

**PERAN PEMEDIASIAN MOTIVASI KERJA PADA  
PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus pada PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru)**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**EVITA RACHMA ROSYIDI**

**NIM: 19510043**

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

**2023**

**PERAN PEMEDIASIAN MOTIVASI KERJA PADA  
PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus pada PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen (SM)



**Oleh**

**EVITA RACHMA ROSYIDI**

**NIM: 19510043**

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

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PERAN PEMEDIASIAN MOTIVASI KERJA PADA PENGARUH  
REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

**SKRIPSI**

Oleh  
**EVITA RACHMA ROSYIDI**  
NIM : 19510043

Telah Disetujui Pada Tanggal 19 Desember 2023

**Dosen Pembimbing,**



**Ikhsan Maksum, M.Sc**  
**NIP. 199312192019031012**

## LEMBAR PENGESAHAN

Peran Pemediasian Motivasi Kerja Pada  
Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan  
**SKRIPSI**

Oleh  
**EVITA RACHMA ROSYIDI**  
NIM : 19510043

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 27 Desember 2023

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji  
**Syahirul Alim, MM**  
NIP. 197712232009121002
- 2 Anggota Penguji  
**Setiani, M.M**  
NIP. 199009182018012002
- 3 Sekretaris Penguji  
**Ikhsan Maksum, M.Sc**  
NIP. 199312192019031012

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:  
Ketua Program Studi,



**Muhammad Sulhan, SE, MM**  
NIP. 197406042006041002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Evita Rachma Rosyidi  
Nim : 19510043  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

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

**PERAN PEMEDIASIAN MOTIVASI KERJA PADA PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN** adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya lain.

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

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

Malang, 19 Desember 2023  
Hormat saya,



Evita Rachma Rosyidi  
NIM: 19510043

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmaannirrahiim, puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas limpahan rahmat, nikmat serta hidayah kepada setiap ciptaan-Nya. Shalawat serta salam selalu tercurahkan pada baginda Nabi Muhammad SAW. Rasa terima kasih kepada Allah SWT karena telah memberikan kemudahan dalam menyelesaikan naskah skripsi ini serta kekuatan dalam menghadapi setiap ujian. Alhamdulillah dengan ini saya persembahkan naskah skripsi ini kepada:

Ayah tersayang Machmud Rosyidi dan Ibu tercinta Sukariyati yang selalu mendoakan, mendukung, dan yang memberikan hal yang terbaik untukku. Semoga Allah SWT selalu memberikan perlindungan, rahmat, dan kebahagiaan untuk ayah dan ibu. Terimakasih banyak untuk Ayahku dan Ibuku.

Kakakku Nisrina Fadhilatur Rosyidi terimakasih karena kakak sudah memberikan dukungan dan selalu memberikan semangat serta doa untukku. Terimakasih juga untuk keluarga besar baik keluarga dari ayah maupun ibu untuk Nenek, Paklek, Bulek yang turut serta mendoakan dan mensupport dalam pengerjaan skripsi ini.

Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc sebagai dosen pembimbing saya ucapkan terimakasih telah memberikan motivasi, ilmu dan arahan untuk saya dalam penyelesaian skripsi ini.

Sahabat Mawaddatul Kholishoh terimakasih karena selalu ada untukku memberikan support, mendoakan, dan selalu terus menguatkan. Serta untuk sahabat-sahabatku yang lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terimakasih karena sudah ada dalam hidupku dan mendukungku.

## **MOTTO**

“Be Positive Thinking”

“Believing there will be sweet after bitter”

“La Dolce Vita”

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Peran Pemeditasian Motivasi Kerja Pada Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M.Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang selalu memberikan arahan dan semangat untuk membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ayah, Ibu, dan seluruh keluarga yang senantiasa mendukung dan mendoakan serta memberikan semangat dalam perkuliahan dan penulisan skripsi ini.
7. Kakak Nisrina yang mendukung dan mendoakan dalam penulisan tugas akhir ini.
8. Bapak Mohammad Anis selaku General Manager PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru.
9. Ibu Amalia Sisdiyanti selaku Kepala Bagian SDM PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru.

10. Ibu Arina selaku karyawan SDM sekaligus pembimbing lapangan PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru.
11. Seluruh karyawan PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru yang telah membantu menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
12. Sahabat-sahabatku yang sudah membantu serta memberi semangat dan mendoakan dalam penyelesaian skripsi ini.
13. Teman-teman seangkatan Manajemen 2019 yang sudah membantu dan memberikan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini
14. Seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun demi lebih sempurnanya penulisan ini. Semoga dengan terselesaikannya penulisan ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Malang, 16 Desember 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7

### BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Kajian Teori.....	19
2.2.1 Motivasi Kerja.....	19
2.2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	19
2.2.1.2 Indikator-Indikator Motivasi Kerja.....	21
2.2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	21
2.2.1.4 Motivasi Kerja dalam Perspektif Islam.....	23

2.2.2 <i>Reward</i> .....	25
2.2.2.1 Pengertian <i>Reward</i> .....	25
2.2.2.2 Indikator-Indikator <i>Reward</i> .....	26
2.2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Reward</i> .....	27
2.2.2.4 <i>Reward</i> dalam Perspektif Islam.....	29
2.2.3 <i>Punishment</i> .....	31
2.2.3.1 Pengertian <i>Punishment</i> .....	31
2.2.3.2 Indikator-Indikator <i>Punishment</i> .....	31
2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Punishment</i> .....	31
2.2.3.4 <i>Punishment</i> dalam Perspektif Islam.....	33
2.2.4 Kinerja Karyawan.....	34
2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	34
2.2.4.2 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan.....	36
2.2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	36
2.2.4.4 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam.....	39
2.3 Kerangka Konseptual.....	40
2.4 Hubungan Antar Variabel.....	40
2.4.1 Hubungan <i>Reward</i> dengan Kinerja Karyawan.....	40
2.4.2 Hubungan <i>Punishment</i> dengan Kinerja Karyawan.....	41
2.4.3 Hubungan <i>Reward</i> dengan Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja.....	42
2.4.4 Hubungan <i>Punishment</i> dengan Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja.....	42
2.5 Model Hipotesis.....	42
2.6 Hipotesis Penelitian.....	43

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	44
3.2 Lokasi Penelitian.....	44
3.3 Populasi dan Sampel.....	44
3.3.1 Populasi.....	44
3.3.2 Sampel.....	45

3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	45
3.5 Data dan Jenis Data .....	45
3.6 Metode pengumpulan Data.....	45
3.7 Definisi Operasional Variabel .....	46
3.8 Skala Pengukuran .....	48
3.9 Analisis Data.....	49
3.9.1 Analisis Deskriptif.....	49
3.9.2 Teknik Analisis.....	49
3.9.3 Uji Hipotesis.....	53
3.9.4 Uji Intervening.....	54

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	55
4.1.1 Profil PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru.....	55
4.1.2 Bidang Usaha.....	56
4.1.3 Jumlah Karyawan.....	58
4.1.4 Struktur Organisasi.....	58
4.1.5 Status Karyawan atau Pekerja.....	59
4.2 Pembahasan Subyek Penelitian.....	61
4.2.1 Deskripsi Responden.....	61
4.3 Skema Model <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	62
4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	63
4.3.1.1 <i>Convergent Validity</i> .....	63
4.3.1.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	64
4.3.1.3 <i>Composite Reliability</i> .....	68
4.3.2 Pengujian Model Struktural.....	69
4.3.2.1 Uji Multikolinier.....	69
4.3.2.2 Evaluasi kebaikan dan kecocokan model.....	69
4.3.2.3 Pengujian <i>Goodness of Fit</i> .....	70
4.3.2.4 Uji Mediasi.....	71

4.3.3 Hasil Pengujian Hipotesis.....	72
4.4 Pembahasan .....	74
4.4.1 Pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan.....	74
4.4.2 Pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan.....	76
4.4.3 Motivasi kerja memediasi pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan.....	77
4.4.4 Motivasi kerja memediasi pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan.....	80
 <b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan.....	83
5.2 Saran.....	84
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>85</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>91</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	46
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan.....	58
Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Bagian Kerja.....	61
Tabel 4.5 Jumlah Responden Berdasarkan Status Karyawan.....	62
Tabel 4.6 <i>Front Loading</i> .....	68
Tabel 4.7 <i>Fornell Larcker</i> .....	64
Tabel 4.8 <i>Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i> .....	65
Tabel 4.9 <i>Cross Loading</i> .....	66
Tabel 4.10 <i>Average Variant Extracted (AVE)</i> .....	67
Tabel 4.11 <i>Composite Reliability</i> .....	68
Tabel 4.12 <i>Cronbarch's Alpha</i> .....	68
Tabel 4.13 Uji Multikolinier.....	69
Tabel 4.14 <i>R-Square</i> .....	70
Tabel 4.15 Uji Pengaruh Langsung.....	71
Tabel 4.16 Uji Pegaruh Tidak Langsung.....	72

## DAFTAR GAMBAR

Tabel 4.1 Struktur Organisasi .....	58
Tabel 4.2 Hasil Pengukuran PLS ( <i>Outer Model</i> ) .....	63

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1 .....	91
LAMPIRAN 2 .....	96
LAMPIRAN 3 .....	110
LAMPIRAN 4 .....	114
LAMPIRAN 5 .....	115
LAMPIRAN 6 .....	116
LAMPIRAN 7 .....	117

## ABSTRAK

Rosyidi, Evita Rachma. 2023. SKRIPSI. Judul: “Peran Pemeditasian Motivasi Kerja Pada Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan”

Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc

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

---

Keberhasilan dalam mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta, diperlukan transformasi SDM menjadi identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dikarenakan mempunyai beberapa unit maka perlu untuk pengembangan sumber daya agar dapat tercapai tujuan perusahaan secara optimal. Dengan adanya *reward* dan *punishment* untuk karyawan diharapkan untuk memaksimalkan kemampuan dan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan, *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Sampel pada penelitian adalah 100 orang karyawan PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Teknik pengumpulan data yang dilakukan merupakan metode observasi dan kuesioner. Dalam teknik analisis, penelitian ini menggunakan alat analisis SmartPLS 4. Variabel dalam penelitian ini adalah gaya *reward*, *punishment*, kinerja karyawan dan motivasi kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru

## **ABSTRACT**

Rosyidi, Evita Rachma. 2023. *THESIS*. Title: “*The mediating of work motivation on the influence of reward and punishment on employee performance*”

*Advisor* : Ikhsan Maksum, M.Sc

*Keywords* : *Work Motivation, Reward, Punishment, Employee Performance*

---

---

*Success in realizing the role of BUMN as an engine of economic growth, an accelerator of social welfare (social welfare), job providers and talent providers, it is necessary to transform HR into an identity and work culture glue that supports continuous performance improvement. Due to having several units, it is necessary to develop resources in order to achieve company goals optimally. As is reward and punishment Employees are expected to maximize their abilities and increase work motivation and employee performance. This research aims to test and analyze whether there is an influence reward on employee performance, punishment influences employee performance, work motivation mediates the influence reward on employee performance and work motivation mediates the influence punishment on employee performance.*

*This research uses a quantitative type of research. The sample in the research was 100 employees of PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru with a sampling technique using simple random sampling. The data collection techniques used were observation and questionnaire methods. In terms of analysis techniques, this research uses the SmartPLS 4 analysis tool. The variable in this research is style reward, punishment, employee performance and work motivation.*

*The research results show that reward positive and significant effect on employee performance, punishment has a positive and significant effect on employee performance, work motivation cannot mediate the effect reward on employee performance and work motivation cannot mediate the influence punishment on employee performance at PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru.*

## مستخلص البحث

رشيدي، إيفيتا رحمة. 2023. البحث الجامعي. العنوان: "دور وساطة دوافع العمل على تأثير المكافأة والعقاب على أداء الموظف (دراسة الحالة في شركة مصنع راجاوالي 1 وحدة مصنع كريبيت بارو للسكر)"  
المشرف: إحسان معصوم، الماجستير.

الكلمات الرئيسية: دوافع العمل، المكافأة، العقاب، أداء الموظف.

يتطلب النجاح في تحقيق دور الشركات المملوكة للدولة كمحرك للنمو الاقتصادي، ومسرعة للرعاية الاجتماعية، ومقدمي التوظيف، ومقدمي المواهب، تحويل الموارد البشرية إلى هويات وثقافات عمل لاصقة تدعم التحسين المستمر للأداء. نظرا لأنه يحتوي على عدة وحدات، فمن الضروري تطوير الموارد من أجل تحقيق أهداف الشركة على النحو الأمثل. مع مكافأة وعقاب الموظفين، من المتوقع تعظيم قدراتهم وزيادة دوافع العمل وأداء الموظفين. هدف هذا البحث إلى اختبار وتحليل وجود تأثير للمكافأة على أداء الموظف، والعقاب على أداء الموظف، ودوافع العمل تتوسط تأثير المكافأة على أداء الموظف وكذلك تأثير العقاب على أداء الموظف.

