasanya tingkat absensi yang tinggi merupakan salah satu indikator rendahnya kepuasan kerja pegawai. Absensi adalah suatu alat ukur untuk mengetahui hadir atau tidak hadirnya karyawan. Semakin tinggi tingkat absensi berarti tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja semakin rendah, sebaliknya semakin rendah tingkat absensi berarti tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja semakin tinggi. Perumdam Tirta Kencana Jombang telah menerapkan sistem *reward* yang berupa gaji, bonus, tunjangan, dan pelatihan bagi karyawan, serta sistem *punishment* yang mengacu pada PP Perumdam Tirta Kab Jombang. Dengan adanya sistem *reward* dan *punishment* tersebut, perusahaan berharap kinerja karyawan akan terus meningkat. Namun, apabila pemberian *reward* dan *punishment* tidak diperhatikan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap sumber daya manusia itu sendiri, yaitu menurunnya tingkat kinerja yang berdampak pada penurunan kualitas pelayanan Perumdam Tirta Kencana sebagai perusahaan distribusi air bersih di Kabupaten Jombang.

Studi Foenay (2020) menemukan bahwa *reward* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Dengan kata lain, meningkatkan

sistem *reward* meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Triadi & Ekawaty (2021) menyatakan bahwa gaji berpengaruh pada kepuasan karyawan dan kinerja. Menurut Badrianto & Ekhsan (2020), kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, lebih tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, lebih baik kinerja mereka. Sebaliknya, lebih rendah tingkat kepuasan kerja, lebih buruk kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nursaadah (2017), Basmantra (2018), dan Narpati (2019) menemukan bahwa *punishment* juga berdampak pada tingkat kepuasan karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Noor & Zainordin (2018) menemukan bahwa pemberian *reward* dan *punishment* secara bersamaan tidak berdampak signifikan pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara tidak langsung. Hasil yang berbeda dari penelitian ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Penelitian oleh Rinny (2020) dan Badrianto & Ekhsan (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian oleh Maulina & Suryalena (2022), yang menemukan bahwa kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Bagis (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Panekenan (2019), *reward* dan *punishment* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pekerja secara bersamaan dan parsial. Perusahaan memberikan *reward* kepada karyawannya. Mereka percaya bahwa *punishment* adalah cara yang bagus untuk mengajar dan

mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja. Studi Novarini & Imbayani (2019), menemukan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. *Punishment* juga berfungsi sebagai hukuman bagi karyawan yang melakukan kesalahan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan mereka bekerja lebih baik.

Hussain et al., (2019) menunjukkan bahwa *reward* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, jika perusahaan meningkatkan jumlah *reward* yang diberikan kepada karyawannya, kinerja mereka akan meningkat secara bertahap. *Reward* berdampak besar pada kinerja karyawan, menurut penelitian tambahan yang dilakukan oleh Maulina & Suryalena (2022). Hasil ini sejalan dengan penelitian Pramesti (2019), yang menemukan bahwa ada hubungan positif antara *reward* dan kinerja karyawan. Namun, penelitian Hartina (2021) menemukan bahwa meskipun ada hubungan positif, hubungan antara *reward* dan kinerja karyawan tidak signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Narpati (2019) menunjukkan bahwa penggunaan *punishment* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa *punishment* yang diberikan dengan tepat dapat meningkatkan kinerja mereka. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Sukarno (2021), menunjukkan bahwa *punishment* tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mentang (2021) juga mendukung temuan ini.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di Perumdam Tirta Kencana Kabupaten Jombang dan mengangkat judul **"Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Perumdam Tirta Kencana Kabupaten Jombang"** karena adanya kontradiksi dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari pemaparan yang telah dijelaskan dalam latar belakang tersebut maka dapat diambil beberapa rumusan masalah, diantaranya sebagai berikut:

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

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan Kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Bagi Umum**

Diharapkan penelitian ini mampu memberikan informasi dan menjadi sumber referensi yang berguna bagi umum, sehingga dapat memberikan solusi atau saran dalam mengatasi masalah terkait pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

#### **2. Bagi Perusahaan**

Diharapkan penelitian ini mampu memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan serta sebagai bahan pertimbangan dan masukan yang baik bagi

pihak manajemen perusahaan dalam menerapkan system *reward* dan *punishment* dan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

1. Suak et al., (2017), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang” menjelaskan bahwa reward dan punishment secara bersamaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti tinggi rendahnya reward atau punishment yang diterima oleh para karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Noor & Zainordin, (2018), dalam penelitiannya yang berjudul “The Impact of Reward as Motivation on Job Satisfaction in a Quantity Surveying Consultant Firm” menjelaskan bahwa reward tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dikatakan bahwasanya ada variabel selain reward yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja karyawan yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar kepuasan kerja karyawan meningkat dan kinerja menjadi lebih baik lagi.
3. (Wasiati, 2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Reward, Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” menjelaskan hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa reward dan punishment secara berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara simultan dan parsial.

4. Panekenan et al., (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “The Influence of Reward and Punishment Towards Employee’s Perfomance at Bank Indonesia Branch Manado” menjelaskan hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa reward dan punishment secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial. Dengan reward yang diberikan perusahaan, karyawan merasa dihargai yang mana akhirnya memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik, begitu juga dengan punishment yang dianggap sebagai faktor pendorong untuk memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerja dan menganggapnya secara positif sebagai pembelajaran.
5. Novarini & Imbayani (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “The Influence of Reward and Punishment on Employee Perfomance at Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legian” menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara reward dan punishment terhadap kinerja karyawan, yang artinya dengan adanya pemberian reward dan punishment yang baik kepada karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi
6. Hussain et al., (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Impact of Employees’s Recognition, Rewards and Job Stress on Job Perfomance: Mediating Role of Perceived Organization Support” menemukan bahwa reward dan Employee’s Recognition berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

7. Pramesti et al., (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading” menjelaskan bahwa variabel reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dengan adanya reward mampu mendorong karyawan untuk lebih menikmati dan produktif, sehingga kinerja karyawan juga akan membaik. Begitu pula dengan punishment yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan adanya hal tersebut dapat membatasi perilaku karyawan yang tidak diharapkan di waktu selanjutnya.
8. Narpati (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Analysis of Reward and Punishment Programs towards Job Satisfaction of Sales Promotion Girl (SPG) at Matahari Department Store Bekasi” menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara reward dan punishment terhadap kepuasan kerja.
9. Badrianto & Ekhsan (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries” menjelaskan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara bersamaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Hal ini berarti bahwa perlu adanya perbaikan lingkungan kerja demi terciptanya kepuasan kerja yang mana pada akhirnya sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

10. Rinny et al., (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “The Influence of Compensation, Job Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance of Mercubuana University” menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat.
11. Foenay (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang” menemukan adanya variabel reward yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
12. Mentang (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja” menemukan adanya variabel reward yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan punishment tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
13. Pratama & Sukarno (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur” menemukan adanya variabel reward yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan punishment tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

14. Bagis (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “*Job Satisfaction as a Mediation Variabels on the Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Perfomance.*” Menemukan adanya variabel kepuasan kerja yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
15. Maulina & Suryalena (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pemberian Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Alpha Hotel Pekanbaru” menemukan adanya pengaruh signifikan antara reward terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
16. Forbeshu & Edalmen (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Reward, Punishment, dan Kepemimpinan* terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Emas.” menemukan adanya pengaruh positif signifikan antara reward dan punishment terhadap kinerja karyawan.
17. Pratama Yudi & Irbayuni (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Yun Kargo Indonesia” menemukan adanya pengaruh positif signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2. 1**

**Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Judul, Tahun	Variabel dan Indikator	Metode/ Analisis Data	Hasil
1.	Suak et al., (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) Tidak terdapat dampak yang signifikan dari penggunaan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan. (2) Meskipun diberikan <i>reward</i> , tidak terlihat pengaruh yang signifikan dan menguntungkan terhadap kinerja karyawan. (3) Meskipun dikenakan hukuman, tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan merugikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Noor & Zainordin, (2018), <i>The Impact of Reward as Motivation on Job Satisfaction in a Quantity Surveying Consultant Firm.</i>	<i>Reward</i> (X) <i>Job Satisfaction</i> (Y)	(1) analisis deskriptif, analisis korelasi dan reliabilitas.	Hubungan antara <i>reward</i> dan kepuasan kerja tidak signifikan.
3.	(Wasiati, 2018) "Pengaruh <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) <i>Job Satisfaction</i> (Z) Kinerja Karyawan (Y)	(1) analisis deskriptif (2) SEM-PLS	(1) <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> baik secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh positif dan non signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) <i>Reward</i> dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan

	Kerja Sebagai Variabel Intervening			non signifikan terhadap kinerja pegawai. (3)Punishment secara parsial berpengaruh negatif dan non signifikan terhadap kinerja pegawai. (4)Secara bersama-sama <i>reward</i> , punishment dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4.	Panekenan (2019), <i>The Influence of Reward and Punishment Towards Employee's Performance at Bank Indonesia Branch Manado.</i>	<i>Reward (X1)</i> <i>Punishment (X2)</i> Kinerja Karyawan (Y)	(1)Metode kuantitatif (2)Analisis regresi berganda.	(1) <i>Reward</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (3) <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
5.	Novarini & Imbayani (2019), <i>The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel &amp; Spa Legian.</i>	<i>Reward (X1)</i> <i>Punishment (X2)</i> Kinerja Karyawan (Y)	(1)Analisis regresi linier berganda (2)SPSS	(1) <i>Reward</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. (2) <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
6.	Hussain et al., (2019), <i>Impact of Employees's Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance:</i>	Employees Recognition (X1) <i>Rewards (X2)</i> Job Stress (X3) Job Performance (Y)	(1) Simple random sampling (2)SEM-PLS	(1) <i>Employee rewards and recognition</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (2)Stres kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan.

	<i>Mediating Role of Perceived Organization Support.</i>	Perceived Organization Support (Z)		(3) <i>Employees's Recognition</i> secara signifikan dan sepenuhnya memediasi hubungan antara <i>rewards</i> , pengakuan, dan beban kerja dan kinerja karyawan.
7.	Pramesti et al., (2019), Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading.	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Kinerja Karyawan (Y)	(1) Analisis Regresi Berganda. (2) Metode Kuantitatif .	(1) <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Narpati (2019), <i>Analysis of Reward and Punishment Programs towards Job Satisfaction of Sales Promotion Girl (SPG) at Matahari Department Store Bekasi.</i>	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Kepuasan Kerja (Y)	(1) Analisis regresi linier berganda (2) SPSS	(1) <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (2) <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (3) <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan.
9.	Badrianto & Ekhsan (2020), <i>Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries</i>	<i>Work Environment</i> (X1) <i>Job Satisfaction</i> (X2) Kinerja Karyawan (Y)	(1) Analisis Regresi Berganda. (2) Metode Kuantitatif	(1) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (3) Secara simultan lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

10.	Rinny dkk., (2020), <i>The Influence of Compensation, Job Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance of Mercubuana University</i>	<i>Compensation (X1)</i> <i>Job Promotion (X2)</i> <i>Job Satisfaction (X3)</i> Kinerja Karyawan (Y)	(1) Analisis Regresi Berganda. (2) Metode Kuantitatif .	(1) Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (2) Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) Kompensasi, promosi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
11.	Foenay (2020), Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang	<i>Reward (X)</i> Kepuasan Kerja (Y)	(1) Analisis Regresi Linier Sederhana (2) Metode Kuantitatif	<i>Reward</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja
12.	Mentang (2021), Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja.	<i>Reward (X1)</i> <i>Punishment (X2)</i> Motivasi (Z) Kinerja (Y)	PLS	(1) <i>Reward</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi. (2) <i>Reward</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. (3) <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. (4) <i>Punishment</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

				(5) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
13.	Pratama & Sukarno (2021), Analisis Penilaian Kinerja, <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.	Penilaian Kinerja (X1) <i>Reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (X3) Kinerja Pegawai (Y)	PLS	(1) Adanya penilaian kerja yang berjalan dengan baik mampu meningkatkan kinerja pegawai. (2) Adanya <i>reward</i> yang berjalan dengan baik mampu meningkatkan kinerja pegawai. (3) <i>Punishment</i> yang sudah dijalankan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai.
14.	Bagis (2021), <i>Job Satisfaction as a Mediation Variabels on the Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance.</i>	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (Z) Kinerja Karyawan (Y)	(1) Metode kuantitatif (2) PLS	(1) Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai (2) Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (3) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (4) Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. (5) Kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai.
15.	Maulina & Suryalena (2022), Pengaruh	<i>Reward</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	(1) Analisis regresi linier berganda	(1) Pemberian <i>reward</i> terhadap kepuasan kerja terdapat pengaruh signifikan.

	Pemberian <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Alpha Hotel Pekanbaru.	<i>Job Satisfaction</i> (Z)	(2)SEM-PLS	(2) Pemberian <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh signifikan. (3) Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh signifikan. (4) Pemberian <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening terdapat pengaruh signifikan.
16.	Forbeshu & Edalmen (2023), Pengaruh <i>Reward</i> , Punishment, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Emas.	<i>Reward</i> (X1) Punishment (X2) Kepemimpinan (X3) Kinerja Karyawan (Y)	(1)Metode Kuantitatif (2)SEM-PLS	(1) <i>Reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) Punishment memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
17.	Pratama Yudi & Irbayuni (2023), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Yun Kargo Indonesia	Kepuasan Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	(1)Metode Kuantitatif (2)SEM-PLS	(1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Reward**

#### **2.2.1.1 Pengertian Reward**

Mahmudi (2013) dalam (Frimayasa dkk., 2021) menyatakan bahwa *reward* adalah penghargaan positif yang diberikan oleh perusahaan kepada individu atau kelompok karena telah melakukan aktivitas atau prestasi yang diharapkan. Reward dapat berupa uang, pujian, atau kenaikan jabatan, yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan lebih banyak pekerjaan dan mencapai tujuannya. Namun, Handoko (2012: 66) menyatakan bahwa *reward* adalah cara untuk menunjukkan penghargaan atas upaya seseorang untuk mendapatkan karyawan yang berpengalaman yang memenuhi persyaratan pekerjaan.

Bangun (2012 : 317) juga memaparkan bahwa *reward* merupakan sebuah bentuk penghargaan yang diberikan kepada seseorang atau suatu lembaga yang telah menunjukkan prestasi. Ivancevich (2000) menyebutkan tujuan dari program *reward*. Diantaranya yaitu:

- 1) Menarik orang yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk bergabung dengan organisasi.
- 2) Menjaga karyawan agar tetap hadir untuk bekerja.
- 3) Menciptakan dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

### 2.1.1.1 Jenis-jenis *Reward*

Ivancevich (2000) menyatakan bahwa ada dua jenis *reward* yang umum digunakan dalam perusahaan, yaitu *reward* intrinsik dan ekstrinsik. Kedua jenis *reward* tersebut sama-sama memiliki tujuan yang sama untuk perusahaan.

#### A. *Reward* Intrinsik (*Intrinsic Rewards*)

*Reward* intrinsik merujuk pada penghargaan yang berasal dari individu itu sendiri atau penghargaan internal. Ini melibatkan rasa puas, rasa terima kasih, dan terkadang perasaan bangga atas pencapaian yang memuaskan. Bentuk-bentuk *reward* intrinsik meliputi:

- a) Penyelesaian (*Completion*)
- b) Pencapaian (*Achievement*)
- c) Otonomi (*Autonomy*)
- d) Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

#### B) *Reward* Ekstrinsik (*Extrinsic Reward*)

*Reward* ekstrinsik adalah bentuk pengakuan yang berasal dari luar diri seseorang atau yang diberikan oleh orang lain kepada seseorang. Misalnya, seperti uang, hadiah, atau promosi yang diterima karena telah mencapai tujuan atau target yang ditentukan. Adapun beberapa bentuk dari penghargaan ekstrinsik diantaranya yaitu:

1. Penghargaan Finansial
  - a. Gaji dan Upah
  - b. Tunjangan Karyawan

- c. Bonus atau Insentif
2. Penghargaan non-finansial:
- a. Penghargaan interpersonal, yaitu proses pengakuan atau pemberian apresiasi terhadap seseorang yang dilakukan secara langsung oleh individu lain. Ini bisa berupa ucapan terima kasih, pujian, atau hadiah yang diberikan kepada seseorang yang telah melakukan sesuatu yang baik atau membantu dalam suatu kegiatan.
  - b. Promosi, yaitu manajer menggunakan penghargaan promosi sebagai upaya untuk menempatkan orang yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **2.2.1.2 Faktor-faktor *Reward***

Menurut Nawawi dalam (Maulidiyah, 2017:33), ada beberapa faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan atau *reward*, yaitu diantaranya sebagai berikut:

1. Konsistensi Internal (*internal consistency*) dapat diukur melalui pengklasifikasian jenis pekerjaan berdasarkan tingkat kesulitan atau kemudahan.
2. Kompetisi atau Persaingan Eksternal (*external competitiveness*) dapat dicapai dengan membandingkan besaran penghargaan antara organisasi

dengan organisasi lain, sehingga penghargaan yang diberikan tetap kompetitif dan mencegah karyawan untuk pindah ke perusahaan lain.