استخدم هذا البحث منهج البحث الكمي. كانت العينة في البحث 100 موظف في شركة مصنع راجاوالي 1 وحدة مصنع كريبيت بارو للسكر بتقنية أخذ العينات باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. تم جمع البيانات من خلال الملاحظة والاستبانة. في تقنية التحليل، استخدم هذا البحث أداة تحليل *SmartPLS 4*. المتغيرات في هذا البحث هي أسلوب المكافأة والعقاب وأداء الموظف ودوافع العمل.

أظهرت النتائج أن المكافأة لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظف، والعقاب له تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظف، ولا يمكن لدوافع العمل أن تتوسط في تأثير المكافأة على أداء الموظف ولا يمكن لدوافع العمل أن تتوسط في تأثير العقاب على أداء الموظف في شركة مصنع راجاوالي 1 وحدة مصنع كريبيت بارو للسكر.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Unit PG Kreet Baru mempunyai lokasi di Jl. Bululawang No. 10, Kreet, Kecamatan Bululawang, Kabupaten Malang, Jawa Timur 65172. Pemilihan lokasi dalam sejarahnya adalah meneruskan pabrik gula yang sudah berdiri sejak 1906 oleh Pemerintah Hindia Belanda, kemudian dimiliki oleh Oeitiong Ham Concern (OTHC). Kegiatan produksi terhenti selama revolusi tahun 1953, dan OTHC bekerja sama dengan Bank Industri Nasional untuk rekonstruksi. Pada tahun 1957 pabrik tersebut kembali beroperasi menggiling tebu petani dan mampu menghasilkan gula dengan kualitas *premium high sugar* (SHS). Pemerintah Indonesia mengambil alih PG Kreet pada tahun 1961 dan menyerahkan tanggung jawab pengelolaannya kepada Kementerian Keuangan. Pada tahun 1964, Kementerian Keuangan mendirikan PT PPEM Rajawali Nusantara Indonesia

PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru dapat menggerakkan model bisnisnya yakni dengan mengolah Tebu Rakyat (TR) di daerah Jawa Timur. Perusahaan berdaya saing tinggi meskipun tidak mempunyai lahan sendiri (HGU) dan hanya mempunyai sedikit Tebu Sendiri (TS). Kondisi tersebut tidak lain atas ridho Tuhan Yang Maha Esa serta upaya keterbukaan informasi, *win-win situation* dengan mitra petani serta implementasi tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yang menghasilkan *trust* atau kepercayaan.

Untuk mewujudkan peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (sosial welfare), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta, diperlukan transformasi Sumber Daya Manusia BUMN menjadi identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dalam hal ini, Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia BUMN harus diterapkan sebagai identitas dan perekat budaya kerja. Penerapan nilai-nilai utama (*core values*) ini melingkupi seluruh SDM BUMN, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Manajemen/Pegawai, dan karyawan/pekerja di lingkungan BUMN,

Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi. Semua karyawan PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru diharapkan untuk memahami dan menerapkan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia BUMN dengan sungguh-sungguh dan konsisten sehingga mereka dapat menciptakan perilaku keseharian dan budaya kerja yang selaras dengan Nilai-Nilai tersebut.

Dalam hal ini terdapat 6 (*Core Values*) BUMN yang disingkat dengan AKHLAK antara lain: Amanah dimana dalam hal ini dapat memegang teguh kepercayaan yang diberikan, memenuhi janji dan komitmen, bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan, serta berpegang teguh kepada nilai moral dan etika. Kedua, Kompeten dalam artian terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, membantu orang lain belajar, menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik. Ketiga, Harmonis dimana saling peduli dan menghargai perbedaan, menghargai setiap orang apapun latar belakangnya, suka menolong orang lain, membangun lingkungan kerja yang kondusif. Keempat, Loyal yang berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara, rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar, patuh pada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika. Kelima, Adaptif yang mana terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik, terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi, bertindak proaktif. Keenam, Kolaboratif dimana dalam hal ini membangun kerjasama yang sinergis, memberi kesempatan kepada berbagai pihak yang berkontribusi, terbuka dalam bekerjasama untuk menghasilkan nilai tambah, menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah aset penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, mereka membantu dan meningkatkan keberlangsungan perusahaan. Sebagaimana yang diterapkan oleh PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru dalam hal peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas yaitu menerapkan *reward* dan *punishment* di PT PG Rajawali I yang

merupakan *member of ID FOOD* ini merupakan salah satu perusahaan BUMN yang ada di Indonesia, perusahaan ini memiliki bidang usaha dalam hal agroindustri yaitu industri gula. PT PG Rajawali I ini berdiri pada tahun 1975, perusahaan ini mempunyai beberapa unit yang tersebar yaitu PG Kreet Baru (Malang), PG Rejo Agung Baru (Madiun), dan Kantor Direksi yang berada di Surabaya. Dikarenakan mempunyai beberapa unit maka perlu untuk pengembangan sumber daya agar dapat tercapai tujuan perusahaan secara optimal. Dengan adanya *reward and punishment* untuk karyawan diharapkan untuk memaksimalkan kemampuan dan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan atau tenaga kerja. Dalam hal *reward and punishment* ini karyawan juga dapat menambah pembelajaran dari apa yang telah karyawan lakukan dalam bekerja sehingga mendapatkan hasil yang sesuai dengan karyawan tersebut.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk memastikan bahwa semua karyawan melakukan apa yang harus mereka lakukan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, PT PG Rajawali I berusaha membangun sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dengan kemampuan yang sesuai dengan posisi mereka. Perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan mempertahankan keberlanjutan di tengah persaingan jika memiliki SDM berkualitas. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan telah membangun infrastruktur dan mekanisme pengelolaan SDM berdasarkan standar terbaik. Tujuannya adalah mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi kebutuhan bisnis perusahaan. Karena perubahan yang terjadi di seluruh dunia, perubahan dalam manajemen strategis, dan pergeseran dari perencanaan ke orientasi budaya, telah menjadi penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Prinsip panduan yang memengaruhi rencana dan aktivitas strategis organisasi dikenal sebagai orientasi strategis. Kenyataannya, organisasi sukses kebanyakan dikaitkan dengan pandangan strategis (Slater & Narver, 1994)

(Maslow, 2010) Dalam situasi tertentu, tindakan atau tingkah laku seseorang biasanya dipengaruhi oleh kebutuhannya yang paling mendesak, atau kebutuhannya yang paling kuat. Oleh karena itu, tampaknya setiap pemimpin harus memahami pentingnya kebutuhan bagi manusia. Ia menyatakan bahwa ada

hierarki kebutuhan setia orang, dengan setiap rang memberi prioritas kepada satu kebutuhan sampai kebutuhan itu terpenuhi, kemudian kebutuhan berikutnya akan diprioritaskan, dan begitu seterusnya, menurut urutannya. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan mendesak biasanya menentukan tingkah laku atau tindakan seseorang pada waktu tertentu.

Perusahaan atau organisasi memberikan penghargaan dan hukuman kepada karyawannya untuk mendorong mereka untuk melakukan berbagai tugas. Ini dilakukan untuk memberikan motivasi dan memenuhi rasa keadilan sehingga visi dan misi organisasi dapat terwujud dan bertahan selama bertahun-tahun. Kehadiran yang baik dan keamanan adalah dua kegiatan paling umum dan dasar yang diakui oleh perusahaan, terutama di perusahaan manufaktur. Penghargaan kehadiran dan penghargaan keamanan memotivasi karyawan untuk tiba tepat waktu dan menghindari mangkir. Pada PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru ini terdapat beberapa penghargaan yang diberikan untuk karyawan seperti gaji, bonus, intensif, dan berbagai macam kesejahteraan lainnya. Selain itu juga terdapat *punishment* atau hukuman yang diterapkan dalam berjalannya perusahaan tersebut.

Menurut (Pratheepkanth, 2011) Perusahaan harus dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi dan membuat mereka tetap termotivasi dengan membuat sistem atau rencana untuk menyeimbangkan kerja yang diharapkan dengan apa yang telah diberikan, seperti kompensasi atau penghargaan. Ini terkait dengan pengendalian hasil dalam sistem pengendalian manajemen. Pengendalian hasil berarti memberikan kompensasi kepada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik.. Pemberian *reward* dan *punishment* adalah salah satu contoh dari pengendalian hasil karena menjadikan turut terlibat pemberian imbalan pada karyawan untuk hasil yang memuaskan.

Menurut Davis dkk (dalam Mangkunegara, 2000), Dalam bisnis, penghargaan biasanya diberikan dalam bentuk piagam dan uang dari perusahaan untuk pegawai yang berprestasi. Selain itu, ada perusahaan yang memberikan hadiah kepada karyawan karena masa kerja dan pengabdian yang dapat dijadikan teladan bagi rekan karyawan lainnya. Tujuan dari memberikan hadiah kepada karyawan ini adalah untuk mendorong mereka untuk terus berkomitmen

dan berkomitmen kepada perusahaan. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa penghargaan tidak hanya diukur dengan materi, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara individu dan lingkungan organisasi. Insentif ekonomi, yang dikenal sebagai insentif materi, atau keuntungan ekonomi, dapat memengaruhi individu pada titik tertentu, dan insentif nonmaterial dapat memengaruhi mereka pada titik lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* diartikan sebagai dorongan agar karyawan dapat bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Punishment* adalah ancaman hukuman yang dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang melanggar, menjaga peraturan yang berlaku, dan mengajarkan pelanggaran. (Mangkunegara, 2000). Dengan adanya *punishment* ini untuk memastikan bahwa karyawan mengikuti peraturan dan perusahaan akan menerapkan sanksi jika mereka melanggarnya.

Melalui *reward* dan *punishment* diharapkan karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. *Reward* dan *punishment* adalah kedua hal yang saling berkaitan, keduanya memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja. Oleh sebab itu sistem *reward* dan *punishment* meningkatkan motivasi karyawan dalam sistem pengendalian manajemen sangat penting. Karena pengendalian hasil yang baik memengaruhi tindakan atau keputusan yang dibuat oleh karyawan, perusahaan tidak perlu mengatur mereka tentang apa yang harus dilakukan atau diputuskan. Kekeliruan dalam menerapkan sistem ini akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja dikalangan karyawan dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik karyawan maupun perusahaan. Selain itu, pada PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru ini juga terdapat fenomena dimana hal ini dapat menimbulkan demotivasi kepada karyawan yaitu belum adanya *career path* atau jalur karir dan belum adanya standar golongan di dalam perusahaan tersebut sehingga hal ini memungkinkan akan berdampak kepada motivasi serta kinerja karyawan.

Menurut (Hasibuan, 2018) Faktor kinerja terdiri dari tiga komponen penting: kemampuan dan minat seseorang dalam bekerja; kemampuan dan

penerimaan atas penjelasan tugas dan peran; dan tingkat motivasi karyawan. Faktor-faktor yang lebih tinggi menunjukkan kinerja karyawan yang lebih baik. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja, atau prestasi kerja, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2000). (Sedarmayanti, 2017), menyatakan pula bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu *Quality of work* (kualitas pekerjaan), *Promptness* (kecepatan), *Initiative* (Prakarsa), *Capability* (kemampuan), *Communication* (komunikasi).

Motivasi menurut (Hasibuan, 2018) adalah tentang bagaimana mengarahkan kekuatan dan potensi bawahan untuk bekerja sama dengan baik untuk mencapai dan mewujudkan tujuan. Menurut (Siagian & Luthan, 2008) Baik motivasi intrinsik (dari dalam) maupun ekstrinsik (dari luar) adalah sumber kekuatan atau energi yang dapat mendorong seseorang untuk terus melakukan sesuatu. Menurut (Sastrohadiwiryo, 2001) Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu secara maksimal sehingga keinginan yang ada dapat tercapai dengan baik, membangkitkan dorongan dalam diri dan sebaliknya, atau sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan, atau mengarahkan atau memberikan perilaku untuk mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Beberapa studi mendukung bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta motivasi kerja (Pramesti et al., 2019; Wirawan & Afani, 2018). Kemudian (Hidayat et al., 2022) menambahkan bahwa *reward* mampu memberikan motivasi kerja dengan positif, demikian juga (Wirawan & Afani, 2018) dan (Mentang, 2021). Di sisi lain (Kentjana & Nainggolan, 2018) menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa variabel *reward* tidak dapat berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan dikarenakan kurangnya

penguatan variabel tertentu dalam meningkatkan variabel kinerja karyawan. Oleh karena itu perlunya variabel perantara sebagai penguat hasil penelitian.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul **“Peran Pemeditasian Motivasi Kerja pada Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah peran motivasi kerja dapat memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah peran motivasi kerja dapat memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat bagi peneliti

Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu melatih kemampuan peneliti atau penulis dalam melakukan penelitian secara ilmiah dan merumuskannya dalam bentuk tertulis serta mengaplikasikan ilmu secara teoritis yang peneliti dapatkan selama perkuliahan dan menghubungkannya dengan data yang sudah peneliti peroleh dari

lapangan. Sehingga hal ini dapat memperluas pengetahuan peneliti serta menjadi masukan mahasiswa Manajemen atau Ekonomi khususnya bidang sumber daya manusia untuk mempersiapkan diri terjun ke dalam dunia kerja dan masyarakat.

2. Manfaat bagi perusahaan PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan kepada pimpinan PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam memenuhi kebutuhan bagi karyawan.

3. Manfaat bagi karyawan

Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran dan menambah informasi pengetahuan bagi karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja dalam bekerja sehingga karyawan dapat termotivasi dalam bekerja melalui pengetahuan khususnya dalam hal *reward* dan *punishment*.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mnegkaji mengenai motivasi kerja, *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

(Mentang, 2021) yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Motivasi Karyawan serta Implikasinya terhadap Kinerja”. Dari hasil pengujian menunjukkan *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap motivasi karyawan. (Pramesti et al., 2019) yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (Frimayasa et al., 2021) yang berjudul “*Effect of Reward and Punishment on Employee Performance*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Reward* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Askrindo (Persero) Jakarta. *Punishment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Askrindo (Persero) Jakarta. Artinya jika *reward* ditingkatkan maka akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Jika Hukuman ditingkatkan maka akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

(Nugrahaningsih et al., 2021) yang berjudul “*Effetct of Organnizational Commitment and Employee Empowerment and Reward and Punishment of Moivation BPJS Services and Performance and Emlpoyees in Hospital Abdul Wahab Sjahranie Samarinda, Indonesia*”. Berdasarkan analisis dan pembahasan penelitian ini komitmen organisasi berpengaruh signifikan motivasi pelayanan BPJS di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. Ini berarti bahwa organisasi komitmen peningkatan motivasi pelayanan BPJS di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di rumah sakit Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. Pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi pelayanan BPJS di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda.

Pemberdayaan karyawan dan tidak signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. *Reward* dan *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pelayanan BPJS di RSUD Samarinda Sjahranie Abdul Wahab. *Reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. Motivasi pelayanan BPJS positif dan signifikan berdampak pada kinerja pegawai di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda.

(Dihan & Hidayat, 2020) yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening* di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, *punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karena mempunyai nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karena mempunyai nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

(Amri 2019) yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Balota Kota Palopo”. Melalui hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (Purnomo, 2021) yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Bogor”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

(Wibisono & Siharis, 2022) yang berjudul “Analisis *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja (Studi Kasus PT Purnama Adiguna Sentosa Magelang)”. Hasil penelitian menunjukkan *Reward* yang didapatkan oleh karyawan PT Purnama Adiguna Sentosa dalam bentuk materi dan bukan materi. Selain itu, *punishment* diberikan kepada karyawan yang melakukan kesalahan. PT

Purnama Adiguna Sentosa memberikan hukuman baik secara positif untuk mencegah gangguan atau secara langsung apabila karyawan melakukan kesalahan yang tentunya lebih besar hukumannya karena efeknya juga lebih besar dari pada hukuman positif. Dengan *punishment* ini juga dirasakan karyawan untuk lebih bertanggung jawab dan berhati-hati dalam bekerja yang pada akhirnya menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

(Samijatun & Siswani, 2021) yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan PT Unilever Indonesia Tbk. Jakarta Divisi *Field Execution Management*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara *reward* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Artinya *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Punishment* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan, artinya *punishment* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh antara *reward* dan *punishment* adalah signifikan, artinya *reward* berpengaruh terhadap *punishment*.

(Parandangi & Ratna Dewi, 2022) yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan PT Sepuh Energi Alam”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan pada uji t bahwa nilai prob. *Reward* lebih kecil dari taraf alpha 5%. Dengan demikian menunjukkan bahwa berapapun *reward* yang di terima oleh karyawan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan di perusahaan khususnya pada PT. Sepuh Energi Alam. *Punishment* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan pada uji t bahwa nilai prob. *punishment* lebih besar dari taraf *alpha* 5%. Dengan demikian menunjukkan bahwa berapapun *punishment* yang di terima oleh karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

(Amin, 2021) yang berjudul “*Impact of Reward and Punishment on Performance Employees*”. hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya imbalan atau *reward* yang dijanjikan cukup untuk menjamin kinerja pegawai yang tinggi. Pengujian hipotesis kedua menyimpulkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya pegawai akan lebih teliti

atau giat dalam melakukan pekerjaan di instansi tersebut dengan adanya hukuman atau sanksi. Oleh karena itu, variabel *punishment* sangat berpengaruh terhadap tingkat kinerja seorang pegawai. Hasil pengujian hipotesis ketiga disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik *reward* dan *punishment* yang diberikan maka semakin baik pula kinerja pegawai tersebut.

(Antonio, 2019) yang berjudul “*Reward and Punishment in Climate Change Dilemmas*” Hasil penelitian menunjukkan bahwa imbalan (insentif positif) sangat penting untuk memulai kerja sama ketika persepsi risiko rendah. Sebaliknya, kami menemukan bahwa sanksi (insentif negatif) penting untuk menjaga kerjasama. Secara keseluruhan, hasil kami memuaskan, mengingat batasan penerapan sanksi secara efektif dalam perjanjian internasional. Akhirnya, kami menunjukkan itu kapan pun tindakan kolektif paling menantang untuk berhasil, hasil terbaik diperoleh ketika keduanya penghargaan dan sanksi digabungkan secara sinergis menjadi satu kebijakan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian/Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Stevianus, 2021) yang berjudul “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Motivasi Karyawan serta Implikasinya terhadap Kinerja”	- <i>Reward</i> - <i>Punishment</i> - Motivasi Karyawan - Kinerja	SPSS	Hasil pengujian menunjukkan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh terhadap motivasi karyawan
2.	(Rizki dkk, 2019) yang berjudul “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	- <i>Reward</i> - <i>Punishment</i> - Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda (SPSS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh terhadap

	terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading”			kinerja karyawan.
3.	(Agtovia dkk, 2021) yang berjudul “ <i>Effect of Reward and Punishment on Employee Performance</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Reward</i></li> <li>- <i>Punishment</i></li> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>	SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Askrindo (Persero) Jakarta. <i>Punishment</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Askrindo (Persero) Jakarta. Artinya jika <i>reward</i> ditingkatkan maka akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Jika Hukuman ditingkatkan maka akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
4.	(Ratri dkk, 2021) yang berjudul “ <i>Effetct of Organnizational Commitment and Employee Empowerment and Reward and Punishment of Motivation BPJS Services and Performance and Employees in Hospital Abdul Wahab Sjahranie Samarinda,</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen organisasi</li> <li>- <i>Reward</i></li> <li>- <i>Punishment</i></li> <li>- motivasi</li> </ul>	<i>Path Analysis</i>	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan motivasi pelayanan BPJS di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. Ini berarti bahwa organisasi komitmen peningkatan motivasi pelayanan BPJS di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja

	<i>Indonesia</i> ”			<p>pegawai di rumah sakit Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. Pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi pelayanan BPJS di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. Pemberdayaan karyawan dan tidak signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pelayanan BPJS di RSUD Samarinda Sjahranie Abdul Wahab. <i>Reward</i> dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. Motivasi pelayanan BPJS positif dan signifikan berdampak pada kinerja pegawai di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda.</p>
5.	(Fereshti & Faizal, 2020) yang berjudul “Pengaruh <i>Reward</i> dan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Reward</i></li> <li>- <i>Punishment</i></li> <li>- Kinerja Karyawan</li> <li>- Disiplin Kerja</li> </ul>	PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>reward</i> berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja

	<i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai <i>Variabel Intervening</i> di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta”			karyawan, <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karena mempunyai nilai pengaruh tidak langsung ( <i>indirect effect</i> ), <i>punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karena mempunyai nilai pengaruh tidak langsung ( <i>indirect effect</i> ).
6.	(Amri, 2019) yang berjudul “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Balota Kota Palopo”	- <i>Reward</i> - <i>Punishment</i> - Kinerja Karyawan	SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7.	(Sigit, 2021) yang berjudul “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Kayawan pada	- <i>Reward</i> - <i>Punishment</i> - Kinerja Karyawan	PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

	PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Bogor”			
8.	(Haryo & Al Kadri, 2022) yang berjudul “Analisis <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja (Studi Kasus PT Purnama Adiguna Sentosa Magelang)”	- <i>Reward</i> - <i>Punishment</i> - Kinerja	Observasi dan wawancara	hasil penelitian menunjukkan <i>Reward</i> yang didapatkan oleh karyawan PT Purnama Adiguna Sentosa dalam bentuk materi dan bukan materi. Selain itu, <i>punishment</i> diberikan kepada karyawan yang melakukan kesalahan. PT Purnama Adiguna Sentosa memberikan hukuman baik secara prefentif untuk mencegah gangguan atau secara langsung apabila karyawan melakukan kesalahan yang tentunya lebih besar hukumannya karena efeknya juga lebih besar dari pada hukuman prefentif. Dengan <i>punishment</i> ini juga dirasakan karyawan untuk lebih bertanggung jawab dan berhati-hati dalam bekerja yang pada akhirnya menghasilkan kinerja karyawan yang baik.
9.	(Sri & Sri, 2021) yang berjudul “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan PT	- <i>Reward</i> - <i>Punishment</i> - Kinerja	<i>Smart PLS</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Artinya <i>reward</i>

	Unilever Indonesia Tbk. Jakarta Divisi Field Execution Management”			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Punishment</i> terhadap kinerja karyawan adalah signifikan, artinya <i>punishment</i> dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh antara <i>reward</i> dan <i>punishment</i> adalah signifikan, artinya <i>reward</i> berpengaruh terhadap <i>punishment</i> .
10.	(Ema dkk, 2022) yang berjudul “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan PT Sepuh Energi Alam”	- <i>Reward</i> - <i>Punishment</i> - Kinerja	SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian menunjukkan bahwa berapapun <i>punishment</i> yang di terima oleh karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
11.	(Gazali, 2021) yang berjudul “ <i>Impact of Reward and Punishment on Performance Employees</i> ”	- <i>Reward</i> - <i>Punishment</i> - Kinerja	SPSS	hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>reward</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya imbalan atau <i>reward</i> yang dijanjikan cukup untuk menjamin kinerja pegawai yang tinggi. Pengujian hipotesis kedua menyimpulkan bahwa <i>punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan

				<p>terhadap kinerja pegawai. Artinya pegawai akan lebih teliti atau giat dalam melakukan pekerjaan di instansi tersebut dengan adanya hukuman atau sanksi. Oleh karena itu, variabel <i>punishment</i> sangat berpengaruh terhadap tingkat kinerja seorang pegawai. Hasil pengujian hipotesis ketiga disimpulkan bahwa <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang diberikan maka semakin baik pula kinerja pegawai tersebut.</p>
12	<p>(Antonio dkk, 2019) yang berjudul “<i>Reward and Punishment in Climate Change Dilemmas</i>”</p>	<p>- <i>Reward</i> - <i>Punishment</i></p>	<p><i>Analysis</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa imbalan (insentif positif) sangat penting untuk memulai kerja sama ketika persepsi risiko rendah. Sebaliknya, kami menemukan bahwa sanksi (insentif negatif) penting untuk menjaga kerjasama. Secara keseluruhan, hasil kami memuaskan, mengingat batasan penerapan sanksi secara efektif dalam perjanjian</p>

				internasional. Akhirnya, kami menunjukkan itu kapan pun tindakan kolektif paling menantang untuk berhasil, hasil terbaik diperoleh ketika keduanya penghargaan dan sanksi digabungkan secara sinergis menjadi satu kebijakan.
--	--	--	--	---

Sumber: Data diolah 2023

## 2.2 Kajian Teori

### 2.2.1 Motivasi Kerja

#### 2.2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja

Dalam situasi tertentu, tindakan atau tingkah laku seseorang biasanya dipengaruhi oleh kebutuhannya yang paling mendesak, atau kebutuhannya yang paling kuat. Akibatnya, setiap pemimpin harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan, yang sangat penting bagi manusia pada umumnya. Ia mengatakan bahwa ada hierarki kebutuhan setia orang, dengan setiap rang memberi prioritas kepada satu kebutuhan sampai kebutuhan itu dapat terpenuhi, kemudian kebutuhan berikutnya akan diprioritaskan, dan seterusnya menurut urutan. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan mendesak biasanya menentukan tingkah laku atau tindakan seseorang pada waktu tertentu. Oleh karena itu, manajer harus memiliki pemahaman tentang hirarki sebagai ganti kebutuhan manusia. Motivasi karyawan adalah terkait dengan banyak variabel, seperti kepuasan kerja, perputaran karyawan, tingkat absensi, niat untuk pergi, kinerja dan komitmen (Herzberg, 2017). Jika nilai-nilai ini mencapai tingkat tertentu, ini berarti bahwa administrasi berhasil. Akibatnya, bisnis harus mementingkan motivasi karyawan (Bendickson et al., 2018). Selanjutnya, jika motivasi karyawan diberikan kepentingan yang lebih besar, harus ada terlihat peningkatan kinerja bisnis (Garg, 2017).