3. Kontribusi Karyawan (*employee contribution*) harus menjadi dasar untuk menentukan besaran penghargaan yang akan diberikan oleh organisasi.
4. Administrasi (*administration*) adalah faktor penting dalam pemberian penghargaan, termasuk di dalamnya adalah perencanaan anggaran perusahaan, komunikasi dengan para manajer, serta evaluasi yang menjadi dasar dalam menetapkan kebijakan penghargaan.

#### **2.2.1.3 Indikator-Indikator Reward**

Menurut pendapat Mahmudi (2013 : 181), hadiah adalah suatu bentuk pujian yang diberikan kepada orang-orang yang dapat bekerja lebih baik dari standar yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan mengacu sebagaimana yang dijelaskan oleh Mahmudi (2013: 187) diantaranya sebagai berikut:

1. Gaji dan Bonus
2. Kesejahteraan
3. Pengembangan Karir
4. Penghargaan Psikologis dan Sosial

#### **2.2.1.4 Reward dalam Perspektif Islam**

Menurut Rivai (2014:579), Islam memandang pekerjaan sebagai hak dan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh seorang Muslim. Agama Islam

mendorong individu untuk bekerja dengan tekun dan mengutamakan kualitas dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Rasulullah juga mengingatkan agar setiap Muslim bersikap adil dalam memberikan gaji kepada pekerja dan memastikan pembayaran yang tepat waktu. Pekerja yang melaksanakan tugas dengan baik akan diberikan penghargaan berupa gaji yang pantas. Selain itu, Rasulullah juga menekankan agar para pemimpin tidak mengeksploitasi pekerja dengan cara apa pun, termasuk memberikan tugas yang melebihi kemampuan mereka. Prinsip yang paling fundamental dalam Islam adalah agar setiap individu yang bekerja dapat memenuhi kebutuhan diri sendiri dan orang-orang yang tergantung pada mereka. Hal ini sejalan dengan QS. Al-Ahqaf ayat 19 dalam Al-Quran:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَالَهُمْ 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)*

Dalam Islam, pahala diberikan kepada mereka yang beribadah kepada Allah dan melakukan kebaikan, seperti yang dijanjikan dalam surat Ali Imron ayat 148 dalam Al Qur'an. Orang yang melakukan kebaikan akan mendapatkan ganjaran dari Allah SWT.

فَاتَّسَمَّ اللَّهُ تَوَابَ الدُّنْيَا وَحَسَنَ تَوَابِ الْآخِرَةِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ٤

Terjemahan: “Maka Allah memberi mereka pahala di dunia dan pahala yang berbuat baik di akhirat. Dan Allah mencintai orang-orang yang berbuat kebaikan.”

Adapun dalam ayat lain yaitu QS. Hud ayat 11 yang berbunyi:

إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَٰئِكَ هُم مَّغْفُورٌ وَأَجْرٌ كَبِيرٌ

Terjemahan: “Kecuali orang-orang yang sabar, dan mengerjakan kebajikan mereka memperoleh ampunan dan pahala yang besar”

Dalam Tafsir Al-Mishbah dijelaskan bahwa keadaan yang dilukiskan itu merupakan sikap dan sifat manusia pada umumnya kecuali orang-orang yang sabar terhadap bencana sambil menanti datangnya kelapangan dan tabah menghadapi ujian sambil berterima kasih atas nikmat lain yang masih melimpah dan juga tetap mengerjakan amal-amal shaleh. Mereka itu yang sungguh tinggi kedudukannya di sisi Allah swt. Memperoleh ampunan terhadap kesalahan dan kekeliruan mereka dan pahala yang besar atas kesabaran dan kesyukuran mereka. (Shihab Quraish, 2017).

Adapun salah satu hadits Rasulullah SAW yang berbicara tentang reward ialah sebagai berikut:

عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا، عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِيمَا يَرَوْنَهُ عَنْ رَبِّهِ تَبَارَكَ وَتَعَالَى : إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْحَسَنَاتِ وَالسَّيِّئَاتِ، ثُمَّ بَيَّنَّ ذَلِكَ : فَمَنْ هَمَّ بِحَسَنَةٍ فَلَمْ يَعْمَلْهَا كَتَبَهَا عِنْدَهُ حَسَنَةً كَامِلَةً، وَإِنْ هَمَّ بِهَا فَعَمَلَهَا كَتَبَهَا اللَّهُ عِنْدَهُ عَشْرَةَ حَسَنَاتٍ إِلَى سَبْعِمِائَةٍ ضِعْفٍ إِلَى أَضْعَافٍ كَثِيرَةٍ، وَإِنْ هَمَّ بِسَيِّئَةٍ فَلَمْ يَعْمَلْهَا كَتَبَهَا اللَّهُ عِنْدَهُ حَسَنَةً كَامِلَةً، وَإِنْ هَمَّ بِهَا فَعَمَلَهَا كَتَبَهَا اللَّهُ سَيِّئَةً وَاحِدَةً

*Ibnu Abbas RA meriwayatkan dari Rasulullah SAW sebagaimana beliau meriwayatkan dari Rabbnya Yang Maha Suci dan Maha Tinggi, "Sesungguhnya Allah telah menetapkan kebaikan dan keburukan, kemudian menjelaskan hal tersebut. Siapa yang ingin melaksanakan kebaikan kemudian dia tidak mengamalkannya, maka dicatat di sisi-Nya sebagai satu kebaikan penuh. Dan jika dia berniat melakukannya dan kemudian melaksanakannya, maka Allah akan mencatatnya sebagai sepuluh kebaikan hingga tujuh ratus kali lipat bahkan hingga kelipatan yang banyak. Dan jika dia berniat melaksanakan keburukan kemudian dia tidak melaksanakannya, maka baginya satu kebaikan penuh. Sedangkan jika dia berniat kemudian dia melaksanakannya, Allah mencatatnya sebagai satu keburukan." (HR. Bukhari dan Muslim)*

Hadits diatas memberikan pesan bahwa niat, tindakan, dan penghindaran buruk memiliki dampak dalam mendapatkan reward (pahala). Dalam konteks dunia kerja, seorang individu dihargai bukan hanya berdasarkan hasil akhir atau tindakan yang terlihat, tetapi juga niat baik, pengendalian diri, dan kemauan untuk menghindari perbuatan buruk. Seorang pekerja yang memiliki niat baik, tetapi tidak dapat melaksanakannya karena kendala tertentu, masih bisa dihargai dan dicatat sebagai kebaikan. Sementara itu, menghindari perbuatan buruk dan menahan diri dari tindakan yang merugikan akan mendapatkan penghargaan dari Allah. Hadis tersebut juga mengajarkan bahwa Allah memberikan pahala yang berlipat ganda bagi mereka yang melakukan kebaikan dengan sungguh-sungguh. Dalam konteks kerja, hal ini dapat memberikan motivasi untuk memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang dilakukan, dengan niat yang baik dan komitmen penuh.

## **2.2.2 *Punishment***

### **2.2.2.1 Pengertian *Punishment***

Menurut Hasibuan (2009:37) dalam Eduar, (2021) *punishment* adalah tindakan yang dilakukan dengan sengaja untuk menyebabkan kesengsaraan pada orang yang dianggap lebih lemah. Kita bertanggung jawab untuk mengajarkan dan melindungi mereka. Menurut Mangkunegara (2013:130), *punishment* didefinisikan sebagai suatu ancaman untuk meningkatkan kinerja karyawan yang melanggar peraturan, menjaga agar peraturan yang berlaku tetap ada, dan memberikan pelajaran kepada mereka agar tidak melakukan pelanggaran yang sama lagi.

*Punishment* (hukuman) merupakan hasil dari tindakan yang negatif, tujuan pemberian sanksi ini bervariasi, salah satunya menurut teori tujuan pemberian sanksi yang dijelaskan oleh Purwanto (1993:238) diantaranya yaitu:

- a. Teori Pembalasan
- b. Teori Perbaikan
- c. Teori Perlindungan
- d. Teori Ganti Rugi
- e. Teori Menakut-nakuti

### **2.2.2.2 Jenis-jenis *Punishment***

Menurut Purwanto (2007:186), dapat dibedakan dua jenis *punishment* secara umum. Diantaranya yaitu:

1. *Punishment* Preventif

*Punishment* preventif adalah langkah hukuman yang dijalankan dengan maksud untuk mencegah terjadinya pelanggaran. Tujuan dari *punishment* ini adalah untuk mengantisipasi pelanggaran sebelum terjadi. Contohnya meliputi:

- a. Memberikan anjuran dan perintah
- b. Memberikan larangan
- c. Melakukan pengawasan
- d. Melakukan paksaan.

2. *Punishment* Represif

*Punishment Reprsensif* merupakan tindakan hukuman yang diberlakukan sebagai konsekuensi dari tindakan melanggar atau kesalahan yang dilakukan. Artinya, hukuman ini diberlakukan setelah terjadinya pelanggaran atau kesalahan. Contoh dari sanksi yang digunakan untuk tujuan pencegahan adalah:

- a. Memberikan pemberitahuan tentang tindakan yang tidak diperbolehkan
- b. Memberikan teguran atau peringatan kepada individu atau kelompok yang melanggar aturan
- c. Memberikan hukuman seperti denda atau pidana kepada pelaku yang melakukan tindakan yang tidak diperbolehkan.

### **2.2.2.3 Indikator-indikator *Punishment***

Menurut Purwanto (2009) dalam (Astuti et al., 2018) pemberian sanksi atau hukuman dapat dibedakan menjadi dua bagian, diantaranya yaitu:

#### 1) *Punishment* preventif

Perusahaan melakukan langkah-langkah untuk mencegah karyawan melakukan pelanggaran, yaitu meliputi:

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

#### 2) *Punishment* represif

Yaitu tindakan yang diberikan oleh perusahaan yang melakukan pelanggaran, yaitu meliputi:

- a. Teguran
- b. Pemberhentian Tunjangan
- c. Pemberhentian bonus
- d. Pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan
- e. Pemutusan hubungan kerja

#### 2.2.2.4 *Punishment* dalam Perspektif Islam

Menurut Baroroh, (2018) *Punishment* atau hukuman dapat diartikan sebagai konsekuensi logis yang diterima oleh seseorang karena perbuatan yang tidak baik yang dilakukannya. Dalam Islam, istilah hukuman diungkapkan dengan kata-kata 'Iqab dan 'adzab, yang mengindikasikan suatu bentuk pembalasan atas kesalahan atau pelanggaran terhadap peraturan (Setiawan, 2017).

Seperti dalam surat al-Ankabut ayat 40 yang berbunyi:

فَكُلًّا أَخَذْنَا بِذُنُوبِهِ ۗ فَمِنْهُمْ مَّنْ أَرْسَلْنَا عَلَيْهِ حَاصِبًا وَمِنْهُمْ مَّنْ أَخَذَتْهُ الصَّيْحَةُ وَمِنْهُمْ مَّنْ حَسَفْنَا  
بِهِ الْأَرْضَ وَمِنْهُمْ مَّنْ أَعْرَفْنَا وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيظْلِمَهُمْ وَلَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ

Artinya: Maka masing-masing (mereka itu) Kami siksa disebabkan dosanya, maka di antara mereka ada yang Kami timpakan kepadanya hujan batu kerikil dan di antara mereka ada yang ditimpa suara keras yang mengguntur, dan di antara mereka ada yang Kami benamkan ke dalam bumi, dan di antara mereka ada yang Kami tenggelamkan, dan Allah sekali-kali tidak hendak menganiaya mereka, akan tetapi merekalah yang menganiaya diri mereka sendiri.

Ayat di atas menegaskan bahwa *punishment* diterapkan sebagai konsekuensi dari kesalahan, kejahatan atau pelanggaran yang dilakukan. Selain itu, *punishment* yang diterima juga dapat dijadikan pelajaran atau contoh bagi pelaku agar tidak mengulangi perbuatan yang sama atau melakukan tindakan yang dapat mengakibatkan hukuman.

Dalam hadis, banyak dikisahkan bagaimana Rasulullah SAW menerapkan hukuman dan pahala untuk mendidik sahabat-sahabatnya. Asy-Syaikhani meriwayatkan dari Umar bin Abu Salamah Radhiyallahu Anhuma, yang mengatakan, "Saya berada di bilik Rasulullah (artinya, saya berada di bawah asuhannya). Tanganmu pernah terlalu merayap di atas piring makanan. Kemudian beliau bersabda, 'Hai anak muda, sebutlah nama Allah dan makanlah dengan tangan kananmu, dan makanlah dari makanan yang berada di dekatmu.'" Dari sini terlihat jelas bahwa Rasulullah telah menunjukkan kesalahan Umar bin Abu Salamah dengan memberinya nasihat yang baik dan arahan yang singkat serta sederhana, tetapi tepat sasaran.

### **2.2.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2006) dalam (Supriyanto, 2013) kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, yang merupakan perbedaan antara jumlah kompensasi yang diterima oleh pekerja dan jumlah kompensasi yang seharusnya diterima oleh pekerja menurut pandangan mereka. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, berdasarkan perbandingan antara apa yang mereka terima sebagai imbalan dan apa yang seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang berasal dari kesenangan dan cinta terhadap pekerjaan yang dilakukan,

menurut Hasibuan (2013: 202). Moral kerja yang baik, kedisiplinan yang tinggi, dan prestasi kerja yang memuaskan adalah beberapa cara di mana perspektif ini dapat dilihat.

Menurut Handoko (2000:193), kepuasan kerja didefinisikan sebagai suasana emosional yang positif atau negatif yang dialami oleh karyawan dalam menilai pekerjaan mereka. Perasaan tersebut merupakan refleksi dari seberapa baik karyawan merasa cocok dengan apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka dibandingkan dengan harapan mereka sebelumnya.

Berdasarkan berbagai pendapat dari berbagai ahli yang telah dikemukakan diatas mengenai definisi kepuasan kerja, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang dihasilkan dari interaksi antara individu dengan berbagai aspek yang terdapat dalam pekerjaan tersebut. Aspek-aspek tersebut meliputi faktor-faktor seperti sifat pekerjaan, kondisi kerja, kompensasi, dan relasi dengan rekan kerja. Individu yang merasa puas dengan aspek-aspek tersebut akan merasa senang dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan.

### **2.2.3.2 Indikator-indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2006:431), terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja, di antaranya adalah:

1. Pekerjaan
2. Gaji

3. Kesempatan Promosi
4. Pengawasan
5. Rekan Kerja
6. Kondisi Kerja

### **2.2.3.3 Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam**

Islam sebagai agama yang menjadi pedoman bagi kehidupan manusia, mengutamakan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat. Dalam mencapai tujuan tersebut, Islam menyediakan pola hidup yang ideal dan praktis untuk diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Pola hidup ini dapat ditemukan dalam Al-Qur'an dan diterangkan dengan jelas dalam sunnah Rasulullah SAW. Dengan menerapkan pola hidup Islami, diharapkan manusia dapat mencapai kesejahteraan yang maksimal, baik dalam aspek lahir maupun batin.