Menurut (Nawawi, 1997) kata motivasi (*motivation*) dari kata dasar motif (*motive*) yang berarti dorongan, motivasi atau alasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu, motivasi didefinisikan sebagai situasi yang mendorong atau mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu. (Suardiman, 1990) mengatakan bahwa memahami motif mendasar seseorang akan membantu mereka memahami mengapa mereka melakukan sesuatu. Motif dan kebutuhan memiliki hubungan kausal. Motif timbul karena adanya kebutuhan (*need*).

Dalam mengembangkan motivasi, setidaknya ada tiga model pendekatan antara lain sebagai berikut:

1. Model Tradisional

Model ini berkonsentrasi pada bagaimana membuat karyawan dapat melakukan tugas yang membosankan dan berulang secara paling efisien. Dalam model ini, manajer mendorong karyawan mereka dengan memberikan bonus atau gaji yang lebih tinggi. Semakin besar upah atau gaji yang diterima seorang karyawan, semakin besar motivasinya untuk bekerja lebih keras. Oleh karena itu, kenaikan upah atau gaji akan berkorelasi positif dengan tingkat rajin dan aktif seorang karyawan.

2. Model Hubungan Manusia (*Human Relation Model*)

Model ini lebih menekankan pentingnya faktor "kontak sosial" yang dialami karyawan saat mereka bekerja. Dalam model ini, manajer dapat mendorong karyawan mereka untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka dengan membuat mereka penting dan berguna. Dalam praktiknya, model ini dapat berupa memberi karyawan kebebasan dan kesempatan untuk membuat keputusan tentang cara mereka melakukan tugas mereka.

3. Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*)

Model ini muncul sebagai kritik terhadap model hubungan manusia, yang dianggap sebagai model yang sangat canggih untuk memanipulasi karyawan. Menurut model ini, motivasi karyawan tidak terbatas pada kompensasi atau kebahagiaan. Selain itu, model ini berpendapat bahwa motivasi dapat dicapai melalui pembentukan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi, dengan setiap anggota memberikan kontribusi

sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka. (Halim, Abdul et al, 2005)

### **2.2.1.2 Indikator-Indikator Motivasi Kerja**

Menurut (Mangkunegara, 2000) indikator dari motivasi kerja sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
2. Prestasi Kerja Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
3. Peluang Untuk Maju Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
4. Pengakuan Atas Kinerja Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang menantang Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

### **2.2.1.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja**

(Maslow, 2010) berpikir bahwa tingkah laku atau tindakan seseorang pada suatu saat tertentu biasanya dipengaruhi oleh kebutuhan mendesak. Oleh karena itu, manajer harus memiliki pemahaman tentang hirarki sebagai ganti kebutuhan manusia.

Dalam (Suwatno & Priansa, 2011) menurut teori Maslow, Faktor-Faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*) yaitu Kebutuhan badaniah, meliputi sandang pangan, perlindungan fisik. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety and Security*) yaitu Kebutuhan akan keamanan, meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa maupun kebutuhan akan keamanan harta, dan lingkungan hidup.

3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*) yaitu meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense or participation)
4. Kebutuhan akan harga diri (*Esteem Needs*) yaitu Kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (*Self Actualization Needs*) yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri “yaitu kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan.

Menurut (Sutrisno, 2017) Beberapa faktor dapat mempengaruhi motivasi seseorang sebagai proses psikologis; ini termasuk faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan. Antara lain sebagai berikut ini:

#### 1. Faktor Intern

Faktor intern dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki
- c. Keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e. Keinginan untuk berkuasa

#### 2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Kondisi lingkungan kerja
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Supervisi yang baik
- d. Adanya jaminan pekerjaan
- e. Status dan tanggung jawab
- f. Peraturan yang fleksibel

#### 2.2.1.4 Motivasi kerja dalam Perspektif Islam

Sebelum mulai bekerja, seseorang harus memahami niat dan motivasi mereka untuk bekerja; niat ini akan menentukan jalan mereka di pekerjaan. Jika tujuan Anda bekerja hanya untuk mendapatkan uang, maka yang Anda akan dapatkan hanya itu. Namun, jika tujuan Anda adalah untuk menambah simpanan akhirat, mendapatkan harta halal, dan menafkahi keluarga, maka Anda pasti akan mendapatkan apa yang Anda inginkan. Sudah saatnya karyawan bekerja dengan motivasi yang dapat memberikan kepribadian yang baik dan dibenarkan dalam ajaran Islam. Motivasi ini harus memenuhi syarat-syarat berikut (Saleh, 1997):

##### 1. Niat Baik dan Benar (Mengharap Ridha Allah SWT)

Sebelum mulai bekerja, seseorang harus memahami niat dan motivasi mereka untuk bekerja; niat ini akan menentukan jalan mereka di pekerjaan. Jika Anda bekerja hanya untuk mendapatkan uang, maka Anda hanya akan mendapatkan apa yang Anda inginkan. Namun, jika Anda bekerja untuk menambah simpanan akhirat, mendapat harta halal, dan menafkahi keluarga Anda, Anda pasti akan mendapatkan apa yang Anda inginkan. Rasulullah SAW mengatakan bahwa: Dari Saad bin Abu Waqqash ra, Rasulullah SAW bersabda kepadanya:

*“Sesungguhnya apa saja yang kamu nafkahkan (bekerja) yang kamu niatkan untuk mencari keridhaan allah niscaya kamu akan diberi pahala sebagai apa yang kamu sediakan untuk maka istrimu.” (HR. Bukhari-Muslim).*

##### 1. Takwa dalam Bekerja

Ada dua cara untuk memahami takwa. Pertama, tanggung jawab seorang muslim terhadap iman yang telah diyakini dan diikrarkannya. Kedua, taat melaksanakan perintah dan menjauhi segala bentuk larangannya. Orang yang bertakwa dalam bekerja adalah mereka yang mampu bertanggung jawab atas semua tugas yang mereka berikan. Orang-orang yang bertakwa akan selalu bersikap positif, dan mereka akan bersikap seperti berikut: :

- a. Bekerja dengan cara terbaik sebagai wujud tanggung jawab terhadap kerja dan tugas yang diamankan.

- b. Menjauhi segala bentuk kemungkarannya untuk dirinyadan orang lain dalam bekerja. Misalnya, tidak bermalas-malasan, merugikan rekan kerja, dsb.
  - c. Taat pada aturan.
  - d. Hanya menginginkan hasil pekerjaan yang baik dan halal.
2. Ikhlas dalam Bekerja

Salah satu syarat utama agar amal perbuatan manusia diterima di sisi Allah SWT adalah ikhlas. Segala sesuatu, termasuk pekerjaan, akan mendapat rahmat dari Allah SWT jika dilakukan dengan ikhlas. Adapun ciri-ciri orang yang bekerja dengan ikhlas yaitu :

- a. Bekerja semata-mata mengharap ridha Allah SWT.
- b. Bersih dari segala maksud pamrih dan ria.
- c. Penuh semangat dalam mengerjakan tugas pekerjaan.
- d. Tidak merasah rendah karena makian atau celaan sehingga tidak mengurangi semangat dalam bekerja.

Dalam agama Islam, mencari rezeki yang halal adalah wajib. Ini menunjukkan betapa pentingnya mencari rezeki halal. Oleh karena itu, alasan untuk bekerja dalam Islam adalah sebagai kewajiban ibadah fardhu, bukan hanya untuk mendapatkan uang. Islam sangat cocok untuk dipilih sebagai jalan hidup. Islam tidak hanya menekankan nilai-nilai moral, tetapi juga meletakkan dasar untuk ide-ide yang membangun peradaban dan kehidupan yang tinggi. Menurut agama Islam, umatnya diminta untuk memilih pekerjaan dan aktivitas yang benar-benar sesuai dengan kecenderungan dan bakatnya. Oleh karena itu, Islam memberikan dasar yang teguh untuk kebebasan berusaha. Namun, Islam menetapkan batasan untuk mencegah gejala kejahatan. Al-Qur'an mengatakan bekerja adalah ibadah untuk mencapai tujuan ini. Menurut syari'at, keridhaan Allah SWT tidak dapat diperoleh jika kita tidak melakukan tugas tekun, sungguh dan sempurna (Qardhawi, 1995).

3. Menyadari bahwa Bekerja adalah Ibadah

Penelitian tentang budaya kerja menurut perspektif islam menemukan bahwa ruang lingkup ibadah dalam Islam sangat luas dan mencakup

hubungan antara manusia dan tuhan serta transaksi ekonomi. Setiap tindakan yang dilakukan baik secara pribadi maupun sosial dianggap sebagai ibadah menurut Islam selama memenuhi syarat-syarat tertentu berikut. :

- a. Amalan yang dikerjakan itu hendaklah diakui islam, bersesuaian dengan hukum islam dan tidak bertentangan.
- b. Amalan tersebut dilakukan dengan niat yang baik bagi tujuan untuk memelihara kehormatan diri, menyenangkan keluarga, memberi manfaat kepada umat seluruhnya dan memakmurkan bumi sebagaimana yang dianjurkan oleh Allah.
- c. Amalan tersebut mestilah dibuat dengan sebaik-baiknya demi menepati apa yang ditetapkan Rasulullah SAW, yaitu Allah SWT amat menyukai seseorang yang membuat suatu pekerjaan dengan bersungguh-sungguh dan dalam keadaan yang baik.
- d. Ketika membuat amalan tersebut hendaklah sesuai menurut hukum-hukum islam dan ketentuan batasannya, seperti tidak menzalimi orang lain, tidak khianat, tidak menipu atau merampas hak orang lain.
- e. Tidak meninggalkan ibadah-ibadah khusus seperti sholat, zakat, dan lain sebagainya.

## **2.2.2 Reward**

### **2.2.2.1 Pengertian Reward**

(Nawawi, 1997) menyatakan bahwa penghargaan (*reward*) adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran mereka. Tujuan utama dari pemberian penghargaan adalah untuk menciptakan perasaan diterima (diakui) di tempat kerja, yang mencakup aspek kompensasi dan aspek hubungan antara karyawan satu sama lain. Selanjutnya (Echols & Shadily, 2005) *reward* adalah item yang diberikan kepada seseorang karena tindakannya. Sebagai cara untuk menunjukkan rasa terima kasih dan perhatian kita, kita harus melakukan sesuatu. Manajemen *reward* adalah cara untuk meningkatkan motivasi kinerja dan kesetiaan karyawan. Metode ini dapat menghubungkan tindakan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia dan

senang, yang biasanya akan mendorong mereka untuk berulang kali melakukan hal baik. *Reward* juga bertujuan untuk mendorong seseorang untuk meningkatkan atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah suatu balas jasa yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hasil penilaian kerjanya yang tergolong sebagai berprestasi kerja yang baik. Adanya *reward*, hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapatkan barang yang baik atau jasa yang sesuai.

#### **2.2.2.2 Indikator-Indikator *Reward***

Menurut (Sedarmayanti, 2017) indikator penghargaan/*reward* dibagi ke dalam beberapa bentuk, yaitu sebagai berikut:

1. Hasil dan tujuan yang diharapkan dari penghargaan, yaitu:
  - a. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan harapan kebutuhan pegawai
  - b. Tingkat dorongan penghargaan terhadap semangat/gairah kerja pegawai
  - c. Tingkat dorongan sistem penghargaan terhadap keinginan pegawai untuk tetap bekerja di lingkungan organisasi yang bersangkutan
  - d. Tingkat manfaat sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja.
2. Kriteria ukuran individu yang diberikan penghargaan, yaitu:
  - a. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan kinerja
  - b. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan tanggungjawab
  - c. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan pangkat dan jabatan.
3. Karakteristik/bentuk penghargaan Variasi, jumlah atau besarnya penghargaan pegawai.
4. Tingkat keadilan penghargaan Sejauh mana penghargaan telah memenuhi rasa keadilan kepada pegawai.
5. Jarak waktu penghargaan diberikan Seberapa lama penghargaan diberikan dibandingkan aktifitas dalam bekerja.

### 2.2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi *Reward*

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut (Astuti et al., 2018), antara lain yaitu:

1. Konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan.
2. Kompetensi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.
3. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.
4. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

Menurut (Rivai, 2014) Dua jenis faktor memengaruhi *reward* adalah lingkungan eksternal dan internal. Faktor lingkungan eksternal berasal dari luar perusahaan, seperti pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja. Sementara itu, faktor lingkungan internal berasal dari dalam perusahaan dan memengaruhi *reward*.

#### 1. Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja memengaruhi pemberian gaji dalam dua cara. Pertama, tingkat persaingan tenaga kerja memengaruhi batas bawah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia untuk bekerja di sana. Kedua, pasar tenaga kerja menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing dengan biaya yang mungkin lebih rendah atau teknologi yang dapat diakses lebih cepat.

#### 2. Kondisi Ekonomi

Kondisi industri, terutama tingkat kompetisi yang tinggi, adalah faktor eksternal yang mempengaruhi gaji. Kondisi ini mempengaruhi keengganan perusahaan untuk membayar karyawan dengan gaji tinggi.

### 3. Peraturan pemerintah

Secara langsung, pemerintah mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengadilan upah dan petunjuk, yang melarang kenaikan kompensasi untuk pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan undang-undang yang menetapkan upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan pencegahan diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan anak-anak di bawah umur.

### 4. Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program *reward* kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat kerja pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

### 5. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja biasanya sama dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi tahunan karyawan. Ukuran anggaran tenaga kerja mempengaruhi tiap unit bisnis. Anggaran perusahaan biasanya tidak menunjukkan jumlah uang yang dialokasikan untuk masing-masing pekerja kecuali jumlah yang tersedia untuk unit atau divisi..

### 6. Siapa yang membuat keputusan *reward*

Kami memiliki pemahaman yang lebih baik tentang siapa yang membuat keputusan tentang reward dibandingkan dengan sejumlah faktor lain, tetapi masalah ini tidak mudah. Keputusan tentang sistem apa yang digunakan, berapa banyak yang harus dibayar, manfaat apa yang ditawarkan, dan lainnya dipengaruhi dari tingkat atas hingga tingkat bawah perusahaan.

#### 2.2.2.4 *Reward* dalam Perspektif Islam

Islam mendorong seseorang untuk memberikan motivasi dan semangat kepada pekerjanya untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Jika pekerjaan mereka berhasil, upaya dan prestasi mereka harus diakui dan dimuliakan. Pegawai yang berkinerja baik dapat diberi bonus atau insentif sebagai cara untuk menunjukkan penghargaan dan penghormatan atas prestasi mereka.

Dalam bahasa arab, *Reward* (ganjaran) diistilahkan dengan *tsawab*. Kata ini tidak sedikit ditemukan dalam Al Quran, khususnya ketika membicarakan tentang apa yang akan diterima oleh seseorang, baik didunia maupun di akhirat dari amal perbuatannya. Kata *tsawab* selalu diterjemahkan kepada balasan yang baik. sebagaimana salah satunya dapat dilihat dalam firman Allah pada surat Ali-Imran ayat 145:

وَمَا كَانَ لِنَفْسٍ أَنْ تَمُوتَ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ كَتَبْنَا مُؤَجَّلًا وَمَنْ يُرِدْ ثَوَابَ الدُّنْيَا نُؤْتِهِ مِنْهَا وَمَنْ يُرِدْ

ثَوَابَ الْآخِرَةِ نُؤْتِهِ مِنْهَا وَسَنَجْزِي الشَّاكِرِينَ

*Artinya:*

“Setiap yang bernyawa tidak akan mati, kecuali dengan izin Allah sebagai ketetapan yang telah ditentukan waktunya. Siapa yang menghendaki pahala dunia, niscaya Kami berikan kepadanya pahala (dunia) itu dan siapa yang menghendaki pahala akhirat, niscaya Kami berikan (pula) kepadanya pahala (akhirat) itu. Kami akan memberi balasan kepada orang-orang yang bersyukur.”

Setiap yang bernyawa tidak akan mati, kecuali dengan izin Allah sebagai ketetapan yang telah ditentukan waktunya. Siapa yang menghendaki pahala dunia, niscaya Kami berikan kepadanya pahala (dunia) itu dan siapa yang menghendaki pahala akhirat, niscaya Kami berikan (pula) kepadanya pahala (akhirat) itu. Kami akan memberi balasan kepada orang-orang yang bersyukur.

Kata *tsawab* identik dengan ganjaran yang baik. Selain itu, kata *tsawab* dalam konteks pekerjaan berarti memberikan penghargaan yang positif kepada karyawan yang berperilaku baik. Oleh karena itu, imbalan (*reward*) juga dimaksudkan sebagai ganjaran atau imbalan (*reward*) yang dapat menghasilkan kepuasan dan mendorong tindakan dengan memberikan suatu variabel sehingga

terjadi pengulangan. Ganjaran dapat positif atau negatif. Ganjaran positif disebut reward. Karyawan adalah setiap individu yang bekerja untuk perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjanjian.

Selain itu, *reward* dalam Al-Qur'an, dimana bagi mereka yang memberikan kebaikan maka yang akan diperoleh balasan dari menjalankan kebaikan itu sendiri. Hal itu sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Az-Zalzalah ayat 7:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۗ

*Artinya:*

*“Siapa yang mengerjakan kebaikan seberat zarah, dia akan melihat (balasan)-nya.”*

Dalam ayat-ayat ini, Allah merincikan balasan amal masing-masing. Barang siapa beramal baik, walaupun hanya seberat atom niscaya akan diterima balasannya, dan begitu pula yang beramal jahat walaupun hanya seberat atom akan merasakan balasannya. Amal kebajikan orang-orang kafir tidak dapat menolong dan melepaskannya dari siksa karena kekafirannya. Mereka akan tetap sengsara selama-lamanya di dalam neraka.

Berdasarkan tafsir al-misbah bahwa ayat ini dikaitkan dengan Nabi Muhammad dan dimaksudkan untuk menunjukkan betapa pentingnya melakukan tindakan kebaikan, bahkan yang paling kecil. Dalam agama Islam, setiap tindakan, bahkan yang paling kecil, memiliki akibat dan dicatat oleh Tuhan. Semua perbuatan ini akan diungkapkan pada hari penghakiman dan akan digunakan untuk menentukan pahala atau hukuman akhir bagi setiap individu. Karena keyakinan ini, umat Islam dimotivasi untuk berbuat baik dalam setiap aspek kehidupan mereka, karena setiap tindakan kebaikan dan kedermawanan memiliki peluang untuk menerima pahala yang besar di akhirat. Selain itu, itu berfungsi sebagai pengingat bahwa tidak ada tindakan kebaikan yang terlalu kecil untuk menjadi berharga, dan bahkan upaya sekecil apa pun untuk berbuat baik dapat memiliki dampak positif pada kehidupan di seluruh dunia. (Shihab, 2002).

### **2.2.3 Punishment**

#### **2.2.3.1 Pengertian Punishment**

Menurut (Purwanto, 2006), *punishment* adalah penderitaan yang disebabkan oleh seseorang dengan sengaja setelah terjadi pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. Sedangkan menurut (Nurmiyati, 2011), *punishment* akan diberikan karena adanya pelanggaran terhadap peraturan. Dalam lingkungan bisnis, hukuman akan diberikan kepada karyawan yang melakukan kesalahan yang merugikan perusahaan atau lalai. *Punishment* adalah ancaman hukuman yang dimaksudkan untuk mendorong karyawan yang melanggar, menjaga peraturan yang berlaku, dan mendidik pelaku (Mangkunegara, 2000).

#### **2.2.3.2 Indikator-Indikator Punishment**

Menurut (Rivai, 2014) ada beberapa dimensi dan indikator dari *punishment*. Adapun indikator tersebut yaitu:

1. Hukuman ringan, dengan jenis:
  - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - b. Teguran tertulis
  - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Hukuman sedang, dengan jenis:
  - a. Penundaan kenaikan gaji
  - b. Pemotongan gaji
  - c. Penundaan kenaikan pangkat
3. Hukuman berat, dengan jenis:
  - a. Pembebasan dari jabatan
  - b. Pemecatan/pemutusan hubungan kerja
  - c. Demosi

#### **2.2.3.3 Faktor yang mempengaruhi Punishment**

*Punishment* merupakan konsekuensi dari perilaku negatif, tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh (Purwanto, 2015) sebagai berikut :

1. Teori Pembalasan Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang dilakukan seseorang karyawan.
2. Teori perbaikan Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan itu lagi.
3. Teori Perlindungan Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan ini adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.
4. Teori Ganti Rugi Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran pelanggaran itu.
5. Teori Menakut-nakuti Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *punishment* (Astuti et al., 2018), menjelaskan beberapa tingkat pelanggaran karyawan dan sanksi yang diterima atas tingkat pelanggaranannya yaitu:

1. Pelanggaran Tingkat I:
  - a. Datang terlambat tanpa pemberitahuan.
  - b. Mengganggu kinerja kantor dalam bentuk apapun.
  - c. Pulang sebelum jam yang telah ditentukan.
2. Pelanggaran Tingkat II :
  - a. Tidak masuk kerja selama 3 (tiga) hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan.
  - b. Sering datang terlambat dan pulang lebih awal tanpa alasan jelas.
  - c. Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi.
3. Pelanggaran Tingkat III:
  - a. Tidak dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.
  - b. Merusak fasilitas kantor dengan sengaja.
  - c. Melecehkan pihak yang masih berhubungan dengan lingkungan kerja.
  - d. Mencuri asset perusahaan.

#### 2.2.3.4 *Punishment* dalam Perspektif Islam

Adapun dalam pandangan islam hukuman adalah hal yang penting dalam mendidik seseorang, berkenaan dengan hukuman, adapun ayat yang berkenaan dengan *punishment* (hukuman) salah satunya adalah:

Q. S Al-Fath: 16:

قُلْ لِلْمُخَلَّفِينَ مِنَ الْأَعْرَابِ سُدْعُونَ إِلَىٰ قَوْمِ آبَائِهِمْ لِيَقْتُلُوهُمْ أَوْ يُسَلِّمُوا إِلَيْهِمْ فَإِن تَوَلَّوْا فَسَاءَ لَكُم مَّا تَعْمَلُونَ

يُؤْتِكُمُ اللَّهُ أَجْرًا حَسَنًا وَإِن تَوَلَّوْا كَمَا تَوَلَّيْتُمْ مِّن قَبْلُ يُعَذِّبْكُمْ عَذَابًا أَلِيمًا

Artinya:

*“Katakanlah kepada orang-orang Badui yang tertinggal, “Kamu akan diajak untuk (memerangi) kaum yang mempunyai kekuatan yang besar, kamu harus memerangi mereka kecuali mereka menyerah. Jika kamu patuhi (ajakan itu) Allah akan memberimu pahala yang baik, tetapi jika kamu berpaling seperti yang kamu perbuat sebelumnya, Dia akan mengazab kamu dengan azab yang pedih.”*

Selain mengakui bahwa hukuman digunakan untuk memperbaiki manusia, ayat tersebut juga menunjukkan bahwa hukuman tidak diterapkan kepada semua orang, tetapi hanya kepada mereka yang melakukan pelanggaran. Orang-orang seperti ini biasanya sulit diperbaiki dengan nasehat atau teladan, tetapi mereka harus lebih berat lagi didikannya, yaitu didik dengan menggunakan hukuman.

Adapun *punishment* dalam Al-Qur’an, dimana bagi mereka yang melakukan kejahatan maka yang akan diperoleh balasan dari menjalankan kejahatan itu sendiri. Hal itu sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Az-Zalzalah ayat 8:

وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

Artinya:

*“Siapa yang mengerjakan kejahatan seberat zarah, dia akan melihat (balasan)-nya”*

Dalam ayat-ayat ini, Allah menjelaskan hasil dari setiap usaha. Orang yang melakukan perbuatan baik, meskipun hanya sebesar atom, pasti akan dihargai, dan orang yang melakukan perbuatan jahat, meskipun hanya sebesar

atom, akan merasakan balasannya. Amal kebajikan yang dilakukan oleh orang-orang kafir tidak dapat membantunya atau melindunginya dari siksa karena kekafirannya. Dalam neraka, mereka akan terus mengalami kesusahan selamanya.

Berdasarkan tafsir al-misbah bahwa ayat ini dikaitkan dengan Nabi Muhammad dan dimaksudkan untuk menekankan pentingnya tindakan kejahatan sekecil apapun. Dalam agama Islam, setiap tindakan, bahkan yang paling kecil, memiliki akibat dan dicatat oleh Tuhan. Keyakinan ini mendorong umat Islam untuk berusaha menghindari melakukan kesalahan, karena sekecil apapun kesalahan akan memiliki konsekuensi yang tidak dapat dihindari. Semua perbuatan ini akan terungkap pada hari pertimbangan, di mana setiap orang akan diberi hukuman akhir. Deklarasi itu berfungsi sebagai pengingat bahwa setiap tindakan yang kita lakukan memiliki arti, dan bahwa kita harus berusaha menjalani hidup kita dengan prinsip kebajikan dan kesalehan. (Shihab, 2002).

## **2.2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

(Amstrong, 2009) Manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan meningkatkan kinerja individu dan tim melalui kesepakatan bersama. Ini menekankan pada proses yang sistematis di mana manajer berkolaborasi dengan karyawan untuk menetapkan tujuan, target, standar, dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Jadi, semua pekerja tahu dan menerima apa yang harus dilakukan agar kinerja organisasi menjadi lebih memuaskan. Karena ada kesepakatan tentang jumlah pekerjaan yang harus dilakukan setiap individu, peningkatan kinerja dapat dicapai.

Menurut (Mangkunegara, 2000) Kinerja didefinisikan sebagai jumlah dan kualitas kerja yang dicapai oleh seorang karyawan ketika mereka melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan tugas dan target yang diberikan kepada mereka. Menurut (Prawirosentono, 2002) kinerja adalah output yang dapat diraih oleh orang atau sekelompok orang dalam organisasi. Sejalan dengan wewenang dan tanggungjawab sendiri-sendiri dalam usaha meraih tujuan organisasi.