Seorang karyawan bisa mencapai kebahagiaan dalam hidupnya dengan melalui perasaan tenang di dalam diri, kedamaian hati, sikap optimis, lapang dada, kepuasan dan keamanan, serta rasa cinta yang mendalam kepada Allah. Dalam agama Islam, konsep kepuasan kerja yang berlandaskan pada ridha dapat ditemukan dalam Al-Qur'an, pada Surat At-Taubah ayat 59, yang menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan ridha Allah akan memberikan kepuasan yang hakiki. Ayat tersebut berbunyi:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى

اللَّهِ رَاغِبُونَ

Terjemahan: *Jikalau mereka sungguh-sungguh rida dengan apa yang diberikan Allah dan Rasul-Nya kepada mereka, dan berkata: "Cukuplah Allah bagi Kami, Allah akan memberikan Sebagian dari karunia-Nya dan demikian (pula) Rasul-Nya, Sesungguhnya Kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah" (tentulah yang demikian itu lebih baik bagi mereka).*

(Jika mereka sungguh-sungguh rida dengan apa yang diberikan Allah dan Rasul-Nya) berupa ganimah dan hal-hal yang sejenis dengannya (lalu mereka mengatakan, "Cukuplah bagi kami) yakni telah mencukupi kami (Allah, Dia akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya dan demikian pula Rasul-Nya) ganimah yang lainnya yang dapat mencukupi kami (sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah.") semoga Dia memberikan kecukupan kepada kami. Jawab daripada lafal lau ialah lakaana khairan lahum (tentulah yang demikian itu lebih baik dari mereka) (Tafsir Jalalain).

Kesimpulan dari ayat di atas adalah bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia akan mendapatkan imbalan yang sepadan, baik itu tindakan negatif maupun positif. Ketika kita bekerja dengan kualitas yang baik, melalui ketekunan dan kecermatan, pekerjaan kita akan dihargai oleh orang lain dan memberikan kepuasan kepada diri sendiri. Sehingga hasil pekerjaan kita dapat memberikan manfaat kepada orang lain, dan hal ini akan memberikan kepuasan terhadap pekerjaan yang telah kita lakukan.

## **2.2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.2.4.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2016) dalam (Setiani & Khotimah, 2022) kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang diperoleh oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan kualitas dan jumlah hasil yang dicapai. Dengan kata lain, kinerja merupakan kemampuan seorang pegawai untuk mencapai hasil kerja yang baik sesuai dengan tanggung jawab yang ditetapkan. Sementara itu, menurut Robbins (2006:56), kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu, yang dinilai berdasarkan perbandingan dengan standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kinerja seseorang dinilai berdasarkan sejauh mana ia dapat mencapai hasil atau target yang telah ditetapkan.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan untuk mencapai kinerja optimal. Robbins (2006), menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah tindakan nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya di dalam perusahaan. Purwanto (2005) juga menambahkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan

tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditentukan oleh masing-masing perusahaan atau organisasi.

#### **2.2.4.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2006), ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, diantaranya yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektivitas
5. Kemandirian

#### **2.2.4.3 Kinerja dalam Perspektif Islam**

Islam menyatakan bahwa bekerja keras dan giat adalah suatu hal yang sangat dianjurkan. Ini karena kehidupan di dunia ini merupakan kesempatan yang tidak akan pernah terulang untuk berbuat kebajikan atau melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain. Oleh karena itu, Islam mendorong orang-orang yang beriman untuk selalu bekerja dengan sungguh-sungguh dan tekun, karena ini merupakan ujian bagi mereka untuk menentukan siapa diantara mereka yang paling baik dan tekun dalam bekerja (Munir, 2017:106). Selain itu, Islam juga menganggap bahwa ilmu adalah dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan (Meldona, 2009:262)

Surat At-Taubah ayat 105 dalam Al-Qur'an menjadi rujukan tentang kinerja yang berbunyi sebagai berikut:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ 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).

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Hubungan *Reward* dengan Kepuasan Kerja

Pemberian *reward* kepada karyawan yang berkinerja baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Basmantra, 2018) ditemukan bahwa memberikan *reward* yang besar cenderung meningkatkan kepuasan karyawan dan mencegah timbulnya perasaan frustrasi. Temuan serupa juga didapatkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Wasiati (2018) yang menemukan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, menunjukkan betapa pentingnya memberikan *reward* dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian (Foenay dkk., 2020) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *reward* terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan dari penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara *reward* dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin besar *reward* yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari dampak yang tinggi dari pemberian *reward* yang tinggi terhadap semangat kerja karyawan.

### **2.3.2 Hubungan *Punishment* dengan Kepuasan Kerja**

Pemberian *punishment* berdampak terhadap tingkat kepuasan kerja. Jenis *punishment*, baik itu ringan, sedang, maupun berat, akan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Penggunaan *punishment* sebagai salah satu indikator kinerja karyawan dalam mencapai kepuasan kerja sangat penting bagi perusahaan. Menurut penelitian Wasiati (2018), penggunaan *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga diberikannya *punishment* merupakan langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut beberapa penelitian, kepuasan kerja memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja karyawan. Penelitian oleh (Badrianto & Ekhsan, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi membawa pengaruh positif pada kinerja karyawan. Karyawan akan merasa puas jika hasil kerja mereka dihargai dan diakui. Studi oleh (Rinny et al., 2020) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan melalui faktor-faktor seperti pemberian tunjangan, promosi dan bonus.

Penelitian Wasiati, (2018) juga menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, semakin meningkat pula hasil kerja mereka.

Berdasarkan hasil penelitian yang ada sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan yang erat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki dampak yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka akan meningkatkan hasil kerja yang lebih baik. Artinya, jika karyawan merasa puas dengan hasil yang mereka dapatkan, mereka akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang berikutnya.

#### **2.3.4 Hubungan *Reward* dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Ivancevich dkk., (2006), salah satu tujuan utama dari program *reward* adalah untuk mendorong karyawan guna mencapai kinerja yang tinggi.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hussain (2019) yang menyatakan 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 tersebut mampu memotivasi para karyawan untuk berkinerja secara maksimal. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Pramesti dkk., 2019) dan (Maulina & Suryalena, 2022) yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan terus mengalami perbaikan jika ada peningkatan terhadap *reward* dari perusahaan.

### **2.3.5 Hubungan *Punishment* dengan Kinerja Karyawan**

Setiap perusahaan pasti memiliki aturan dan norma kualitas kerja yang diterapkan untuk memotivasi karyawannya. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa para karyawan mematuhi peraturan dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Menurut (Mangkunegara, 2013:130) dalam (Astuti et al., 2018) hukuman adalah sebuah ancaman yang bertujuan untuk memperbaiki perilaku karyawan yang melanggar peraturan, memelihara tata tertib yang berlaku dan memberikan pelajaran bagi mereka yang melanggar.

### **2.3.6 Hubungan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

*Reward* memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan dalam mencapai kepuasan. Semakin besar *reward* yang diterima, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan setelah melakukan pekerjaan yang diberikan. Menurut Nursaadah (2017), peningkatan *reward* berdampak pada peningkatan kepuasan karyawan. Sedangkan Wasiati (2018) berpendapat bahwa *reward* memiliki pengaruh positif pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan. *Reward* lebih mempengaruhi kinerja

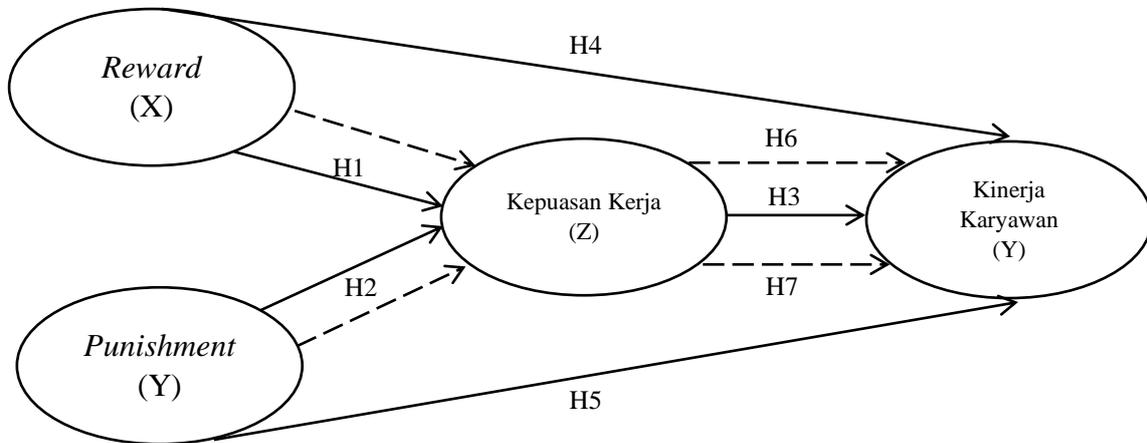
dibandingkan kepuasan kerja, tetapi kedua-duanya memiliki pengaruh yang positif.

Dapat disimpulkan bahwa memberikan *reward* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja para karyawan, hal ini dikarenakan kepuasan kerja yang mereka rasakan membawa dampak terhadap kinerja produktivitas dan membangkitkan semangat kerja mereka. Kepuasan kerja yang diperoleh oleh setiap individu membuat mereka merasa senang dan memberikan energi untuk bekerja dengan baik.

### **2.3.7 Hubungan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Menurut Wasiati (2018) penerapan *punishment* memiliki pengaruh besar pada performa karyawan dan mempengaruhi kepuasan individu, sehingga setiap perusahaan harus memastikan bahwa *punishment* yang diterapkan adalah yang baik agar karyawan lebih memperhatikan kedisiplinan dan tanggung jawab dalam bekerja. *Punishment* juga dapat memiliki pengaruh negatif pada performa karyawan dan memiliki dampak yang tidak signifikan pada kepuasan kerja. Namun, Nursaadah (2017) menyatakan bahwa hukuman memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja jika diterapkan dengan benar, karena hal ini akan meminimalisir kesalahan kinerja karyawan dan berdampak positif pada kepuasan setiap individu. Hukuman diberikan dengan tujuan untuk mengarahkan kinerja karyawan ke arah yang positif.

## 2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2. 1  
Kerangka Konseptual

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : *Reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H2 : *Punishment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4 : *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H5 : *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H6 : *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H7 : *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang menitikberatkan pada pengujian teori-teori yang ada terkait dengan variabel yang diteliti melalui angka-angka yang diperoleh dan dianalisis. Alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner, dimana dengan menggunakan kuisisioner akan diperoleh jawaban dari karyawan terkait dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian ini, maka jenis penelitian ini dapat dikategorikan sebagai explanatory research yang bertujuan untuk menjelaskan fenomena yang diteliti.

Menurut Supriyanto & Machfudz, (2010:287) tujuan dari penelitian eksplanatori adalah untuk menguji hubungan antara dua variabel yang telah dihipotesiskan. Dalam penelitian ini, hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah ada asosiasi antara kedua variabel tersebut.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PERUMDAM) Kabupaten Jombang, di alamat Jl. KH. Wahid Hasyim No.136 A, Kepanjen, Kecamatan Jombang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari sistem *reward* dan *punishment* yang

diterapkan di Perumdam Tirta Kencana Kabupaten Jombang terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu, yang ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan ditarik kesimpulan (Supriyanto & Maharani, 2013:35). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah jumlah pegawai tetap di Perumdam Tirta Kencana Kabupaten Jombang sebanyak 57 karyawan.

#### **3.3.2 Sampel**

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Namun, jika populasi tersebut sangat besar dan tidak mungkin untuk diteliti secara keseluruhan, maka peneliti dapat menggunakan sampel sebagai representasi dari populasi tersebut (Supriyanto & Maharani, 2013:35). Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah sejumlah 57 karyawan.

#### **3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Berdasarkan penelitian Sugiyono (2016:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang ada dalam populasi. Pengambilan sampel diperlukan untuk menguji variabel dalam penelitian, dan sampel tersebut harus dapat mewakili

serta menjawab pengujian dalam penelitian tersebut. Dalam penelitian ini, digunakan teknik sampel jenuh sesuai dengan penelitian Sugiyono (2015:67), yaitu dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel. Peneliti menggunakan semua populasi yang ada di Perumdam Tirta Kencana Jombang, dengan jumlah 57 orang responden.

### **3.4 Data dan Jenis Data**

Data dalam penelitian ini disusun menurut cara memperolehnya, yaitu:

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah informasi yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh peneliti atau orang yang membutuhkan. Data primer ini disebut juga dengan data asli atau baru. Data terkait masalah *reward*, *punishment*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan diperoleh dan dikumpulkan langsung dari jawaban responden melalui kuesioner.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah informasi yang diperoleh oleh peneliti dari sumber-sumber yang sudah ada, seperti perpustakaan atau laporan penelitian sebelumnya. Dalam penelitian, data ini dikumpulkan oleh peneliti dari sumber yang sudah ada dan biasanya disebut sebagai data tersedia. (Hasan, 2006:82). Informasi yang peneliti peroleh dari Perumdam Tirta Kencana Kabupaten Jombang mencakup sejarah perusahaan, susunan organisasi, dan jumlah karyawan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

#### **1. Kuisisioner**

Kuisisioner adalah metode pengumpulan data melalui serangkaian pertanyaan yang diajukan langsung kepada responden untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan penelitian. Tujuan dari pembuatan kuisisioner ini adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan pertimbangan yang sesuai dalam melakukan penelitian (Supriyanto & Maharani, 2013:56).

#### **2. Wawancara**

Wawancara dapat dikatakan sebagai metode yang memperoleh informasi melalui tatap muka dan bertanya jawab antara pewawancara dan responden, yang memakai panduan wawancara sebagai alat bantu (Supriyanto & Maharani, 2013:54). Dalam konteks penelitian, wawancara dilaksanakan untuk memperoleh data dan informasi tentang bagian kepegawaian, seperti lokasi, jumlah pegawai, dan informasi tambahan lain yang berkaitan

### **3.6 Definisi Operasional Variabel**

Operasional variabel melibatkan proses pengamatan terhadap dimensi dan karakteristik yang dilambangkan oleh variabel yang digunakan. Hal ini dijelaskan dengan unsur-unsur yang dapat diukur untuk memudahkan

pengukuran variabel. Langkah-langkah operasional variabel meliputi definisi variabel yang akan diukur dan pengembangan beberapa pertanyaan. Dalam penelitian, variabel dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu independen, dependen, dan mediasi.

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas (independent variabel) adalah variabel yang menyebabkan terbentuknya variabel terikat. Terdapat dua variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu *reward* (X1) dan *punishment* (X2).
2. Variabel terikat (dependent variabel) adalah variabel yang muncul karena pengaruh dari variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).
3. Variabel mediasi (intervening variabel) adalah variabel yang berfungsi sebagai penghubung antara variabel bebas dan variabel terikat (Supriyanto & Maharani, 2013:30). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).

**Tabel 3. 1**

**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
<i>Reward</i>	Gaji	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pembayaran gaji disesuaikan dengan tingkat kebutuhan karyawan.</li><li>2. Pembayaran gaji disesuaikan dengan prestasi dan tanggung jawab karyawan.</li></ol>	(Mahmudi, 2013)
	Bonus	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pemberian bonus kepada karyawan yang mampu bekerja melampaui batas yang ditentukan perusahaan.</li><li>2. Bonus yang diterima oleh karyawan membuat mereka merasa senang dan puas.</li></ol>	
	Kesejahteraan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pemberian fasilitas liburan atau rekreasi kepada karyawan yang berprestasi.</li><li>2. Melibatkan semua karyawan dalam asuransi kesehatan.</li></ol>	
	Pengembangan Karir	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Memberikan promosi bagi karyawan yang berprestasi.</li><li>2. Memberikan kesempatan yang setara bagi karyawan untuk berprestasi.</li></ol>	

	Penghargaan psikologis dan sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan pujian serta penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.</li> <li>2. Penghargaan yang diberikan dapat memacu motivasi karyawan.</li> </ol>	
<i>Punishment</i>	<i>Punishment preventif</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teguran untuk karyawan yang terlambat datang ke kantor.</li> <li>2. Teguran untuk karyawan yang meninggalkan kantor tanpa izin.</li> <li>3. Memberikan surat peringatan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran.</li> </ol>	(Purwanto, 2009)

	<i>Punishment</i> represif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian sanksi pemotongan gaji/tunjangan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran.</li> <li>2. Karyawan yang menerima surat peringatan sebanyak tiga kali atau lebih akan dikenai pembebasan tugas atau bahkan pemutusan hubungan kerja sebagai bentuk skorsing.</li> <li>3. Karyawan yang melakukan tindakan kriminal akan dikenai pembebasan tugas atau pemutusan hubungan kerja sebagai bentuk skorsing.</li> </ol>	
Kepuasan Kerja	Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Merasakan kesenangan dalam bekerja.</li> <li>3. Pekerjaan yang dapat meningkatkan keterampilan.</li> </ol>	(Luthans, 2006)
	Gaji	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab kerja.</li> <li>2. Gaji yang diberikan perusahaan tepat waktu.</li> </ol>	

	Promosi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendapatkan promosi jika bekerja dengan baik</li> <li>2. Merasa puas dengan perkembangan karirnya</li> </ol>	
	Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan bantuan dan dorongan kepada karyawan.</li> <li>2. Memberikan saran atau masukan kepada karyawan.</li> </ol>	
	Rekan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berkomunikasi dengan baik antara karyawan.</li> <li>2. Bekerja secara kolaboratif dalam sebuah tim</li> </ol>	
Kinerja Karyawan	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki keahlian yang sesuai dengan tugas yang diemban.</li> <li>2. Melakukan tugas dengan sangat hati-hati, cermat, dan teliti.</li> </ol>	(Robbins, 2006)
	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan tugas dengan tepat sesuai dengan standar operasi yang ditentukan.</li> <li>2. Mampu untuk melaksanakan dan memahami setiap tugas yang ada.</li> </ol>	
	Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berkompeten dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.</li> </ol>	

		2. Efisien dalam menyelesaikan tugas tanpa menunda.	
	Efektivitas	1. Mengerjakan tugas dengan tepat dan jarang melakukan kesalahan. 2. Menyelesaikan tugas yang diterima dengan konsisten dan teratur.	
	Kemandirian	1. Kemampuan untuk menyelesaikan secara mandiri 2. Bertindak inisiatif dalam mengerjakan tugas tanpa harus menunggu arahan dari atasan.	

### 3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan acuan yang digunakan yang digunakan guna menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur bisa digunakan dalam pengukuran dan menghasilkan data kuantitatif (Supriyanto & Maharani, 2013:43). Skala yang digunakan dalam pengukuran variabel ini adalah skala Likert, karena memiliki banyak keunggulan seperti reliabilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsinya, fleksibilitas yang lebih baik dibanding metode lain, dan aplikatif pada berbagai situasi. Proses pengolahan data skala Likert termasuk dalam skala interval. Dalam prosedur Likert, sejumlah pertanyaan ditata dengan jawaban responden yang berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan

dalam penelitian ini, bobotnya adalah 1 hingga 5. Contoh jawaban alternatif yang digunakan dalam kuisisioner penelitian ini adalah: "Sangat Setuju" (SS) dengan skor 5, "Setuju" (S) dengan skor 4, "Netral" (N) dengan skor 3, "Tidak Setuju" (TS) dengan skor 2, dan "Sangat Tidak Setuju" (STS) dengan skor 1 (Sekaran dan Bougie 2016:215).

### **3.8 Analisis Data**

Supriyanto & Maharani (2013) menyatakan bahwa analisis data dilakukan setelah semua responden terkumpul. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data partial least square (PLS). Menurut Supriyanto & Maharani (2013:94), PLS merupakan metode yang sangat kuat karena dapat digunakan pada semua skala data, tidak memerlukan banyak asumsi, dan ukuran sampel bisa kecil, sedang, atau besar. Tujuan dari PLS adalah untuk menjelaskan hubungan antar variabel laten. Ghazali dan Latan (2015) menjelaskan bahwa ada lima tahapan dalam menganalisis PLS, diantaranya yaitu:

1. Konseptualisasi Model (Inner Model dan Outer Model)
2. Menentukan Metode Analisis Algoritma
3. Menentukan Metode Resampling.
4. Menggambar Diagram Jalur
5. Evaluasi Model

### **3.8.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Outer model merupakan deskripsi tentang kaitan antara variabel yang tidak teramati (laten) dengan indikator yang menentukan ciri dari suatu konstruk dengan variabel yang dapat diamati (manifest). Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel seperti *reward*, *punishment*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja sebagai mediasi yang bersifat reflektif pada indikator-indikator variabelnya.

#### **3.8.1.1 Validitas Konvergen**

Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa pengukuran suatu konstruk harus memiliki keterkaitan yang signifikan dengan pengukuran lainnya. Dalam PLS, uji validitas konvergen menggunakan loading faktor, yaitu korelasi antara skor/item dari komponen dengan skor konstruk. Loading faktor ini digunakan untuk mengevaluasi indikator-indikator yang mengukur konstruk. Nilai validitas konvergen diperoleh dari nilai loading faktor antara variabel laten dan indikatornya, dimana nilai yang diharapkan adalah  $> 0,7$  atau minimal 0,6 sebagai batasan minimal dari nilai loading faktor. (Ghozali & Latan, 2015:74).

#### **3.8.1.2 Validitas Diskriminan**

Menurut Jogiyanto (2011:71) dalam (Hamid & Anwar, 2019:42) Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa

pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Cara menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif adalah dengan melihat nilai cross loading. Nilai ini untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0.70 (Ghozali & Latan, 2015:74). Menurut Chin, Gopal, & Salinsbury dalam Jogiyanto, (2011:71), model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

#### **3.8.1.3 Construct Reliability**

*Construct reliability* merupakan pengukuran reliabilitas dari sebuah variabel laten. Untuk menentukan reliabilitas tersebut, dapat digunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Jika nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,8, maka dapat dikatakan bahwa reliabilitasnya tinggi hingga mencapai 93%, sedangkan untuk nilai *Cronbach's Alpha*, diharapkan nilainya lebih besar dari 0,6. Jika nilai *Cronbach's Alpha* atau *Composite Reliability* lebih besar dari 0,7, maka dapat dikatakan bahwa prediktor tersebut memiliki reliabilitas yang baik dalam penelitian confirmatory, namun nilai >0,6 juga dapat diterima dalam penelitian explanatory.

### **3.8.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Untuk melakukan pengujian struktural dan hipotesis, digunakan output model SmartPLS dengan cara menaksir koefisien di jalur dan nilai t statistik pada level signifikansi 0.05. Terdapat dua tahap dalam pengujian hubungan antar variabel, yaitu pengujian koefisien jalur langsung dan tidak langsung. (Supriyanto & Maharani, 2019)

#### **3.8.2.1 R-Square**

Dalam mengevaluasi sejauh mana konstruk eksogen dapat menjelaskan variasi pada konstruk endogen, digunakan koefisien determinasi (R-Square). Koefisien determinasi (R-Square) memiliki nilai antara 0 hingga 1. Sebuah model dianggap kuat jika nilai R-Square  $> 0,75$ , moderat jika nilai R-Square antara 0,50 hingga 0,75, dan lemah jika nilai R-Square antara 0,25 hingga 0,50. (Hair & Sarstedt, 2011)

#### **3.8.2.2 Path Coefficient**

Untuk memeriksa kekuatan dan signifikansi hubungan antara konstruk serta menguji hipotesis, dilakukan pengukuran path coefficient. Jika nilai path coefficient semakin mendekati +1, maka hubungan antara kedua konstruk semakin kuat. Sebaliknya, jika nilai path coefficient semakin mendekati -1, maka hubungan antara keduanya cenderung negatif. Model akan dianggap valid atau hipotesis akan diterima apabila nilai signifikansinya  $T > 1,96$  atau nilai p. (Ghozali & Latan, 2015).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

##### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

Perjalanan sejarah pendirian Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDAM) Tirta Kencana Jombang melibatkan beberapa perubahan nama organisasi. Pada awalnya, layanan air minum di Kabupaten Jombang dikelola oleh perusahaan daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Jombang dengan nama Dinas Saluran Air Minum (DSAM). Kemudian, perusahaan daerah ini dialihkan ke badan pengelola air minum (BPAM) di bawah pengawasan Dinas Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum. Berikut adalah logo Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDAM) Tirta Kencana Jombang:



Gambar 4. 1  
Logo Perusahaan

Selama beberapa tahun, Badan Pengelola Air Minum Kabupaten Jombang dijalankan sebagai badan hukum berdasarkan surat keputusan Menteri Pekerjaan

Umum No. 112/KPTS/CK/1980 tanggal 26 November 1980 dan keputusan Bupati Kepala Daerah Tk II Jombang No HK.003.2/09/1981 tanggal 16 Maret 1981. Pada masa Orde Baru, BPAM berubah menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jombang berdasarkan PERDA Nomor: No.3 Tahun 1990. PDAM Kabupaten Jombang adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang kegiatannya terkait dengan otonomi daerah untuk melakukan hal-hal berikut:

Menurut PERDA 11 TH 2019 Pasal 3 Perumdam Air Minum Tirta Kencana didirikan dengan maksud dan tujuan untuk:

- a. Menjadi landasan hukum bagi Perumdam Air Minum Tirta Kencana dalam menjalankan kinerja pelayanan publik di bidang penyediaan air bersih di Daerah
- b. Menjamin kepastian hukum pelayanan penyediaan air bersih bagi masyarakat, pelaku usaha, dan/atau pelanggan di Daerah
- c. Memberikan pedoman bagi Perumdam Air Minum Tirta Kencana dalam melakukan penataan organisasi, sumber daya manusia, dan pelaksanaan tata Kelola perusahaan yang baik
- d. Menjamin kepastian hukum bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan pembinaan, pengendalian, dan pengawasan kepada Perumdam Air Minum Tirta Kencana dalam rangka menciptakan tata Kelola perusahaan yang sehat dan berdaya saing.

## B. Visi Misi Perusahaan

### Visi:

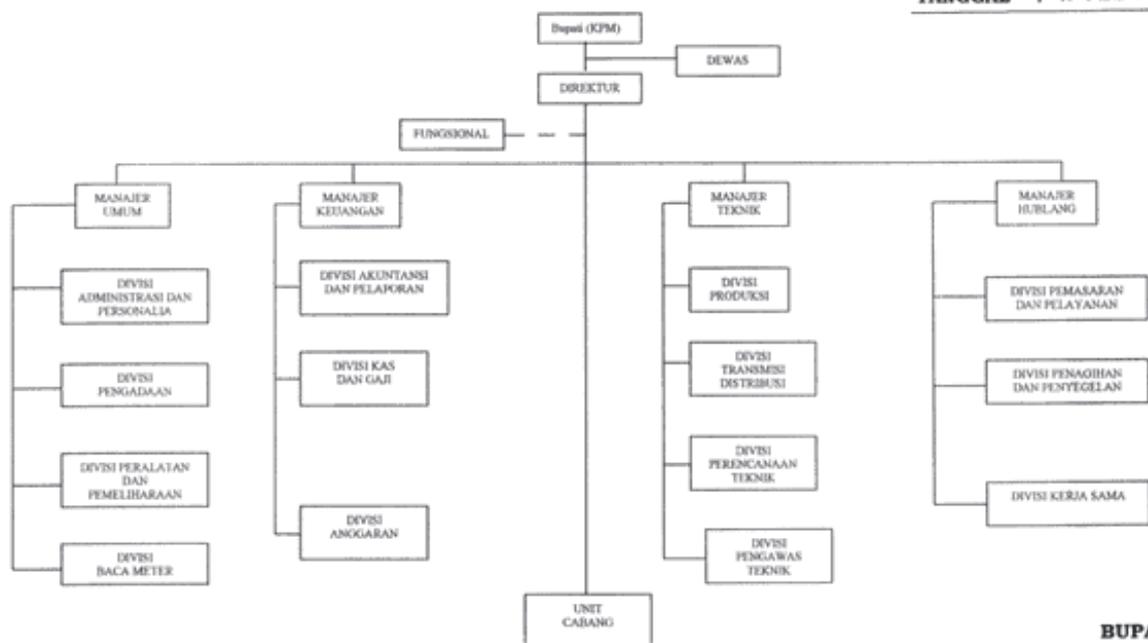
Menjadi Perusahaan Air Minum yang Unggul, Modern, Dan Berdaya Saing.

### Misi:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan.
2. Menekan tingkat kebocoran air, baik fisik maupun non fisik.
3. Sistem pengelolaan keuangan yang akuntabel.
4. Meningkatkan kemampuan SDM yang professional.
5. Memperkuat keseimbangan peran antar stakeholder.

## C. Struktur Organisasi Perusahaan

Gambar 4. 2  
Struktur Perusahaan



## 4.1.2 Deskripsi Responden

### 4.1.2.1 Karakteristik Responden

**Tabel 4. 1**  
**Jumlah Reponden berdasarkan Jenis Kelamin dan usia**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki - laki	44	77,2%
2	Perempuan	13	22,8%
	Total	57	100%
No.	Usia	Jumlah	Presentase
1	< 20 tahun	1	1,75%
2	20 -30 tahun	23	40,35%
3	31 – 40 tahun	14	24,56%
4	41 – 50 tahun	9	15,79%
5	> 50 tahun	10	17,54%
	Total	57	100%

Berdasarkan pada table 4.1, hasil responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 44 orang (77,2%) dan 13 orang (22,8%) merupakan responden berjenis kelamin perempuan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar respondennya berjenis kelamin laki-laki. Kemudian usia < 20 tahun sejumlah 1 orang (1,75%), usia 20-30 tahun sejumlah 23 orang (40,35%), usia 31-40 tahun sejumlah 14 orang (24,56%), usia 41-50 tahun sejumlah 9 orang (15,79%) dan usia > 50 tahun sejumlah 10 orang (17,54%) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berusia 20-30 tahun.

### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, deskripsi variabel merujuk pada bagian pengamatan statistik yang digunakan untuk memahami sejauh mana jawaban responden berkontribusi terhadap kuesioner yang mereka tanggapi. Hal ini mencakup

informasi mengenai jumlah responden dalam bentuk angka atau persentase terkait dengan item-item pertanyaan. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi:

**A. Variabel *Reward* (X1)**

**Tabel 4. 2**  
**Distribusi Variabel *Reward***

P	STS		TS		N		S		SS		Rata rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	0	0	0	0	1	7,02	33	57,89	20	35,09	4,28
X1.2	0	0	0	0	2	3,51	41	71,93	14	24,56	4,21
X1.3	1	1,75	0	0	7	12,28	32	56,14	17	29,82	4,12
X1.4	1	1,75	0	0	11	19,30	34	59,65	11	19,30	3,95
X1.5	0	0	0	0	12	21,05	35	61,40	10	17,54	3,96
X1.6	0	0	0	0	2	3,51	29	50,88	26	45,61	4,42
X1.7	0	0	0	0	6	10,53	33	57,89	18	31,58	4,21
X1.8	0	0	0	0	2	3,51	36	63,16	19	33,33	4,30
X1.9	1	1,75	1	1,75	8	14,04	36	63,16	11	19,30	3,96
X1.10	0	0	0	0	5	8,77	40	70,18	12	12,05	4,12

Berdasarkan pada table 4.2 rata-rata frekuensi terendah adalah item X dan X1.4 yaitu “Setelah mendapatkan bonus, saya merasa puas dan senang karena dihargai oleh perusahaan”. Artinya karyawan merasa tidak cukup puas dan senang dengan *reward* yang diberikan perusahaan sebagai bentuk penghargaan. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item X1.6 yaitu “Setiap karyawan diikutsertakan dalam program asuransi kesehatan oleh perusahaan”. Artinya karyawan mendapatkan asuransi kesehatan yang diprogramkan oleh perusahaan.