Sebuah penelitian menemukan bahwa membuat tempat kerja yang menyenangkan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Berbagai asumsi dan harapan lain muncul dalam interaksi sehari-hari antara manajer dan karyawan mereka. Ketika atasan dan bawhaan membuat serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri, yang seringkali agak berbeda, perbedaan ini akhirnya berdampak pada tingkat kinerja. Kinerja dapat merujuk pada hasil seseorang secara keseluruhan selama periode waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas tertentu. Contoh kinerja dapat termasuk standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah disepakati sebelumnya. (Rivai, 2014).

"Total nilai yang diharapkan untuk organisasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu pada bagian perilaku yang dilakukan seseorang selama periode waktu standar" adalah definisi dari kinerja karyawan, yang merupakan konsep yang kompleks dan multidimensi. (Motowidlo, 2003). Ada dua implikasi utama dari definisi ini. Pertama, ini definisi menyiratkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang diindeks atau "properti dari perilaku" (Motowidlo, 2003). Implikasi kedua adalah bahwa sifat perilaku untuk mana kinerja merujuk dan merupakan nilai yang diharapkan bagi organisasi (Robbins, 2017).

(Fuad et al., 2000) mengklasifikasikan kinerja karyawan berdasarkan ukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Kinerja tinggi (*high performance*)  
Untuk mencapai kinerja tinggi, karyawan harus berusaha melebihi standar manajemen meskipun dalam situasi sulit seperti kekurangan peralatan atau elemen pendukung kerja lainnya.
- b. Kinerja sedang (*satisfactory*)  
Ketika karyawan mampu memenuhi standar dan target manajemen, kinerja mereka dianggap memuaskan.
- c. Kinerja rendah (*low performance*)  
Ketidakmampuan karyawan untuk memenuhi standar dan target organisasi dikenal sebagai kinerja rendah.

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

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut (Mathis & Jackson, 2006) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu Jumlah yang dihasilkan ditunjukkan dalam bentuk jumlah unit atau siklus aktivitas. kuantitas yang dihitung berdasarkan bagaimana karyawan melihat jumlah tugas yang diberikan dan hasilnya.
2. Kualitas, yaitu ketaatan terhadap prosedur, ketekunan, dan komitmen. Tingkat di mana hasil aktivitas yang diharapkan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan dengan cara yang ideal dari penampilan aktivitas serta memenuhi tujuan yang diharapkan dari aktivitas. Selain tingkat kesempurnaan tugas berdasarkan kemampuan dan keahlian pegawai, kualitas kerja dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
5. Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

#### **2.2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

(Amstrong & Baron, 2010) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yang berbeda dengan pandangan Hersey, dkk. Faktor-faktor itu meliputi:

##### **a. Faktor pribadi**

Seseorang berkaitan dengan semangat untuk bekerja, keterampilan, dan kompetensi. Faktor ini mempengaruhi kinerja seseorang, dan orang yang memiliki kepribadian yang baik dapat meningkatkan kinerja.

b. Faktor kepemimpinan

Pada dasarnya, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membimbing, mengarahkan, dan menginspirasi bawahannya untuk menyelesaikan tugas yang sesuai dengan tujuan organisasi. Faktor-faktor kepemimpinan sangat penting untuk mencapai kinerja yang tinggi. Itu karena bawahan dengan penuh semangat melaksanakan tugasnya sesuai dengan petunjuk dan arahan pemimpinnya.

c. Faktor tim

Bekerja secara bersama atau dalam tim memungkinkan orang berbagi tugas, yang membuat pekerjaan lebih mudah dan hasilnya lebih baik dan lebih cepat. Faktor kerja tim membantu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dan lebih cepat, yang dihasilkan dari kesetiaan individu.

d. Faktor sistem

Karyawan, teknologi, mesin, informasi, dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan diproses untuk menghasilkan barang atau layanan. Faktor sistem yang baik membantu organisasi beroperasi dengan baik.

e. Faktor situasi

Suatu kondisi yang memungkinkan karyawan untuk melakukan tugas mereka dengan baik. Tekanan pekerjaan yang tinggi, perubahan di dalam dan di luar perusahaan, adalah beberapa contoh situasi kerja. Karena beban dan tekanan pekerjaan yang tinggi, karyawan mengalami tingkat stres yang lebih tinggi, yang dapat berdampak negatif pada kinerja mereka.

(Hersey et al., 1996) menyatakan bahwa ada 7 faktor yang memengaruhi kinerja yang disebut dengan ACHIEVE atau juga dikenal dengan *The Achieve Model*, yaitu:

- A** : *Ability*, pengetahuan dan keterampilan
- C** : *Clarity*, pemahaman dan persepsi peran
- H** : *Help*, dukungan organisasi
- I** : *Incentive*, motivasi dan ketersediaan
- E** : *Evaluation*, pelatihan dan umpan balik
- V** : *Validity*, praktik personil yang resmi dan legal

**E** : *Environment*, lingkungan yang sesuai

Pencapaian kinerja dipengaruhi oleh variabel baik yang berasal dari karyawan maupun organisasi; variabel organisasi berasal dari kepemimpinan individu. Pemimpin bertanggung jawab untuk memberikan arahan, bimbingan, inspirasi, dan memberdayakan karyawan. Di samping itu, pimpinan juga membantu karyawan dalam upaya meningkatkan kemampuannya melalui *mentoring*, *counselling*, dan *coaching* dan juga memberikan penghargaan. Namun, faktor yang diberikan oleh karyawan berasal dari kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan mereka. Menurut (Simanjuntak, 2005) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh tiga faktor antara lain:

1. Faktor kompetensi individu

Menurut beberapa pakar manajemen, "kompetensi" terdiri dari set pengetahuan praktis yang terdiri dari teori, keterampilan, perilaku, dan nilai-nilai yang digunakan untuk meningkatkan kinerja. Pola berpikir sistem, kecerdasan emosional, dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan bernegosiasi adalah contoh kompetensi manajemen. Keahlian dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

a. Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan tugas dengan baik, sedangkan keterampilan adalah set strategi yang digunakan seseorang untuk menyelesaikan tugas dan mengatasi masalah.

b. Motivasi

Motivasi adalah pemicu karyawan dalam bekerja untuk menghasilkan kinerja terbaik. (Sastrohadiwiryo, 2001) mengutip pernyataan *Barelson* dan *Steiner* yang menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan sikap, mental, dan kejiwaan manusia dalam menyalurkan perilaku untuk mencapai kebutuhan yang mendatangkan kepuasan atau energi yang menggerakkan dan mengarahkan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu. Jenis pekerjaan, pengembangan karir, dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi adalah beberapa contoh sumber motivasi.

## 2. Faktor dukungan organisasi

Dukungan yang diberikan oleh organisasi sangat memengaruhi kinerja karyawan. Pengorganisasian adalah tindakan merencanakan pekerjaan, membagi pekerjaan ke dalam departemen atau divisi, memberikan sumber daya, dan memberikan wewenang. Dengan kata lain, pengorganisasian adalah tindakan merencanakan pekerjaan, membagi pekerjaan ke dalam departemen atau divisi, dan memberikan wewenang untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi dan persyaratan kerja termasuk keselamatan, kesehatan, keamanan, sistem pengupahan, dan jaminan sosial bagi karyawan. Kondisi dan persyaratan ini sangat memengaruhi kinerja karyawan.

## 3. Faktor dukungan manajemen

Kemampuan manajemen juga memengaruhi kinerja karyawan, baik dalam menciptakan sistem kerja, meningkatkan kemampuan pekerja, dan membangun hubungan industrial yang harmonis. Hubungan industrial berkaitan dengan sistem dan prosedur yang digunakan oleh serikat pekerja dan pemilik perusahaan dalam menentukan besarnya imbalan, mengatur bagaimana karyawan diperlakukan di tempat kerja. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, sistem kerja, kompetensi, dan hubungan industrial harus dioptimalkan.

### 2.2.4.4 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Jika kita melakukan pekerjaan dengan hati yang ikhlas karena Allah dan meniatkan diri untuk melakukannya semata-mata untuk beribadah kepada Allah, maka pekerjaan kita akan ringan dan mengandung keberkahan.

Dalam Qur'an Surat An-Nahl 97

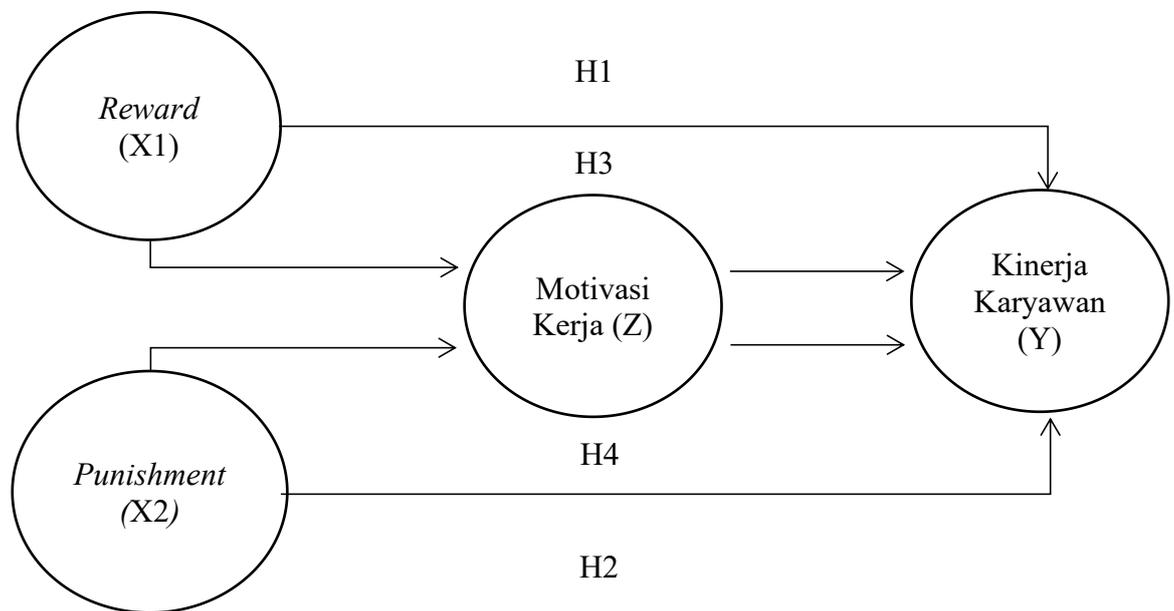
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

*Artinya:*

*“Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan, sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan.”*

Seperti penjelasan diatas bahwa apabila kita melakukan pekerjaan didasarkan karena Allah, maka Allah akan memberi apresiasi hasil kerja hambanya dengan memberi imbalan berupa pahala yang baik. Hadits Rasulullah saw banyak yang mengarahkan umat manusia agar beretos kerja yang tinggi dan mengarah kepada profesionalisme sesuai dengan pengarah dan bimbingan dari Al-Qur'an seperti yang disebutkan di atas.

### 2.3 Kerangka Konseptual



### 2.4 Hubungan Antar Variabel

#### 2.4.1 Hubungan *Reward* dengan Kinerja Karyawan

Dari penjelasan bahwa *reward* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Hamalik, 2007) bahwa *reward* merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang mereka tunjukkan. Ini dimaksudkan sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada kinerja atau dedikasi karyawan. Secara umum pemberian *reward* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, dan dengan memberikan penghargaan, seperti gaji, tunjangan, bonus, promosi,

pencapaian, yang berupa rasa puas dan bangga, dan otonomi, kinerja karyawan dipengaruhi. (Mansyur, 2014) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian (Wirawan & Afani, 2018), yang menemukan bahwa *reward* mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan positif. Kemudian dilanjutkan oleh (Njoroge & Kwasira, 2015) yang dalam penelitiannya menemukan indikasi adanya hubungan yang kuat antara *reward* terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya (Mamik et al., 2016) yang dalam penelitiannya juga menemukan adanya pengaruh antara *reward* terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4.2 Hubungan *Punishment* dengan Kinerja Karyawan**