## B. Variabel *Punishment* (X2)

**Tabel 4. 3**  
**Distribusi Variabel *Punishment***

P	STS		TS		N		S		SS		Rata rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	0	0	0	0	8	14,04	30	52,63	19	33,33	<b>4,19</b>
X2.2	0	0	0	0	10	17,54	31	54,39	16	28,07	<b>4,11</b>
X2.3	1	1,75	0	0	7	12,28	31	54,39	18	31,58	<b>4,14</b>
X2.4	0	0	3	5,26	11	19,30	31	54,39	12	21,05	<b>3,91</b>

Berdasarkan pada table 4.3 rata-rata frekuensi terendah adalah item X2.4 yaitu “Perusahaan memberikan sanksi berupa pemotongan gaji/tunjangan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran”, artinya pemberian sanksi berupa pemotongan gaji/tunjangan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran jarang diterapkan dalam budaya perusahaan tersebut. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item X2.1 yaitu “Perusahaan memberikan teguran untuk karyawan yang datang ke kantor terlambat.”, artinya adalah perusahaan telah memberi teguran untuk karyawan yang datang ke kantor terlambat sebagai bentuk disipliner.

## C. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4. 4**  
**Distribusi Variabel Kinerja Karyawan**

P	STS		TS		N		S		SS		Rata rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1	0	0	0	0	2	3,51	42	73,68	13	22,81	4,19
Y.2	0	0	0	0	0	0	40	70,18	17	29,82	4,30
Y.3	0	0	0	0	3	5,26	38	66,67	16	28,07	4,23
Y.4	0	0	0	0	2	3,51	39	68,42	16	28,07	4,25
Y.5	0	0	0	0	4	7,02	40	70,18	13	22,81	4,16

Y.6	0	0	1	1,75	2	3,51	38	66,67	16	28,07	4,21
Y.7	0	0	0	0	14	24,56	32	56,14	11	19,30	3,95
Y.8	0	0	0	0	5	8,77	38	66,67	14	24,56	4,16
Y.9	1	1,75	8	14,4	9	15,79	28	49,12	11	19,30	3,70
Y.10	0	0	4	7,02	4	7,02	35	61,40	14	24,56	4,04

Berdasarkan pada tabel 4.4 rata-rata frekuensi terendah adalah item Y.9 yaitu “Saya percaya bahwa saya bisa menyelesaikan pekerjaan sendiri tanpa bantuan orang lain”, artinya karyawan merasa tidak yakin bisa melakukan pekerjaannya sendiri tanpa bantuan orang lain. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item Y.2 yaitu “Saya melakukan tugas tersebut secara hati-hati, teliti, dan cermat dengan memperhitungkan segala kemungkinan”, artinya karyawan merasa yakin melakukan tugasnya secara hati-hati, teliti, dan cermat.

#### D. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

**Tabel 4. 5**  
**Distribusi Variabel Kepuasan Kerja**

P	STS		TS		N		S		SS		Rata rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z.1	0	0	0	0	1	1,75	31	54,39	25	43,86	4,42
Z.2	0	0	1	1,75	0	0	34	59,65	22	38,60	4,35
Z.3	0	0	0	0	1	1,75	39	68,42	17	29,82	4,28
Z.4	0	0	0	0	3	5,26	34	59,65	20	35,09	4,30
Z.5	0	0	1	1,75	2	3,51	35	61,40	19	33,33	4,26
Z.6	0	0	0	0	4	7,02	34	59,65	19	33,33	4,26
Z.7	0	0	0	0	2	3,51	39	68,42	16	28,07	4,25
Z.8	0	0	0	0	3	5,26	38	66,67	16	28,07	4,23
Z.9	0	0	0	0	1	1,75	38	66,67	18	31,58	4,30
Z.10	0	0	0	0	0	0	40	70,18	17	29,82	4,30

Berdasarkan pada table 4.5 rata-rata frekuensi terendah adalah item Z8, yaitu “Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten”. Artinya

karyawan merasa kurang mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item Z.1 yaitu “Saya senang melakukan pekerjaan ini”. Artinya karyawan merasa cukup senang dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

#### **4.1.4 Skema Model Partial Least Square (PLS)**

##### **4.1.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

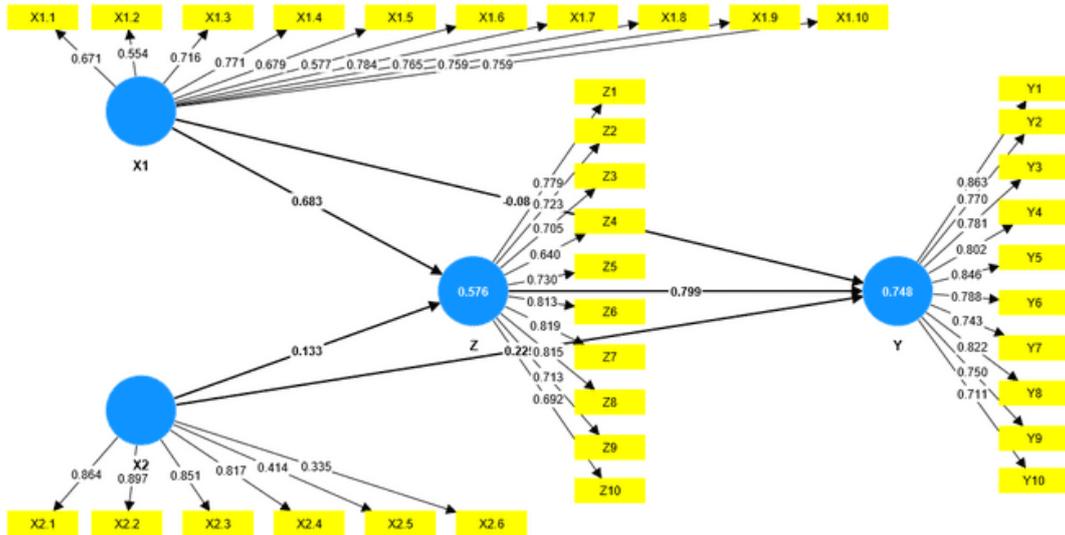
Agar bisa menilai outer model dengan menggunakan metode analisis Partial Least Square, terdapat tiga persyaratan yang perlu dipenuhi, yaitu convergent validity, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit, untuk memenuhi kriteria dalam menilai outer loading dengan menggunakan metode analisis Partial Least Square.

##### **A. *Convergent Validity***

Dalam analisis PLS, *convergent validity* ditentukan dengan melihat nilai loading faktor. Indikator dianggap memenuhi syarat jika nilai loading faktor  $> 0,7$ . Namun, untuk penelitian tahap awal dalam pengembangan skala pengukuran, nilai loading antara 0,5 dan 0,6 dianggap memadai (Chin, 1997 dalam Hartono dan Abdillah, 2014:61). Oleh karena itu, dalam penelitian ini, digunakan pengukuran dengan nilai  $> 0,6$ . Berikut adalah hasil uji *convergent validity* untuk setiap item pada variabel penelitian ini menggunakan Teknik analisis Partial Least Square digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan SmartPLS 4.0.

Gambar 4. 3

Hasil pengujian diagram jalur model pengukuran PLS  
(Outer Model)



Sumber: Data primer diolah, 2023

Hasil analisis yang ditunjukkan pada gambar 4.3 menunjukkan bahwa dari total 36 item variabel, sebanyak 32 item memiliki nilai loading factor di atas 0,6. Untuk lebih jelasnya, data konstruk per variabel dapat dilihat pada table berikut.

**Tabel 4. 6**  
Nilai Loading Factor Variabel *Reward*

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
<i>Reward</i>	X1.1	0.671
	X1.2	0.554
	X1.3	0.716
	X1.4	0.771
	X1.5	0.679
	X1.6	0.577
	X1.7	0.784
	X1.8	0.765
	X1.9	0.759
	X1.10	0.759

Sumber: Data primer diolah, 2023

Output sebagaimana yang tercantum pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa 8 dari 10 item memiliki nilai loading factor  $> 0,6$  sedangkan 2 item lainnya yakni X1.2 dan X1.6 memiliki nilai  $< 0,6$  sehingga harus dihilangkan.

**Tabel 4. 7**  
**Nilai Loading Factor Variabel *Punishment***

<b>Konstruk</b>	<b>Kode Item</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>
<i>Punishment</i>	X2.1	0.864
	X2.2	0.897
	X2.3	0.851
	X2.4	0.817
	X2.5	0.414
	X2.6	0.335

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.7 memperlihatkan bahwasanya 4 dari 6 item memiliki nilai loading factor  $> 0,6$  sedangkan 2 item lainnya yakni X2.5 dan X2.6 memiliki nilai  $< 0,6$  sehingga harus dihilangkan.

**Tabel 4. 8**  
**Nilai Loading Factor Kinerja Karyawan**

<b>Variabel</b>	<b>Kode Item</b>	<b>Loading Factor</b>
Kinerja Karyawan	Y1	0.863
	Y2	0.770
	Y3	0.781
	Y4	0.802
	Y5	0.846
	Y6	0.788
	Y7	0.743
	Y8	0.822
	Y9	0.750
	Y10	0.711

Sumber: Data primer diolah, 2023

Hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.8 memperlihatkan bahwa semua item memiliki nilai *loading factor* > 0,6.

**Tabel 4. 9**  
**Nilai Loading Factor Variabel Kepuasan Kerja**

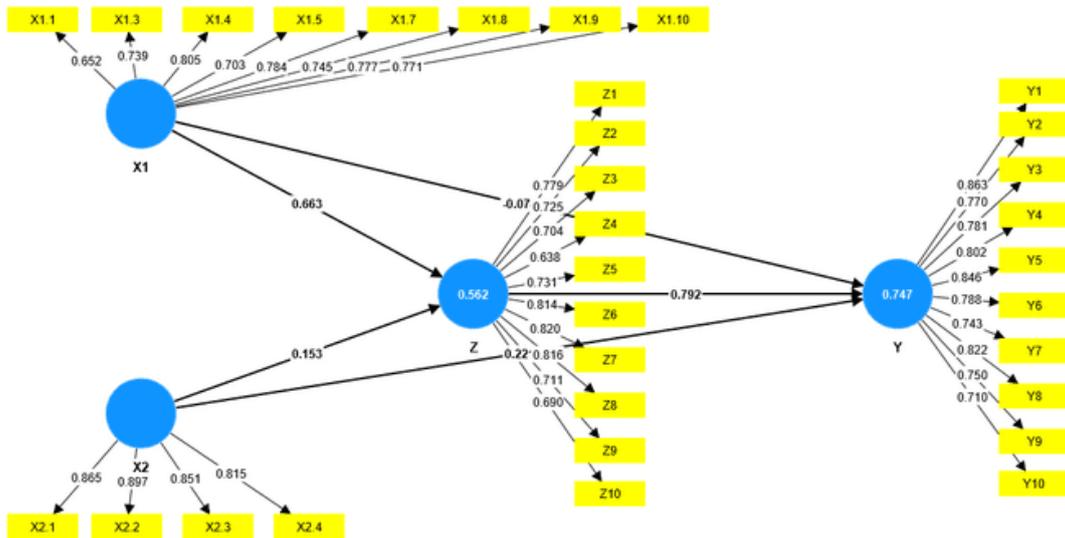
<b>Konstruk</b>	<b>Kode Item</b>	<b>Loading Factor</b>
Kepuasan Kerja	Z1	0.779
	Z2	0.723
	Z3	0.705
	Z4	0.640
	Z5	0.730
	Z6	0.813
	Z7	0.819
	Z8	0.815
	Z9	0.713
	Z10	0.692

Sumber: Data primer diolah, 2023

Hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.9 juga menunjukkan hasil yang baik yakni nilai *loading factor* > 0,6.

Berdasarkan output pada konstruk *reward* terdapat 2 item dan konstruk *punishment* terdapat 2 item yang nilainya dibawah 0,6 dan setelah dilakukan estimasi ulang maka hasilnya ialah ditunjuk oleh gambar berikut.

**Gambar 4. 4**  
**Hasil Uji Outer Model Pacsa Estimasi Ulang**



Sumber: Data primer diolah, 2023

Hasil estimasi ulang yang ditunjukkan pada gambar 4.4 menunjukkan bahwa sudah tidak ada lagi item dengan nilai loading factor yang berada di bawah 0,6. Berikut hasil estimasi ulang terhadap seluruh konstruk *reward*, *punishment*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

**Tabel 4. 10**  
**Nilai Outer Loading Seluruh Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>Outer Loading</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Reward</i>	X1.1	0,652	VALID
	X1.3	0,739	VALID
	X1.4	0,805	VALID
	X1.5	0,703	VALID
	X1.7	0,784	VALID
	X1.8	0,745	VALID
	X1.9	0,777	VALID
	X1.10	0,771	VALID
<i>Punishment</i>	X2.1	0,865	VALID
	X2.2	0,897	VALID
	X2.3	0,851	VALID
	X2.4	0,815	VALID
Kinerja Karyawan	Y.1	0,863	VALID
	Y.2	0,770	VALID
	Y.3	0,781	VALID
	Y.4	0,802	VALID
	Y.5	0,846	VALID
	Y.6	0,788	VALID
	Y.7	0,743	VALID
	Y.8	0,822	VALID
	Y.9	0,750	VALID
	Y.10	0,710	VALID
Kepuasan Kerja	Z.1	0,779	VALID
	Z.2	0,725	VALID
	Z.3	0,704	VALID
	Z.4	0,638	VALID
	Z.5	0,731	VALID
	Z.6	0,814	VALID
	Z.7	0,820	VALID
	Z.8	0,816	VALID
	Z.9	0,711	VALID
	Z.10	0,690	VALID

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan hasil estimasi ulang loading factor (outer loading) pada tabel 4.10, nilai dari setiap item yang dihasilkan oleh variabel *reward*, *punishment*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja memiliki nilai loading

factor lebih besar dari 0,6 maknanya semua item telah memenuhi syarat dari standar convergent validity. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel adalah valid.

### B. Discriminant Validity

Dalam uji validitas diskriminan menggunakan cross loading, indikator dikatakan memenuhi validitas diskriminan jika korelasi variabelnya lebih tinggi daripada korelasi antara indikator dengan variabel lain. Berikut adalah nilai indikator untuk setiap indikator:

**Tabel 4. 11**  
**Cross Loading**

<b>Item</b>	<b>Reward (X1)</b>	<b>Punishment (X2)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>
X1.1	<b>0,671</b>	0,292	0,286	0,437
X1.2	<b>0,554</b>	0,394	0,377	0,388
X1.3	<b>0,716</b>	0,364	0,313	0,402
X1.4	<b>0,771</b>	0,388	0,330	0,421
X1.5	<b>0,679</b>	0,495	0,373	0,466
X1.6	<b>0,577</b>	0,250	0,367	0,498
X1.7	<b>0,784</b>	0,315	0,560	0,711
X1.8	<b>0,765</b>	0,351	0,642	0,723
X1.9	<b>0,759</b>	0,403	0,399	0,512
X1.10	<b>0,759</b>	0,358	0,569	0,532
X2.1	0,364	<b>0,865</b>	0,509	0,353
X2.2	0,441	<b>0,897</b>	0,480	0,403
X2.3	0,436	<b>0,851</b>	0,405	0,389
X2.4	0,475	<b>0,815</b>	0,521	0,474
Y.1	0,557	0,427	<b>0,863</b>	0,748
Y.2	0,527	0,454	<b>0,770</b>	0,725
Y.3	0,508	0,442	<b>0,781</b>	0,717
Y.4	0,524	0,501	<b>0,802</b>	0,691
Y.5	0,589	0,645	<b>0,846</b>	0,717
Y.6	0,514	0,378	<b>0,788</b>	0,581

Y.7	0,530	0,475	<b>0,743</b>	0,642
Y.8	0,494	0,442	<b>0,822</b>	0,682
Y.9	0,301	0,298	<b>0,750</b>	0,527
Y.10	0,342	0,300	<b>0,711</b>	0,557
Z.1	0,482	0,331	0,572	<b>0,779</b>
Z.2	0,390	0,373	0,578	<b>0,723</b>
Z.3	0,560	0,370	0,578	<b>0,705</b>
Z.4	0,516	0,225	0,547	<b>0,640</b>
Z.5	0,705	0,388	0,654	<b>0,730</b>
Z.6	0,548	0,404	0,747	<b>0,813</b>
Z.7	0,614	0,496	0,736	<b>0,818</b>
Z.8	0,621	0,396	0,658	<b>0,815</b>
Z.9	0,609	0,318	0,565	<b>0,713</b>
Z.10	0,480	0,188	0,601	<b>0,692</b>

Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti 2023.

Merujuk pada tabel diatas dapat diketahui bahwa pada setiap indikator pada variabel penelitian mempunyai nilai cross loading terbesar pada variabel dengan variabelnya dibanding dengan nilai cross loading pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang didapat dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pada penelitian ini mempunyai discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya. Tidak hanya discriminant validity akan tetapi juga dapat melihat nilai average variant extracted (AVE) dimana nilai nya harus  $> 0,5$  untuk model yang baik.

**Tabel 4. 12**  
**Average Variant Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Reward (X1)</i>	0,555
<i>Punishment (X2)</i>	0,622
Kinerja Karyawan (Y)	0,736
Kepuasan Kerja (Z)	0,560

Apabila mengacu pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel *reward*, *punishment*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memiliki nilai AVE yang lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

### C. Realibilitas

*Cronbach's alpha* dan *composit reliability* dalam SmartPLS digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. *Cronbach's alpha* dianggap lebih unggul untuk mengukur batas atas reliabilitas konstruk dengan instrumen penelitian. Item dianggap dapat reliabel jika nilainya lebih besar dari 0,60. Sedangkan *composit reliability* dianggap unggul untuk mengukur nilai keandalan suatu konstruk, dan karakteristiknya dianggap reliabel jika nilainya > 0,70.

**Tabel 4. 13**  
**Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
<i>Reward (X1)</i>	0,910	0,915	0,925
<i>Punishment (X2)</i>	0,932	0,937	0,943
Kinerja Karyawan (Y)	0,880	0,883	0,918
Kepuasan Kerja (Z)	0,890	0,906	0,910

Berdasarkan pengujian realibitas yang ditunjukkan Tabel 4.13 menunjukkan *cronbach's alpha* pada variabel *reward* memiliki nilai 0,910, *punishment* menunjukkan 0,932, kinerja karyawan menunjukkan nilai 0,880, dan kepuasan kerja menunjukkan nilai 0,890. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai lebih besar dari

0,6, hal ini menyatakan bahwa dari semua indikator pegukur variabel laten dinyatakan valid. Kemudian hasil nilai *composite reliability* pada setiap variabelnya menunjukkan hasil > 0,7, hal ini menunjukkan bahwa variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. (Ghozali & Latan, 2015)

#### 4.1.4.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Inner model digunakan untuk menguji pengaruh dan hubungan antara konstruk, yaitu hubungan variabel independent terhadap variabel dependen melalui beberapa tahapan. Berikut ini tahapan pengujian analisis model struktural:

##### A. R-Square

R square digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen, berikut hasil pengujian R-Square:

**Tabel 4. 14**  
**Nilai R-Square**

Variabel	R-Square
Kinerja Karyawan (Y)	0.747
Kepuasan Kerja (Z)	0.562

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai R Square pada variabel kepuasan kerja adalah 0,562. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *R Square* pada variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh 56,2% kemudian sisanya 43,79% dijelaskan oleh variabel lain. Lalu variabel keinerja karyawan dengan R Square 0,747. Hal tersebut artinya bahwa variabel kinerja dapat

dijelaskan oleh kinerja karyawan sebesar 74,7% sedangkan sisanya sebesar 25,3% dijelaskan oleh variabel lain yang pada penelitian ini tidak diteliti.

## B. Pengujian Godness of Fit

Pada pengujian goodness of fit model structural yakni memakai nilai Q:

**Tabel 4. 15**  
**Nilai Q-Square**

	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE
Kinerja Karyawan	0.387	0.818	0.641
Kepuasan Kerja	0.507	0.729	0.587

## C. Path Coefficient

*Path Coefficient* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan melakukan penilaian terhadap tingkat signifikansi. Penilaian ini didasarkan pada dua kriteria, yaitu nilai p-value yang harus kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik yang harus lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% (0,05), yaitu sebesar 1,96. Dengan menggunakan nilai *path coefficient*, kita dapat melihat hasil pengaruh langsung. Sedangkan untuk melihat hasil pengaruh tidak langsung, data dapat dilihat melalui pengukuran *specific indirect effects* pada pengukuran bootstrapping. Berikut adalah hasil path coefficient yang diperoleh:

**Tabel 4. 16**  
**Nilai Path Coefficient**

Item	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P-Values
X1 -> Z	0,663	0,678	0,080	8,321	0,000
X2 -> Z	0,153	0,147	0,113	1,345	0,179
Z -> Y	0,792	0,792	0,093	8,495	0,000
X1 -> Y	-0,074	-0,066	0,096	0,768	0,442
X2 -> Y	0,221	0,219	0,102	2,160	0,031
X1 -> Z -> Y	0,525	0,536	0,085	6,200	0,000
X2 -> Z -> Y	0,121	0,119	0,094	1,291	0,197

Tabel 4.13 menunjukkan hasil pengujian hipotesis dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Dari hasil tersebut, maka dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari nilai p-value  $0,000 < 0,005$  yang menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini juga dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar  $8.321 > 1,96$ . Maka dari hasil tersebut, H1 diterima.
2. Pengaruh *punishment* terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari nilai p-value  $0,179 > 0,05$  yang menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini juga dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar  $1,345 < 1,96$ . Maka dari hasil tersebut, H2 ditolak.
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai p-value  $0,000 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini juga dapat dilihat dari nilai t statistic sebesar  $8,495 > 1,96$ . Dari hasil tersebut maka H3 diterima.

4. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai p value  $0,442 > 0,05$  yang menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini juga dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar  $0,768 < 1,96$ . Maka dari hasil tersebut, H4 ditolak.
5. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai p-value sebesar  $0,031 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini juga dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar  $8,321 > 1,96$ . Maka dari hasil tersebut H5 diterima.
6. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan nilai p value  $0,000 < 0,05$  dan nilai t-statistik sebesar  $6,200 > 1,96$ , hal tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dapat memediasi hubungan antara *reward* terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut maka H6 diterima.
7. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan nilai p value sebesar  $0,197 > 0,05$  dan nilai t-statistik sebesar  $1,291 < 1,96$ , hasil tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan dalam memediasi hubungan antara *punishment* terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut, maka H7 ditolak.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *reward* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar  $0,063$  ; t-

statistik 8,321 dan nilai p-value sebesar  $0,000 < 0,05$ . H1 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *reward* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perumdam Tirta Kencana Jombang, yang artinya pemberian *reward* akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan *reward* sendiri memiliki daya tarik bagi karyawan dalam bekerja. Penelitian ini juga mengungkap bahwa dari analisis rentang skala pada variabel *reward* secara keseluruhan, kategori yang diperoleh adalah baik. Selain itu, item pertanyaan mengenai pemberian bonus memperoleh skor tinggi, menunjukkan bahwa bonus tersebut mampu membuat karyawan merasa puas, senang, dan dihargai oleh perusahaan. Bonus dikatakan sangat penting bagi karyawan karena bonus merupakan bentuk pengakuan dan penghargaan atas kinerja dan kontribusi yang luar biasa dari seorang karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui atas upaya dan hasil kerjanya, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Foenay (2020) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa ketika sistem *reward* mengalami kenaikan, maka kepuasan kerja karyawan juga mengalami peningkatan. Penelitian ini juga didukung oleh (Triadi & Ekawaty, 2021) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Dapat diartikan jika *reward* diterapkan dengan baik maka kepuasan karyawan akan meningkat karena *reward* memiliki banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Reward dalam Al-Quran dijelaskan dalam surat al-Baqarah:62 yaitu yang berbunyi:

۞ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ هَادُوا وَالنَّصَارَى وَالصَّابِئِينَ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ

Artinya: “Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang Yahudi, orang-orang Nasrani dan orang-orang Shābi-īn, siapa saja (di antara mereka) yang beriman kepada Allah dan hari akhir, dan melakukan kebajikan, mereka mendapat pahala dari Tuhan-nya, tidak ada rasa takut pada mereka, dan mereka tidak bersedih hati”. (Q.S. Al-Baqarah: 62)

#### 4.2.2 Pengaruh *punishment* terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel *punishment* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,153 ; t-statistik 1,345 dan nilai p-value sebesar  $0,179 < 0,05$ . H2 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *punishment* memiliki hubungan positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perumdam Tirta Kencana Jombang, yang artinya pemberian *punishment* tidak secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja di Perumdam Tirta Kencana Jombang. Dari hasil riset dilapangan menyatakan prosedur pemberian *punishment* sudah dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku. Namun hasil riset data menunjukkan sebaliknya, ditunjukkan dengan hasil jawaban kuesioner item dengan frekuensi tertinggi yaitu X2.1 yaitu tentang pemberian teguran bagi karyawan yang datang terlambat yang membuktikan bahwa variabel *punishment* khususnya tindakan menegur karyawan yang terlambat hanya merupakan satu aspek kecil yang tidak

memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja, gaji, kebijakan perusahaan, dan hubungan interpersonal di perusahaan. Oleh karena itu, walaupun *punishment* dapat berhubungan positif dengan kepuasan kerja dalam arti bahwa organisasi menerapkan disiplin dan menjaga ketaatan terhadap aturan, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja mungkin tidak signifikan dibandingkan dengan faktor-faktor lain yang lebih dominan. Dalam konteks ini, mungkin lebih penting bagi Perumdam Tirta Kencana Jombang untuk fokus pada pengembangan kebijakan yang meningkatkan lingkungan kerja yang positif, memberikan peluang pengembangan karir, dan meningkatkan dukungan sosial antara karyawan, untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wasiati, 2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwasanya *punishment* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *punishment* memiliki hubungan yang saling berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Tetapi variabel *punishment* ini tidak signifikan atau kurang memiliki makna atau tidak mempunyai arti dalam upaya peningkatan kepuasan karyawan. Jadi walaupun variabel *punishment* berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja, tetapi hal tersebut tidak memiliki arti dalam peningkatan kepuasan karyawan.

### **4.2.3 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar  $-0,792$  ; t-statistics  $8,495 > 1,96$  dan nilai p-value sebesar  $0,000 < 0,05$ . H3 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Perumdam Tirta Kencana Jombang, yang artinya bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil jawaban kuesioner item mean tertinggi yaitu X2.1 tentang karyawan yang merasa cukup senang dengan pekerjaan yang dilakukan dan membuat para karyawan merasa mampu untuk berkontribusi penuh dalam melakukan pekerjaan mereka secara hati-hati, teliti, dan cermat dengan memperhitungkan segala kemungkinan.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Badrianto & Ekhsan, 2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin baik juga kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan maka kinerja karyawan akan semakin buruk.

### **4.2.4 Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel *reward* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar  $-0,074$  ; t-statistics  $0,768 < 1,96$  dan nilai p-value sebesar  $0,21 > 0,05$ . H4 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja

karyawan di Perumdam Tirta Kencana Jombang, yang artinya tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel *reward* dengan kinerja karyawan di Perumdam Tirta Kencana Jombang. Ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain di luar variabel *reward* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan di Perumdam Tirta Kencana Jombang.

Hal ini diperkuat dari hasil jawaban responden dengan item yang memiliki frekuensi tertinggi yaitu X1.6 yaitu tentang pemberian program asuransi kesehatan oleh perusahaan kepada karyawan di Perumdam Tirta Kencana yang mengindikasikan bahwa ada faktor lain di luar variabel *reward* yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan. Misalnya, kualitas manajemen, lingkungan kerja, peluang pengembangan karir, atau hubungan tim yang baik dapat memiliki dampak yang lebih signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, meskipun variabel *reward* seperti program asuransi kesehatan ditawarkan, faktor-faktor lain mungkin lebih menonjol dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Atau hal ini bisa tergantung dari preferensi dan kebutuhan masing-masing karyawan yang berbeda dalam hal *reward*. Jika program asuransi kesehatan adalah satu-satunya bentuk *reward* yang diberikan oleh perusahaan, maka hal ini mungkin tidak memenuhi kebutuhan individu secara menyeluruh. Beberapa karyawan mungkin lebih memilih tunjangan lain, seperti bonus finansial, kesempatan pengembangan, atau fleksibilitas waktu kerja. Dalam hal ini, program asuransi kesehatan mungkin tidak dianggap sebagai *reward* yang cukup menarik bagi sebagian besar karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adityarini, 2022), yang menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh (Kentjana & Nainggolan, 2018) yang menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan jika *reward* diterapkan dengan baik dan maksimal maka kinerja karyawan akan semakin baik karena *reward* memiliki banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Rivai (2014:579) Islam menganggap kerja sebagai hak dan kewajiban bagi seorang muslim. Islam mendorong setiap individu untuk bekerja dan menganjurkan agar melakukan pekerjaan yang dimiliki dengan sebaik-baiknya. Rasulullah juga mengingatkan agar seorang muslim berlaku adil dalam memberikan gaji dan menjamin pembayarannya. Pekerja yang melakukan tugas dengan baik akan dihargai dengan gaji yang sesuai. Rasulullah juga mengingatkan agar para pemimpin tidak merugikan para pekerja dalam bentuk apapun, termasuk tidak membebani pekerjaan yang diluar kemampuan para pekerja. Prinsip utama yang ditegakkan oleh Islam dalam mengatur masyarakat adalah agar setiap individu yang bekerja dapat memenuhi kebutuhan diri dan orang-orang yang menjadi tanggungannya. Ini sesuai dengan ayat 19 dari Surat Al-Ahqaf dalam Al-Quran:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ 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)

Dalam Islam, ganjaran diberikan kepada mereka yang beribadah kepada Allah dan melakukan kebaikan, seperti yang dijanjikan dalam surat Ali Imron ayat 148 dalam Al Qur'an. Orang yang melakukan kebaikan akan mendapatkan ganjaran dari Allah SWT.

فَأَنَّهُمُ اللَّهُ تَوَابِ الدُّنْيَا وَحُسْنِ تَوَابِ الْآخِرَةِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ۝

Terjemahan: *“Maka Allah memberi mereka pahala di dunia dan pahala yang berbuat baik di akhirat. Dan Allah mencintai orang-orang yang berbuat kebaikan.”*

Adapun dalam ayat lain yaitu QS. Hud ayat 11 yang berbunyi:

إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ۗ أُولَٰئِكَ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ كَبِيرٌ

Terjemahan: *Kecuali orang-orang yang sabar, dan mengerjakan kebajikan mereka memperoleh ampunan dan pahala yang besar.*

Dari sudut pandang ayat di atas, pahala yang diberikan oleh Allah kepada orang yang melakukan kebaikan sangat besar, yaitu cinta dan keredaan-Nya, serta kebahagiaan yang nyata di surga. Dan yang termasuk dalam kategori kebaikan, seperti yang disebutkan dalam ayat sebelumnya, adalah beriman dan menunjukkan iman tersebut dengan hijrah untuk berjihad di jalan Allah, baik dengan harta maupun jiwa mereka sendiri.

Pemberian *reward* kepada karyawan merupakan hal yang penting karena dapat menjadi motivasi yang mendorong seseorang untuk mengejar kesempurnaan dalam diri mereka. *Reward* atau penghargaan merupakan bentuk apresiasi terhadap

kebaikan yang telah dilakukan oleh seseorang, yang bertujuan untuk mendorong orang tersebut untuk terus berbuat kebaikan di masa depan.

#### **4.2.5 Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,663 ; t-statistik sebesar  $1,345 < 1,96$  dan nilai p value  $0,031 > 0,05$ . H2 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *punishment* terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *punishment* berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan dan sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *punishment* yang diterapkan pada Perumdam Tirta Kencana, maka semakin baik pula tingkat kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Narpati (2019) yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *punishment* yang baik akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pada karyawan.

Menurut Baroroh, (2018) *Punishment* atau hukuman dapat diartikan sebagai konsekuensi logis yang diterima oleh seseorang karena perbuatan yang tidak baik yang dilakukannya. Dalam Islam, istilah hukuman diungkapkan dengan kata-kata 'Iqab dan 'adzab, yang mengindikasikan suatu bentuk pembalasan atas kesalahan atau pelanggaran terhadap peraturan (Setiawan, 2017).