Dari penjelasan diatas *punishment* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2000) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang dimaksudkan untuk mendidik karyawan yang melanggar, menjaga peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada mereka yang melanggar. Dengan menggunakan pelajaran ini, sikap karyawan yang buruk dapat diperbaiki, yang berdampak pada kinerja yang lebih produktif dan profesional. *Punishment* biasanya diberikan kepada karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja mereka sehingga mereka dapat mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, *punishment* membuat karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepada mereka, yang menghasilkan peningkatan kinerja mereka. Adanya hukuman ringan, sedang, dan berat dapat dikatakan memengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Mansyur, 2014) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian (Meyrina, 2017) yang menemukan bahwa *Punishment* dibutuhkan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, artinya *Punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian dilanjutkan oleh (Pratama et al., 2015) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya (Febrianti et al., 2014) dalam penelitiannya juga

menemukan bahwa *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

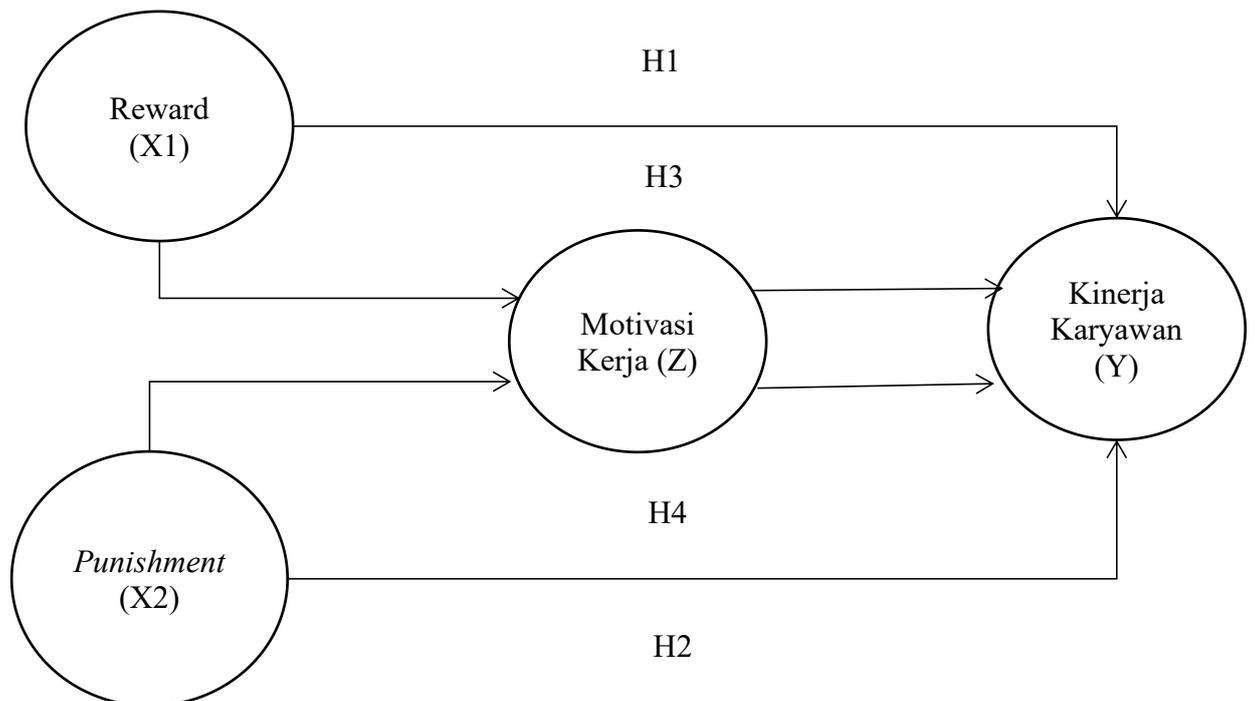
### 2.4.3 Hubungan *Reward* dengan Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja

*Reward* merupakan suatu gagasan yang berasal dari gagasan manajemen SDM, terutama ditujukan untuk mendorong karyawan untuk bertindak lebih baik dan meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja (Bintoro & Daryanto, 2017). Dari pernyataan ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa *Reward* dapat mempengaruhi motivasi untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan.

### 2.4.4 Hubungan *Punishment* dengan Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja

*Punishment* merupakan suatu gagasan yang berasal dari gagasan manajemen sumber daya manusia, terutama ditujukan untuk mendorong orang untuk bertindak lebih baik dan meningkatkan kinerja dan prestasi kerja mereka (Bintoro & Daryanto, 2017). Dari pernyataan ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa *Punishment* dapat mempengaruhi motivasi untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan.

## 2.5 Model Hipotesis



## 2.6 Hipotesis Penelitian

H1: *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3: Motivasi kerja memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

H4: Motivasi kerja memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif; ini adalah jenis penelitian yang menekankan pada menguji teori dengan menghitung variabel penelitian dan menggunakan teknik statistik untuk menganalisis data. Alat ukur penelitian ini adalah kuesioner, dan data yang dikumpulkan berasal dari jawaban karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian eksplanatori. Menurut (Supriyanto & Maharani, 2013), Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab atau menjelaskan masalah yang dihadapi. Beberapa tujuan penelitian eksplanatori secara khusus adalah untuk menyusun masalah, menentukan pilihan tindakan yang mungkin, mengembangkan hipotesis, menentukan variabel penelitian, dan menentukan prioritas penelitian.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penempatan lokasi atau objek dalam penelitian ini yaitu terdapat pada suatu perusahaan BUMN yang menjalankan produksi Gula yaitu di PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru yang beralamatkan di Jl. Bululawang No 10, Desa Kreet, Kecamatan Bululawang, Kabupaten Malang. Ruang lingkup peneliti adalah mengenai manajemen sumber daya manusia dalam hal peran pemediasian motivasi kerja pada pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dimana dalam pemilihan lokasi ini untuk diperoleh data yang nantinya digunakan dalam bahan penelitian. Alasan peneliti memilih tempat ini adalah adanya fenomena yang terjadi pada tempat tersebut.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

##### **3.3.1 Populasi**

Populasi dalam (Sugiyono, 2019; Supriyanto & Maharani, 2013) merupakan obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan sebanyak 1.115 karyawan di PG Krebet Baru.

### **3.3.2 Sampel**

Menurut (Supriyanto & Maharani, 2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Peneliti dapat menggunakan sampel dalam kasus di mana populasi besar dan peneliti tidak mungkin mengetahui semua yang ada di dalamnya. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah 100 karyawan di PG Krebet Baru.

### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*. Dalam (Malasari et al., 2018), *simple random sampling* adalah teknik penentuan lokasi dan sampel secara acak dengan menentukan jumlah sampel yang akan diteliti, dalam penelitian ini pengambilan sampel berjumlah 100 orang karyawan PG Krebet Baru.

### **3.5 Data dan Jenis Data**

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 jenis data, yaitu :

#### **a. Data Primer**

Menurut Malholtra (dalam Supriyanto & Maharani, 2013) bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung selama penelitian untuk tujuan khusus menyelesaikan masalah.

#### **b. Data Sekunder**

Data Sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indriantoro dalam Supriyanto & Maharani, 2013)

### **3.6 Metode Pengumpulan Data**

1. Observasi yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap fenomena yang terjadi pada lokasi penelitian. Hal pertama yang dilakukan peneliti adalah

mengunjungi lokasi penelitian, kemudian melakukan tanya jawab langsung kepada staff bagian SDM & Umum.

2. Kuesioner adalah suatu proses dalam memperoleh data yang dilakukan dengan memberikan sekumpulan pertanyaan atau pernyataan, yang kemudian diberikan secara langsung kepada responden.

### 3.7 Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel adalah proses yang dilakukan dengan melihat dimensi dan sifat yang dilambangkan oleh variabel yang digunakan. Untuk memudahkan pengukuran variabel, kemudian dijelaskan dalam unsur-unsur yang dapat diukur. Mendefinisikan variabel yang ingin diukur dan membuat beberapa pertanyaan merupakan langkah operasional variabel. Ada tiga kategori variabel: independen, dependen, dan mediasi. Variabel yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel bebas (*independent variabel*) merupakan variabel yang menyebabkan terbentuknya variabel terikat. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yaitu *reward* (X1) dan *punishment* (X2).
- b. Variabel terikat (*dependent variabel*) merupakan variabel yang muncul karena pengaruh variabel bebas. Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)
- c. Variabel mediasi (*intervening variabel*) merupakan variabel yang menjadi jembatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah motivasi kerja (Z). (Supriyanto & Maharani, 2013).

**Tabel 3.1**

#### **Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Pengertian</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Sumber</b>
<i>Reward</i> (X1)	Bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang	<i>Financial Reward</i>	1. Gaji 2. Bonus 3. Tunjangan 4. Kompensasi	Fahmi (2016)
		<i>Non Financial Reward</i>	1. Penghargaan 2. Promosi	

	dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial.			
<i>Punishment</i> (X2)	<i>punishment</i> adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (orang tua, guru, dan sebagainya) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.	Hukuman ringan	1. Teguran lisan 2. Teguran tertulis 3. Pernyataan tidak puas secara tertulis	Purwanto (2013)
		Hukuman sedang	1. Penundaan kenaikan gaji 2. Pemotongan gaji 3. Penundaan kenaikan pangkat	
		Hukuman berat	1. Pembebasan dari jabatan 2. Pemecatan 3. Demosi (penurunan jabatan)	
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban pekerjaannya.	Kuantitas	1. Pekerjaan sesuai dengan yang ditargetkan 2. Merasa senang bisa mencapai target yang ditetapkan	Mathis & Jackson (2006)
		Kualitas	1. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti 2. Berusaha melakukan pekerjaan sebaik mungkin	
		Ketepatan Waktu	1. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 2. Tidak menunda dalam menyelesaikan pekerjaan	
		Kehadiran	1. Masuk kerja sesuai jam yang	

			ditentukan 2. Pulang kerja sesuai jam yang ditentukan	
		Kemampuan kerja sama	1. Mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja 2. Melakukan koordinasi dengan rekan kerja	
Motivasi Kerja (Z)	Dorongan yang timbul dalam pribadi seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan sehingga ia dapat mencapai tujuannya.	Kebutuhan sosial/afiliasi	1. Adanya rasa kekeluargaan 2. Hubungan baik antar pegawai	Supriyanto dan Maharani (2013)
		Kebutuhan penghargaan	1. Adanya penghargaan atau pujian 2. Kenaikan jabatan	
		Kebutuhan aktualisasi diri	1. Peningkatan kompetensi dan keterampilan karyawan 2. Kepekaan terhadap lingkungan	

Sumber data: 2023

### 3.8 Skala Pengukuran

Skala adalah sebuah instrumen atau mekanisme untuk memilah individu yang terkait melalui variabel minat yang kita teliti (Supriyanto & Maharani, 2013) Dalam penelitian ini, skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap peristiwa sosial. Skala ini merupakan rentetan aturan yang diperlukan untuk menganalisis data kuantitatif dari pengukuran variabel. Variabel yang akan diukur dijabarkan terlebih dahulu menjadi indikator variabel dan indikator variabel tersebut dijadikan sebagai tolok ukur dalam menyusun item-item pertanyaan (Sarjono & Julianita dalam Supriyanto & Maharani, 2013).

“Based on the item, the respondent will choose a number from 1 to 5 using the criteria below” (Dengan memperhatikan butir pertanyaan, responden harus memilih angka 1-5 dengan patokan berikut ini :

1. *Strongly disagree* (Sangat tidak setuju)
2. *Somewhat disagree* (Tidak setuju)
3. *Neutral* (Netral)
4. *Somewhat agree* (Setuju)
5. *Strongly agree* (Sangat Setuju).

### **3.9 Analisis Data**

#### **3.9.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif mempunyai tujuan untuk menginterpretasikan tentang alasan responden terhadap opsi pernyataan serta dengan distribusi frekuensi pernyataan responden dari informasi yang sudah dikumpulkan. digunakan untuk memberikan penjelasan lebih lanjut tentang jawaban responden. Jawaban responden dijabarkan dalam skala *likert* dengan 5 alternatif jawaban (Supriyanto & Maharani, 2013). Analisis ini digunakan untuk menggambarkan secara detail atau secara mendalam variabel yang diteliti.

#### **3.9.2 Teknik Analisis**

*Partial Least Square* (PLS) dikembangkan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi path model yang menggunakan konstruk laten dengan multiple indikator. Pada tahun 1966 Herman Wold mempresentasikan dua prosedur iteratif menggunakan metode estimasi *least squares* (LS) untuk single dan multi komponen model dan untuk *canonical correlation*.

Pendekatan PLS adalah *distribution free* (tidak mengasumsikan data distribusi tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio). PLS awalnya diberi nama NIPALS (*nonlinear iterative partial least squares*). Menurut Wold dibandingkan dengan pendekatan lain dan khususnya metode maksimum *likelihood*, NIPALS lebih umum oleh karena bekerja dengan sejumlah kecil asumsi *zero intercorrelation* antara residual dan variabel. Oleh karena itu

pendekatan NIPALS memberikan models yang memiliki *closer fit* terhadap hasil observasi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan PLS. Menurut (Ghozali & Latan, 2015) tujuan PLS yaitu membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Tri dan Intan (dalam Andriyanis, 2022) menyatakan bahwa metode PLS adalah pendekatan *variance based* atau *component based* yang berorientasi ke *component based prediktive model*. Metode analisis PLS tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data tidak harus besar, dan distribusi normal (skala, ordinal, rasio, atau kategori indikator dapat digunakan untuk model yang sama) tidak diperlukan. Dalam penelitian ini menggunakan aplikasi smartPLS 4

*Partial Least Square* merupakan metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil. PLS dapat juga digunakan untuk konfirmasi teori. Dibandingkan dengan *covariance based SEM* (yang diwakili oleh software LISREL, EQS atau AMOS) *component based PLS* mampu menghindarkan dua masalah besar yang dihadapi oleh *covariance based SEM (CBSEM)* yaitu *inadmissible solution* dan *factor indeterminacy* (Fornell & Bookstein, 1982).

Secara filosofis perbedaan antara *covariance based SEM* dengan *component based PLS* adalah apakah kita akan menggunakan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi. (Anderson & Gerbing, 1988). Pada situasi dimana kita mempunyai dasar teori yang kuat dan pengujian teori atau pengembangan teori sebagai tujuan utama riset, maka metode dengan *covariance based (Maximum Likelihood atau Generalized Least Squares)* lebih sesuai. Namun demikian adanya *indeterminacy* dari estimasi *factor score* maka akan kehilangan ketepatan prediksi.