Seperti dalam surat al-Ankabut ayat 40 yang berbunyi:

فَكَلَّا أَخَذْنَا بِذُنُوبِهِ فَمِنْهُمْ مَّنْ أَرْسَلْنَا عَلَيْهِ حَاصِبًا وَمِنْهُمْ مَّنْ أَخَذَتْهُ الصَّيْحَةُ وَمِنْهُمْ  
مَّنْ خَسَفْنَا بِهِ الْأَرْضَ وَمِنْهُمْ مَّنْ أَغْرَقْنَا وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُظْلِمَهُمْ وَلَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ  
يُظْلِمُونَ

Artinya: Maka masing-masing (mereka itu) Kami siksa disebabkan dosanya, maka di antara mereka ada yang Kami timpakan kepadanya hujan batu kerikil dan di antara mereka ada yang ditimpa suara keras yang mengguntur, dan di antara mereka ada yang Kami benamkan ke dalam bumi, dan di antara mereka ada yang Kami tenggelamkan, dan Allah sekali-kali tidak hendak menganiaya mereka, akan tetapi merekalah yang menganiaya diri mereka sendiri.

Kalimat di atas menegaskan bahwa punishment diterapkan sebagai konsekuensi dari atas kesalahan, kejahatan atau pelanggaran yang dilakukan. Selain itu, hukuman yang diterima juga dapat dijadikan pelajaran atau contoh bagi pelaku agar tidak mengulangi perbuatan yang sama atau melakukan tindakan yang dapat mengakibatkan hukuman.

#### **4.2.6 Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening**

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa hubungan variabel *reward* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,525 ; t-statistics 6,200 dan nilai p-value  $0,000 < 0,5$ . H4 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi *reward* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai penghubung antara pemberian *reward* kepada

karyawan dan kinerja mereka. Ketika karyawan merasa puas dengan *reward* yang diberikan, mereka cenderung akan berkinerja lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nursaadah (2017) yang menyatakan bahwa peningkatan *reward* berdampak pada peningkatan kepuasan karyawan. Sedangkan Wasati (2018) berpendapat bahwa *reward* memiliki pengaruh positif pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan. *Reward* lebih mempengaruhi kinerja dibandingkan kepuasan kerja, tetapi keduanya memiliki pengaruh yang positif.

#### **4.2.7 Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa hubungan variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,121 ; t-statistics 1.291 dan nilai p-value sebesar 0,098 > 0,05. H5 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki hubungan positif namun tidak signifikan. Dalam hal ini maka *punishment* sebagai variabel intervening tidak mampu memediasi hubungan *punishment* kepada kinerja karyawan.

Hasil hipotesis ini menunjukkan tidak konsistennya hasil temuan dengan penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Kentjana & Nainggolan, 2018) tentang pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, hasilnya sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mentang

(2021) yang menyatakan bahwa *punishment* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dengan melalui kepuasan kerja sebagai mediator.

Dalam agama Islam, bekerja dianggap sangat penting karena merupakan bentuk ibadah kepada Allah SWT. Oleh karena itu, Islam mewajibkan umatnya untuk selalu berusaha dan bekerja dengan sungguh-sungguh, sesuai dengan prinsip-prinsip yang halal dan adil terhadap segala sesuatu. Hal ini bertujuan agar seseorang dapat mencapai kehidupan yang sejahtera dan makmur. Pemahaman tentang kepuasan kerja dalam Islam juga dapat ditemukan dalam Q.S. At-Taubah ayat 105, yang berbunyi sebagai berikut:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang sudah dijabarkan diatas mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening studi pada Perumdam Tirta Kencana Jombang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *reward* diterapkan di Perumdam Tirta Kencana Jombang mampu mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan Perumdam Tirta Kencana Jombang.
2. *Punishment* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *punishment* diterapkan oleh perusahaan kurang mampu mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan Perumdam Tirta Kencana Jombang.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Perumdam Tirta Kencana. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka semakin baik pula kinerja karyawannya.
4. *Reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel *reward* dengan kinerja karyawan di Perumdam Tirta Kencana Jombang.

5. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perumdam Tirta Kencana Jombang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bagus penerapan *punishment* yang diterapkan, maka semakin baik pula kinerja karyawannya
6. Variabel kepuasan kerja terbukti dapat menjadi variabel mediasi dan berpengaruh signifikan dalam memediasi *reward* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *reward* yang diberikan oleh perusahaan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja sehingga kinerja karyawannya juga semakin baik.
7. Variabel kepuasan kerja terbukti tidak dapat menjadi variabel mediasi antara pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *punishment* yang diberikan oleh perusahaan belum mampu mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja sehingga tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawannya.

## **5.2 Saran**

1. Bagi Perumdam Tirta Kencana Jombang

Diharapkan Perumdam Tirta Kencana Jombang untuk lebih memperhatikan lagi terkait sistem pemberian *reward* yang berlaku yaitu seperti memberikan bonus finansial, kesempatan pengembangan, atau fleksibilitas waktu kerja. Begitu juga dengan penerapan *punishment* yang berlaku, yaitu dapat diimbangi faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, misalnya dengan memberikan berupa dukungan dan pelatihan, serta memastikan bahwa

karyawan memiliki dukungan dan pelatihan yang memadai untuk mencapai tujuan kerja mereka. Jika kinerja tidak memenuhi harapan, berikan bimbingan dan bantuan yang tepat agar karyawan dapat memperbaiki kinerjanya. Pendekatan ini mungkin lebih efektif daripada mengandalkan *punishment* sebagai satu-satunya mekanisme untuk meningkatkan kinerja

2. Bagi peneliti selanjutnya

Pada penelitian ini menggunakan dua variabel independent, diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat menambah variabel independen sebagai bentuk inovatif dan juga dapat memilih lokasi penelitian di tempat lain misal di instansi swasta. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengganti variabel yang tepat dalam penelitian ini, dikarenakan terdapat beberapa hasil penelitian yang tidak signifikan. Hal ini bertujuan agar penelitian ini semakin sempurna. Kemudian diharapkan peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan model penelitian, hal ini bertujuan agar dapat menghasilkan penelitian yang lebih bervariasi dan tentunya lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adityarini, C. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(6).
- Astuti, W. S., Sjahruddin, H., & Purnomo, S. (2018). *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries. *Management, and Accounting*, 2, 85–91. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Bagis, F., Kusumo, I., & Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction as a Mediation Variables on the Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 5. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Baroroh, U. (2018). Konsep Reward dan Punishment Menurut Irawati Istadi (Kajian dalam Perspektif Pendidikan Islam). *Jurnal Penelitian Agama*, 19(2), 48–64. <https://doi.org/10.24090/jpa.v19i2.2018.pp48-64>
- Basmantra, I. N. (2018). *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis The Effect Of Non-Financial Reward And Punishment on Job Loyalty Through Job Satisfaction*. 3(1). <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen>
- Dewi, A. A. M. U., & Adnyani, I. G. A. D. (2014). *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Bali Marine Walk*.
- Eduar, A. S., Dotulong, L., & Lumintang, G. (2021). *Effect of Reward, Punishment and Communication on Employee Performance of PT. Tomohon Branch Sulutgo Bank*. 9(3), 1692–1702.

- Foenay, E., Fanggidae, R., & Ndoen, W. (2020). *Pengaruh Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang*. 11(1), 83–97.
- Forbeshu, C., & Edalmen. (2023). Pengaruh Reward, Punishment dan Kepemimpinan terhadap Karyawan PT. Air Emas. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05, 231–240.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processess*. The McGraw-Hill, Inc.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Salemba Empat.
- Hair, J. F. , R. C. M. , & Sarstedt, M. (2011). “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet.” *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 139–152.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. PT. Inkubator Penulis Indonesia. [www.institutpenulis.id](http://www.institutpenulis.id)
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Harahap, A. T. (2020). Analisis Tingkat Absensi dan Kedisiplinan Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Palmanco Inti Sawit Medan. In *Jurnal Bisnis Corporate* (Vol. 5, Issue 1).

- Hardisman. (2020). *Analisis Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS - SEM) (Langkah Praktis SmartPLS TM 3.3 dengan Penerapan Pada Penelitian Kesehatan)*. CV. Bintang Surya Madani.
- Hartina, E., Sihab, M., & Sumiati. (2021). *The Effect of Organizational Culture, Leadership and Reward on Employee Performance Through Motivation as Intervening Variables in PT. PLN (Persero) Region of Sulsel, Sultra, and Sulbar Area Baubau*. <https://kalteng.antaranews.com/berita/336304/pln-mutation-sejotal->
- Hussain, S. D., Khaliq, Dr. A., Nisar, Q. A., Kamboh, A. Z., & Ali, S. (2019). Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69–82. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.121>
- Ivancevich, Konopaske, & Matteson. (2006). *Perilaku Manajemen dan Organisasi*. Erlangga.
- Jogiyanto, H. M. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian*. UPP STIM YKPN.
- Kentjana, N., & Nainggolan, P. (2018). *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Bank Central Asia Tbk.)*.
- Khikmatul, M. (2017). *Pentingnya Pengawasan dalam Kantor dan Efek yang Ditimbulkan*.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. ANDI.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, R., Jonathan, L. R., & Lau, E. A. (n.d.). *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur*.
- Maulina, F., & Suryalena. (2022). *Pengaruh Pemberian Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada Alpha Hotel Pekanbaru*.
- Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. UIN Malang Press.
- Mentang, S. X. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan serta Implikasinya Terhadap Kinerja. *JUIMA*, 22(1).
- Munir, M. (2017). *Ajaran-ajaran Ekonomi Rasulullah: Kajian Hadits Nabi dalam Perspektif Ekonomi*. UIN Press.
- Narpati, B. (2019, September 17). *Analysis of Reward and Punishment Programs towards Job Satisfaction of Sales Promotion Girl (SPG) at Matahari Metropolitan Mall Department Store Bekasi*. <https://doi.org/10.4108/eai.1-4-2019.2287240>
- Noor, S., & Zainordin, N. (2018). The Impact of Reward as Motivation on Job Satisfaction in a Quantity Surveying Consultant Firm. In *International Journal of Modern Trends in Social Sciences* (Vol. 1, Issue 4). [ijmtss.com](http://ijmtss.com)
- Novarini, N. N., & Imbayani, I. G. (2019). The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legian. *International Journal of Applied Business & International Management*, Vol. 4 No. 3, 33–34. [www.ejournal.aibpm.or/IJABIM](http://www.ejournal.aibpm.or.id/IJABIM)
- Nursaadah, N. (2017). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya atas Kinerja Bendahara Pengeluaran di Pemerintah

- Kota Banjar. *Journal of Management Review*, 1(1), 31.  
<https://doi.org/10.25157/jmr.v1i1.511>
- Panekenan, R. M., Tumbuan, W. J. F. A., & Rumokoy, F. S. (2019). *The Influence of Reward and Punishment Toward Employee's Performance at Bank Indonesia Branch Manado*. 7(1), 471–480.
- Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2019). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1).
- Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), 20–32.  
<https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.460>
- Pratama Yudi, C. R., & Irbayuni, S. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Yun Kargo Indonesia. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 2510–2160.  
<https://doi.org/10.47476/reslaj.v5i4.2142>
- Purwanto, M. N. (2007). *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. PT Remaja Rosdakarya.
- Rinny, P., Bohlen Purba, C., & Handiman, U. T. (2020). The Influence of Compensation, Job Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance of Mercubuana University. In *www.ijbmm.com International Journal of Business Marketing and Management* (Vol. 5).  
[www.webometrics.info/Asia/Indonesia](http://www.webometrics.info/Asia/Indonesia)
- Rivai, V., & Arifin, A. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada.

- Rizal, M., & Widyasunu, P. (2019). *Pengaruh Pemberian Kebijakan Penghargaan (Reward) dan Sanksi Hukum (Punishment) kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sanggau*. 58–63.
- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Prenhallindo.
- Robbins, S. P. , & Judge, T. (2011). *Organizational behavior (14th ed.)*. Prentice Hal.
- Setiani, & Khotimah, A. (2022). Linking Self Efficacy and Work Engagement to Employee Performance: The Intervening Role of Work Motivation. *International Conference of Islamic Economics and Business 8 Th 2022*, 371–378.
- Setiawan, W. (2017). Reward and Punishment dalam Perspektif Pendidikan Islam. *AL-MURABBI: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 4(2), 184–201. <https://doi.org/10.53627/jam.v4i2.3171>
- Shihab Quraish, M. (2017). *Tafsir Al-Mishbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*. Lentera Hati.
- Suak, R., Adolfina, & Uhing, Y. (2017). The Effect of Reward and Punishment on Employees Perfomance of Sutanraja Hotel Amurang. *1050 Jurnal EMBA*, 5(2), 1050–1059.
- Suparmi, & Septiawan, V. (2019). Reward dan Punishment sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran. *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 8, 51–61. <http://u.lipi.go.id/1346221190>
- Supriyanto, A. S. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n15p57>

- Supriyanto, A. S., & Machfudz, M. (2010). *Metodelogi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN Maliki Pres.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Kuesioner dan Analisis Data*. UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2019). *Riset Manajemen SDM untuk Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Dilengkapi dengan Contoh Artikel Jurnal*. Inteligesia Media.
- Triadi, S., & Ekawaty, N. (2021). Pengaruh Reward dan Kepuasan terhadap Kinerja

## **LAMPIRAN 1**

### **KUESIONER PENELITIAN**

#### **“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening di Perumdam Tirta Kencana Jombang”**

Petunjuk pengisian:

Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban atau memberikan tanda centang yang tersedia di bawah ini!

Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin : L/P
4. Status Perkawinan : Kawin/Belum Kawin
5. Pendidikan Terakhir :
6. Pekerjaan/Devisi :

Mohon untuk memberikan tanda (v) 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				
<b>Gaji</b>		STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan telah membayar gaji sesuai dengan aturan perusahaan.					
2	Perusahaan telah membayar gaji sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab karyawan					
<b>Bonus</b>						
1	Perusahaan memberikan bonus kepada karyawan jika kerja mampu melebihi standart yang ditentukan perusahaan.					
2	Setelah mendapatkan bonus, saya merasa puas dan senang karena dihargai oleh perusahaan					
<b>Kesejahteraan</b>						
1	Setiap karyawan yang berhasil mencapai prestasi akan diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk menikmati fasilitas liburan atau rekreasi.					
2	Setiap karyawan diikutsertakan dalam program asuransi kesehatan oleh perusahaan.					
<b>Pengembangan Karir</b>						
1	Karyawan yang berprestasi diberi kesempatan untuk dipromosikan oleh perusahaan.					
2	Semua karyawan memiliki kesempatan yang setara untuk meraih prestasi di perusahaan.					
<b>Penghargaan Psikologis dan Sosial</b>						
1	Karyawan yang mencapai prestasi akan mendapatkan pujian dan penghargaan dari perusahaan.					
2	Menerima pengakuan sebagai seorang karyawan yang memiliki prestasi yang baik meningkatkan semangat saya untuk bekerja.					

### ***Punishment***

No	Pernyataan	Jawaban				
<b><i>Punishment Preventif</i></b>		STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan memberikan teguran untuk karyawan yang datang ke kantor terlambat.					
2	Perusahaan memberikan teguran kepada karyawan yang meninggalkan kantor tanpa izin.					
3	Perusahaan memberikan surat peringatan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran.					
<b><i>Punishment Represif</i></b>						
1	Perusahaan memberikan sanksi berupa pemotongan gaji/tunjangan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran.					
2	Perusahaan membebas tugaskan karyawan atau pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang menerima surat peringatan sebanyak 3 kali atau lebih sebagai bentuk hukuman.					
3	Perusahaan membebas tugaskan karyawan atau pemutusan hubungan kerja kepada karyawan melakukan tindak criminal sebagai bentuk hukuman.					

### **Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban				
<b>Pekerjaan</b>		STS	TS	N	S	SS
1	Saya senang melakukan pekerjaan ini.					
2	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan mampu meningkatkan keterampilan.					
<b>Gaji</b>						
1	Saya menerima gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.					

2	Saya menerima gaji dengan tepat waktu.					
<b>Promosi</b>						
1	Saya mendapatkan promosi apabila bekerja dengan baik.					
2	Saya merasa puas dengan perkembangan karir saya.					
<b>Pengawasan</b>						
1	Perusahaan memberikan dorongan serta bantuan kepada saya apabila menemui kesulitan.					
2	Perusahaan memberikan selalu memberikan saran atau masukan kepada saya.					
<b>Rekan Kerja</b>						
1	Rekan kerja saya berkomunikasi dengan baik kepada saya.					
2	Saya dan rekan kerja sering tergabung secara tim untuk bekerja sama.					

### Kinerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<b>Kualitas</b>						
1	Kemampuan yang saya miliki sesuai dengan tugas yang saya jalankan.					
2	Saya melakukan tugas tersebut secara hati-hati, teliti, dan cermat dengan memperhitungkan segala kemungkinan.					
<b>Kuantitas</b>						
1	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan mengikuti prosedur standar yang telah ditetapkan.					
2	Saya memiliki kemampuan dan pemahaman untuk menyelesaikan setiap tugas yang saya kerjakan.					
<b>Ketepatan Waktu</b>						
1	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.					

2	Saya menghabiskan waktu dengan efektif untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menunda-nunda.					
<b>Efektivitas</b>						
1	Saya melaksanakan tugas dengan cermat dan jarang melakukan kesalahan.					
2	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten.					
<b>Kemandirian</b>						
1	Saya percaya bahwa saya bisa menyelesaikan pekerjaan sendiri tanpa bantuan orang lain.					
2	Saya melakukan tugas tanpa harus menunggu perintah dari atasan dalam melaksanakan pekerjaan.					

**LAMPIRAN 2**  
**HASIL KUISIONER RESPONDEN**

Variabel *Reward* (X)

<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1.5</b>	<b>X1.6</b>	<b>X1.7</b>	<b>X1.8</b>	<b>X1.9</b>	<b>X1.10</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	5	5	4	3	4
4	4	3	3	3	5	4	5	3	3
4	4	4	4	5	5	5	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	3	3	5	3	4	4	4
3	3	4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	5	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

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

Variabel *Punishment* (X2)

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

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

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

Kinerja Karyawan (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
3	4	4	4	4	4	3	3	2	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	5	5	5	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	5	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	3	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
4	5	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	2	4	4	2	2
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4

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

Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	3	4	5	5	5	5
5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

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

4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

**LAMPIRAN 3**  
**DESKRIPSI RESPONDEN VARIABEL**

*Reward (X1)*

P	STS		TS		N		S		SS		Rata rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	0	0	0	0	1	7,02	33	57,89	20	35,09	4,28
X1.2	0	0	0	0	2	3,51	41	71,93	14	24,56	4,21
X1.3	1	1,75	0	0	7	12,28	32	56,14	17	29,82	4,12
X1.4	1	1,75	0	0	11	19,30	34	59,65	11	19,30	3,95
X1.5	0	0	0	0	12	21,05	35	61,40	10	17,54	3,96
X1.6	0	0	0	0	2	3,51	29	50,88	26	45,61	4,42
X1.7	0	0	0	0	6	10,53	33	57,89	18	31,58	4,21
X1.8	0	0	0	0	2	3,51	36	63,16	19	33,33	4,30
X1.9	1	1,75	1	1,75	8	14,04	36	63,16	11	19,30	3,96
X1.10	0	0	0	0	5	8,77	40	70,18	12	12,05	4,12

*Punishment (X2)*

P	STS		TS		N		S		SS		Rata rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	0	0	0	0	8	14,04	30	52,63	19	33,33	<b>4,19</b>
X2.2	0	0	0	0	10	17,54	31	54,39	16	28,07	<b>4,11</b>
X2.3	1	1,75	0	0	7	12,28	31	54,39	18	31,58	<b>4,14</b>
X2.4	0	0	3	5,26	11	19,30	31	54,39	12	21,05	<b>3,91</b>

*Kinerja Karyawan (Y)*

P	STS		TS		N		S		SS		Rata rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1	0	0	0	0	2	3,51	42	73,68	13	22,81	4,19
Y.2	0	0	0	0	0	0	40	70,18	17	29,82	4,30
Y.3	0	0	0	0	3	5,26	38	66,67	16	28,07	4,23
Y.4	0	0	0	0	2	3,51	39	68,42	16	28,07	4,25
Y.5	0	0	0	0	4	7,02	40	70,18	13	22,81	4,16
Y.6	0	0	1	1,75	2	3,51	38	66,67	16	28,07	4,21
Y.7	0	0	0	0	14	24,56	32	56,14	11	19,30	3,95
Y.8	0	0	0	0	5	8,77	38	66,67	14	24,56	4,16
Y.9	1	1,75	8	14,4	9	15,79	28	49,12	11	19,30	3,70
Y.10	0	0	4	7,02	4	7,02	35	61,40	14	24,56	4,04

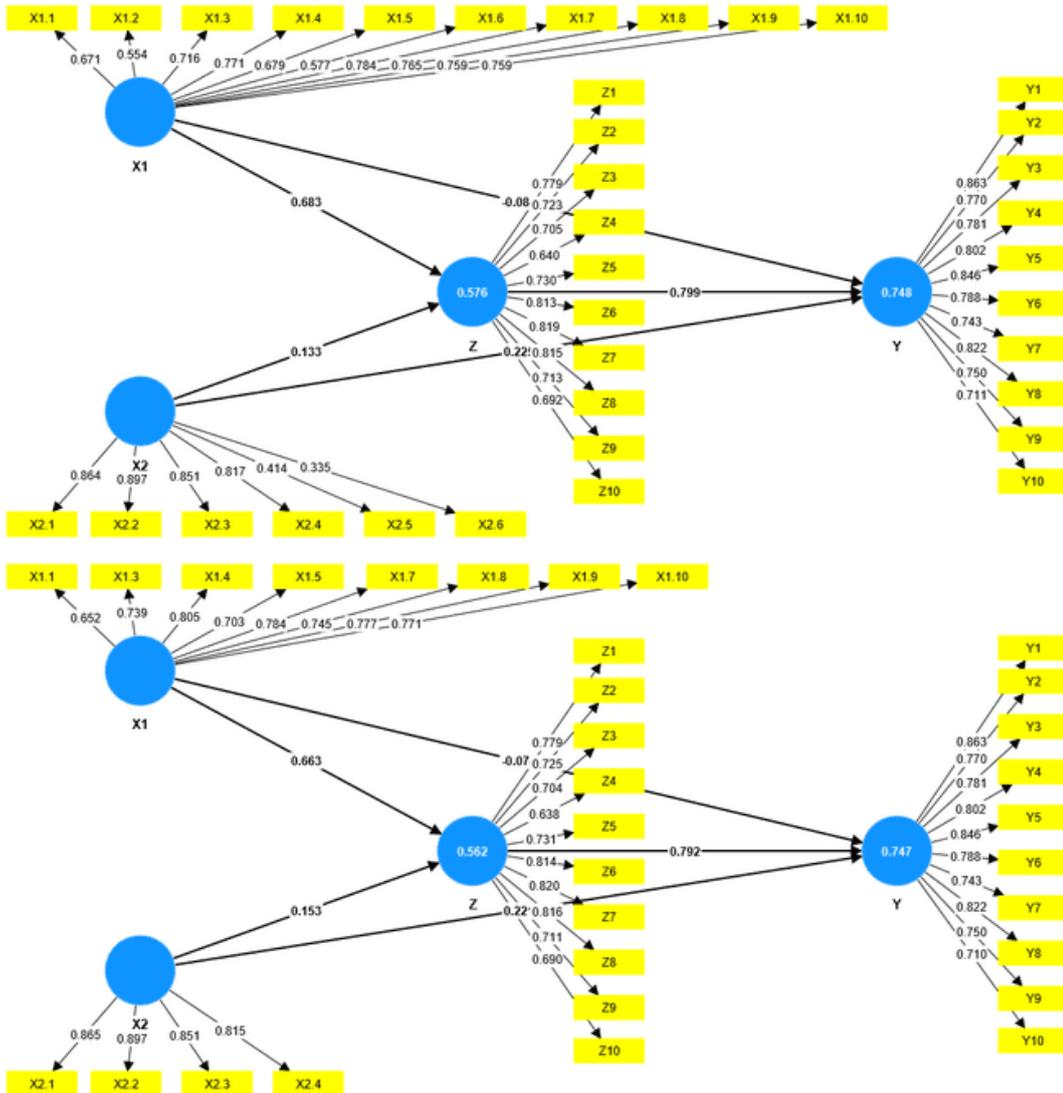
Kepuasan Kerja (Z)

P	STS		TS		N		S		SS		Rata rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z.1	0	0	0	0	1	1,75	31	54,39	25	43,86	4,42
Z.2	0	0	1	1,75	0	0	34	59,65	22	38,60	4,35
Z.3	0	0	0	0	1	1,75	39	68,42	17	29,82	4,28
Z.4	0	0	0	0	3	5,26	34	59,65	20	35,09	4,30
Z.5	0	0	1	1,75	2	3,51	35	61,40	19	33,33	4,26
Z.6	0	0	0	0	4	7,02	34	59,65	19	33,33	4,26
Z.7	0	0	0	0	2	3,51	39	68,42	16	28,07	4,25
Z.8	0	0	0	0	3	5,26	38	66,67	16	28,07	4,23
Z.9	0	0	0	0	1	1,75	38	66,67	18	31,58	4,30
Z.10	0	0	0	0	0	0	40	70,18	17	29,82	4,30

## LAMPIRAN 4 HASIL ANALISIS PLS

### *Uji Outer Model*

#### a. Validitas Konvergen



b. Validitas Diskriminan

	KEPUASAN KERJA	KINERJA KARYAWAN	PUNISHMENT	REWARD
X1.1	0.437	0.286	0.292	0.652
X1.10	0.532	0.569	0.358	0.771
X1.3	0.403	0.313	0.364	0.739
X1.4	0.421	0.330	0.388	0.805
X1.5	0.466	0.373	0.495	0.703
X1.7	0.711	0.560	0.315	0.784
X1.8	0.722	0.642	0.351	0.745
X1.9	0.512	0.400	0.403	0.777
X2.1	0.355	0.509	0.865	0.354
X2.2	0.403	0.480	0.897	0.421
X2.3	0.390	0.485	0.851	0.427
X2.4	0.474	0.521	0.815	0.467
Y1	0.748	0.863	0.427	0.551
Y10	0.558	0.710	0.300	0.359
Y2	0.726	0.770	0.454	0.522
Y3	0.717	0.781	0.442	0.498
Y4	0.691	0.802	0.501	0.508
Y5	0.717	0.846	0.645	0.585
Y6	0.581	0.788	0.379	0.507
Y7	0.642	0.743	0.475	0.525
Y8	0.682	0.822	0.441	0.472
Y9	0.527	0.750	0.298	0.285
Z1	0.779	0.572	0.331	0.466
Z10	0.690	0.601	0.188	0.446
Z2	0.725	0.578	0.373	0.396
Z3	0.704	0.578	0.370	0.539
Z4	0.638	0.546	0.225	0.482
Z5	0.731	0.654	0.388	0.707
Z6	0.814	0.747	0.405	0.561
Z7	0.820	0.736	0.496	0.603
Z8	0.816	0.658	0.396	0.627
Z9	0.711	0.565	0.318	0.594

c. *Reliability*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
KEPUASAN KERJA	0.910	0.915	0.925	0.555
KINERJA KARYAWAN	0.932	0.937	0.943	0.622
PUNISHMENT	0.880	0.883	0.918	0.736
REWARD	0.890	0.906	0.910	0.560

## Uji Inner Model

### a. Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
KEPUASAN KERJA	0.562	0.546
KINERJA KARYAWAN	0.747	0.733

### b. Uji Q-Square

	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE
KEPUASAN KERJA	0.507	0.729	0.587
KINERJA KARYAWAN	0.387	0.818	0.641

## Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KEPUASAN KERJA → KINERJA KARYAWAN	0.792	0.792	0.093	8.495	0.000
PUNISHMENT → KEPUASAN KERJA	0.153	0.147	0.113	1.345	0.179
PUNISHMENT → KINERJA KARYAWAN	0.221	0.219	0.102	2.160	0.031
REWARD → KEPUASAN KERJA	0.663	0.678	0.080	8.321	0.000
REWARD → KINERJA KARYAWAN	-0.074	-0.066	0.096	0.768	0.442

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
PUNISHMENT → KEPUASAN KERJA → KINERJA KARYAWAN	0.121	0.119	0.094	1.291	0.197
REWARD → KEPUASAN KERJA → KINERJA KARYAWAN	0.525	0.536	0.085	6.200	0.000

## LAMPIRAN 5 SURAT IZIN PENELITIAN



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Sekeloa Timur Malang (Dh. I.) 65131, Ponorogo (Dh. I.) 65601  
Website : [www.uin-malang.ac.id](http://www.uin-malang.ac.id) Email : [info@uin-malang.ac.id](mailto:info@uin-malang.ac.id)

---

Nomor : B-026/PEK.1/PP/20.04/02023 08 Februari 2023  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian Eksternal

**Yth. Pimpinan Perusahaan Toba Kencana**  
**Jl. KH. Wafiq Hasyim No. 130 A, Kapanen, Jombang**  
**di**  
**Tangerang**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kerama berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi Bapak/Ibu jngan kepada mahasiswa kami :

Nama Mahasiswa : Naura Nurfarid  
NIM : 0010130  
Program Studi : Manajemen  
Semester : VII (Enam)  
Contact Person : 085536482041  
Jude Penelitian : Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PDAM Kabupaten Jombang.

Pada kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebagai bahan belajar dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

**an. Djalil**  
**Wakil Dekan Bidang Akademik,**



Dosen

Terselaku diampikan kepada Yth :

1. Dekan (Sebagai Lampiran).
2. Ketua Tata Usaha.
3. Koordinator Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni.
4. Arap.

## **LAMPIRAN 6**

### **BIODATA PENELITI**

Nama Lengkap : Hasna Nisrina H  
Tempat, Tanggal Lahir : Batam, 16 Februari 2000  
Alamat Asal : Jl. Tugu Gg. I, Kepatihan, Jombang  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Email : [nisrinahasna1@gmail.com](mailto:nisrinahasna1@gmail.com)

#### **Pendidikan Formal**

2004-2006 : TK Islam Baiturrahim Batam  
2006-2008 : SDIT Lukman Al-Hakim Batam  
2008-2012 : SDN Mangundikaran 3 Nganjuk  
2012-2015 : SMPN 3 Nganjuk  
2015-2018 : SMAN 3 Nganjuk

#### **Pengalaman Organisasi**

- Anggota PMR SMPN 3 Nganjuk
- Pengurus Ekstrakurikuler Tari SMAN 3 Nganjuk
- Pengurus Paguyuban IMAKA (Ikatan Mahasiswa Kota Angin)
- Anggota Kopma Padang Bulan UIN Malang

## LAMPIRAN 7 BUKTI KONSULTASI



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

#### IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 19510150  
Nama : Hasna Nisrina H  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, M.M  
Judul Skripsi : PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PERUMDAM TIRTA KENCANA JOMBANG)

#### JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	2 November 2022	Memulai bimbingan dengan mengganti salah satu variabel judul.	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
2	17 Februari 2023	Bimbingan bab 1	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
3	14 Maret 2023	Bimbingan bab 2	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
4	20 Maret 2023	Bimbingan bab 3	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
5	21 Maret 2023	Bimbingan bab 1 - 3	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
6	8 Mei 2023	Bimbingan Kuisisioner	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
7	8 Juni 2023	Bimbingan bab 4 dan 5	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
8	13 Juni 2023	Bimbingan revisian bab 4 dan 5	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi

Malang, 13 Juni 2023

Dosen Pembimbing



Ryan Basith Fasih Khan, M.M

## LAMPIRAN 8 BEBAS PLAGIARISME

6/16/23, 10:11 AM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M  
NIP : 198710022015032004  
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Hasna Nisrina H  
NIM : 19510150  
Konsentrasi : Manajemen SDM  
Judul Skripsi : **PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PERUMDAM TIRTA KENCANA JOMBANG)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
20%	22%	4%	5%

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

Malang, 16 Juni 2023

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M