Karena pendekatan untuk mengestimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator, pendekatan PLS diasumsikan bahwa semua ukuran variabel adalah variabel yang berguna untuk dijelaskan. Ini menghindari masalah *indeterminacy* dan memberikan definisi yang jelas dari komponen skor untuk tujuan prediksi (Joreskog & Wold, 1982). PLS memberikan model umum

yang meliputi teknik korelasi kanonikal, *redundancy* analisis, regresi berganda, *multivariate analysis of variance* (MANOVA) dan *principle component analysis*.

Oleh karena PLS menggunakan iterasi algoritma yang terdiri dari seris analisis *ordinary least squares* maka persoalan identifikasi model tidak menjadi masalah untuk model *recursive*, juga tidak mengasumsikan bentuk distribusi tertentu untuk skala ukuran variabel. Lebih jauh lagi jumlah sampel dapat kecil dengan perkiraan kasar yaitu:

- a. Sepuluh kali skala dengan jumlah terbesar dari indikator (kausal) formatif (catatan skala untuk konstruk yang didesain dengan refleksif indikator dapat diabaikan)
- b. Sepuluh kali dari jumlah terbesar *structural path* yang diarahkan pada konstruk tertentu dalam model struktural.

PLS dapat dianggap sebagai model alternatif dari *covariance based* SEM. Menurut (Joreskog & Wold, 1982) *Maximum Likelihood* berorientasi pada teori dan menekankan transisi *exploratory ke confirmatory*. PLS dimaksudkan untuk *causal-predictive analysis* dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah.

Tujuan PLS adalah memperkirakan untuk kedepan mungkin terdapat dampak variabel X terhadap Y lalu mengungkapkan hubungan teoretis pada antara ke dua variabel tersebut. PLS merupakan metode regresi yang bisa digunakan untuk faktor dari kombinasi variabel X menjadi penjelas dan variabel Y menjadi respon variabel. Dibandingkan SEM lainnya, penggunaan PLS digunakan untuk menghindari dua masalah serius yang bisa terjadi dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut (Wiyono, 2011):

- a. *Inadmissible Solution* merupakan solusi yang tidak bisa diterima, karena dalam PLS ini varians yang tidak akan pernah terjadi masalah matriks *singularity* sehingga PLS ini bekerja pada model struktural yang rekursif, maka masalah *unidentified, under-identified, atau over-identified* juga tidak akan terjadi
- b. Factor *Indeterminacy* merupakan factor yang bisa ditentukan, sehingga jika terjadi lebih dari satu factor yang didalam terdapat sekumpulan indikator

sebuah variabel, lalu dalam indikator tersebut terdapat khusus yang bersifat formatif tidak memerlukan adanya *common factor*, sehingga selalu 40 yang didapatkan variabel tetap yang bersifat komposit. Oleh karena itu terdapat semacam variabel tersebut yang mengkombinasi linier dari indikator-indikatornya.

Selain itu, PLS adalah alat yang baik untuk menguji model prediksi karena dapat digunakan untuk memprediksi model dengan landasan teori yang kurang kuat, dapat digunakan pada data yang tidak berdistribusi normal, tidak membutuhkan sampel yang besar, dan dapat digunakan untuk konstruk formatif dan reflektif. Adapun bagian analisis pada PLS yaitu sebagai berikut:

1. Model pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran ini digunakan untuk menguji kedua validitas konstruk dan realibilitas instrumen. Pengujian validitas menentukan kemampuan instrumen penelitian untuk mengukur (Cooper dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015). Lalu Uji realibilitas adalah pengukuran suatu ide, yang juga dapat digunakan untuk mengukur seberapa konsisten responden menjawab pertanyaan kuesioner. Adapun uji validitas dan uji reliabilitas yaitu sebagai berikut:

- a. Uji Validitas

Suatu skala pengukuran dikatakan *valid* jika pengukuran tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas konstruk menunjukkan sejauh mana baik tidaknya *output* dari penggunaan pengukuran sesuai dengan teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan konstruk (Hartono dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015).

- b. Uji Reliabilitas

Alat dianggap reliabel apabila dapat digunakan untuk mengukur suatu fenomena pada waktu yang berbeda dan menghasilkan hasil yang sebanding atau selalu menghasilkan ukuran yang sama. Kemudian instrumen dapat disebut reliabel jika nilai koefisien *cronbach alpha*  $> 0,6$  (Supriyanto & Maharani, 2013:49). Uji reliabilitas menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *Composite reliability*

mengukur nilai sebenarnya reliabilitas suatu konstruk namun *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliable maka nilai nilai *Cronbach's alpha*  $> 0.6$  dan nilai *Composite reliability* harus  $> 0.7$  (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

## 2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada PLS dievaluasi melalui  $R^2$  untuk konstruk dependen nilai koefisien *path* atau t-values tiap path untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap dependen. Jika nilai  $R^2$  semakin tinggi maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Contoh nilai  $R^2$  sebesar 0,7 artinya variasi perubahan variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah sebesar 70% sedangkan sisanya berarti dapat dipengaruhi oleh variabel lain. Tapi  $R^2$  bukan alat ukur yang mutlak dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritikal adalah parameter yang utama untuk menjelaskan hubungan sebab akibat tersebut.

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang harus lebih dari 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two tailed*) dan harus lebih dari 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5% dan *power* 80% (Hair dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015)

### 3.9.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel. Perbandingan t-hitung dengan t-tabel digunakan untuk mengetahui adakah pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Nilai t-hitung diperoleh dari hasil *bootstrapping* dengan *software SmartPLS*. Nilai koefisien *path* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan di atas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

### **3.9.4 Uji Intervening**

Berdasarkan Tri dan Intan (dalam Andriyanis, 2022) pengujian variabel intervening melalui uji *bootstrapping* dengan melihat nilai T Statistic dan P Values atau signifikansi pada *Specific Indirect Effects*, untuk membuktikan x kemampuan variabel motivasi kerja bisa menjadi x variabel *intervening* bagi variabel *latent reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **4.1.1 Profil PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru**

PT PG Rajawali I mempunyai lokasi di Jl. Undaan Kulon No. 57-59, Peneleh, Kecamatan Genteng, Kota Surabaya, Jawa Timur 60274. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada kedekatan dengan konsumen/pasar, ketersediaan infrastruktur dan faktor pendukung lainnya karena terletak di ibukota Jawa Timur yaitu Surabaya. PT PG Rajawali I merupakan kantor pusat dimana juga melakukan kegiatan penjualan gula kepada konsumen tidak melakukan produksi. Unit PG Kreet Baru mempunyai lokasi di Jl. Bululawang No. 10, Kreet, Kecamatan Bululawang, Kabupaten Malang, Jawa Timur 65172. Pemilihan lokasi dalam sejarahnya adalah meneruskan pabrik gula yang sudah berdiri sejak 1906 oleh Pemerintah Hindia Belanda, kemudian dimiliki oleh Oeitiong Ham Concern (OTHC). Kegiatan produksi terhenti selama revolusi tahun 1953, dan OTHC bekerja sama dengan Bank Industri Nasional untuk rekonstruksi. Pada tahun 1957 pabrik tersebut kembali beroperasi menggiling tebu petani dan mampu menghasilkan gula dengan kualitas *premium high sugar* (SHS). Pemerintah Indonesia mengambil alih PG Kreet pada tahun 1961 dan menyerahkan tanggung jawab pengelolaannya kepada Kementerian Keuangan. Pada tahun 1964, Kementerian Keuangan mendirikan PT PPEN Rajawali Nusantara Indonesia. Luas lahan PG Kreet Baru cukup luas untuk menampung 2 pabrik. Selain itu, lokasi pabrik gula ini juga tidak jauh dari pusat kota Malang dan dekat dengan penyuplai bahan baku gula yaitu tebu, karena sebagian besar masyarakat menanam tebu di wilayah selatan Jawa Timur.

Tahun 2022 akan menjadi salah satu fase paling bersejarah dalam perkembangan perusahaan, dengan ditunjuknya PT RNI (Persero) sebagai induk perusahaan BUMN Pangan, yang selanjutnya akan mengadopsi nama merek korporat baru ID FOOD. Holding BUMN Pangan dibentuk dan ditetapkan oleh Pemerintah berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 118 Tahun 2021

tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Indonesia dalam Penyertaan Modal PT RNI (Persero), disertai Keputusan Menteri Keuangan (KMK) No. 555/No.KMK.06/2021 tentang Penetapan Nilai Penyertaan Modal Negara Indonesia pada Modal Saham PT RNI (Persero).

Pada tanggal 7 Januari 2022, PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) menandatangani perjanjian Inbreng kepemilikan saham pemerintah dengan lima Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pangan, yang secara resmi menandai berdirinya holding pangan tersebut dan selanjutnya meluncurkan ID FOOD. Menteri Badan Usaha Milik Negara Erick Thohir menyampaikan pidato pangan. Perubahan nama merek korporat menjadi ID FOOD dimaksudkan untuk memberikan arah dan fokus yang lebih jelas kepada PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) dalam hal ini sebagai Induk  *Holding*  Pangan.

#### **4.1.2 Bidang Usaha**

PT PG Rajawali I merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pertanian, perkebunan dan industri gula serta segala sesuatu yang berhubungan dengan bidang tersebut dalam arti luas. Segmen usaha PT PG Rajawali I meliputi operasional pabrik, manajemen, pemasaran produk serta jasa industri dan pendukung. PT PG Rajawali I juga saat ini dalam tahap pengembangan, segmen usaha akan diperluas ke berbagai industri dan akan bekerjasama dengan beberapa industri terkait produksi gula dan produksi turunannya. Inovasi juga merupakan bagian penting dalam pengembangan produk yang beragam dan berkelanjutan. Beberapa hal yang telah kami lakukan antara lain penggantian benih dengan varietas unggul, program bongkar ratoon sebagai alternatif bahan bakar ketel dari residu ke bahan bakar ampas, produksi minuman kemasan sari tebu dan pembuatan limbah blotong dijadikan sumber bahan organik

PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru dapat menggerakkan model bisnisnya yakni dengan mengolah Tebu Rakyat (TR) di daerah Jawa Timur. Perusahaan berdaya saing tinggi meskipun tidak mempunyai lahan sendiri (HGU) dan hanya mempunyai sedikit Tebu Sendiri (TS). Kondisi tersebut tidak lain atas ridho Tuhan Yang Maha Esa serta upaya keterbukaan informasi, *win-win situation*

dengan mitra petani serta implementasi tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yang menghasilkan *trust* atau kepercayaan.

Setiap tahunnya PT PG Rajawali I selalu melakukan pembaharuan secara berkala terhadap mesin-mesin produksinya. Kebangkitan ini penting untuk meningkatkan kapasitas penggilingan, meminimalkan kehilangan gula selama produksi, dan mengurangi konsumsi bahan bakar. Selain meningkatkan kemampuan penggilingan, PT PG Rajawali I juga berupaya menghasilkan produk berkualitas dengan mengedepankan R&D yang didukung fasilitas terkini. Komitmen perusahaan terhadap kualitas bahan baku dan produksi dituangkan dalam Standar Operasi Prosedur (SOP) setiap bagian. Dengan dukungan laboratorium yang baik maka terdapat jaminan mutu pada setiap tahapan proses produksi. PT PG Rajawali I yakin dengan pengendalian dan pengawasan proses yang baik maka kadar gula yang hilang akan berkurang dan kualitasnya akan meningkat. Produk dan Jasa PT PG Rajawali I memproduksi produk gula dan produk turunannya. Dua bisnis PT PG Rajawali I adalah PG Kreet Baru di Kabupaten Malang dan PG Rejo Agung Baru di Kota Madiun. Selama tiga tahun terakhir, jumlah tebu yang digiling di PG Kreet Baru dan PG Rejo Agung Baru terus meningkat. Hampir semua tebu ini berasal dari tebu rakyat.

Perusahaan bekerja sama dengan 34.325 petani yang terdaftar di PG Kreet Baru, yang menghasilkan 369.122 ton tebu, atau 16,26% dari tebu bebas. 1.784.694 ton tebu, atau 78,63% dari tebu rakyat kemitraan dengan fasilitas kredit, dan 37.376 ton, atau 1,65% dari tebu rakyat kemitraan tanpa fasilitas kredit, diproses oleh perusahaan, yang hanya mengolah 78.549 ton tebu, atau 3,46% dari tebu sendiri (TS). 3.353 petani terdaftar, dengan 333 kelompok. PG Kreet Baru menyumbang 93% dari laba perusahaan, dan PG Rejo Agung Baru menyumbang 7%. Menurut hasil analisis SWOT, PT PG Rajawali I memiliki posisi daya saing di kuadran pertama (pertumbuhan). Oleh karena itu, mereka harus menerapkan strategi ekspansi untuk meningkatkan bagian pasar produksi gula mereka dengan meningkatkan kapasitas giling PG Kreet Baru di Kabupaten Malang secara bertahap dalam beberapa tahun mendatang.

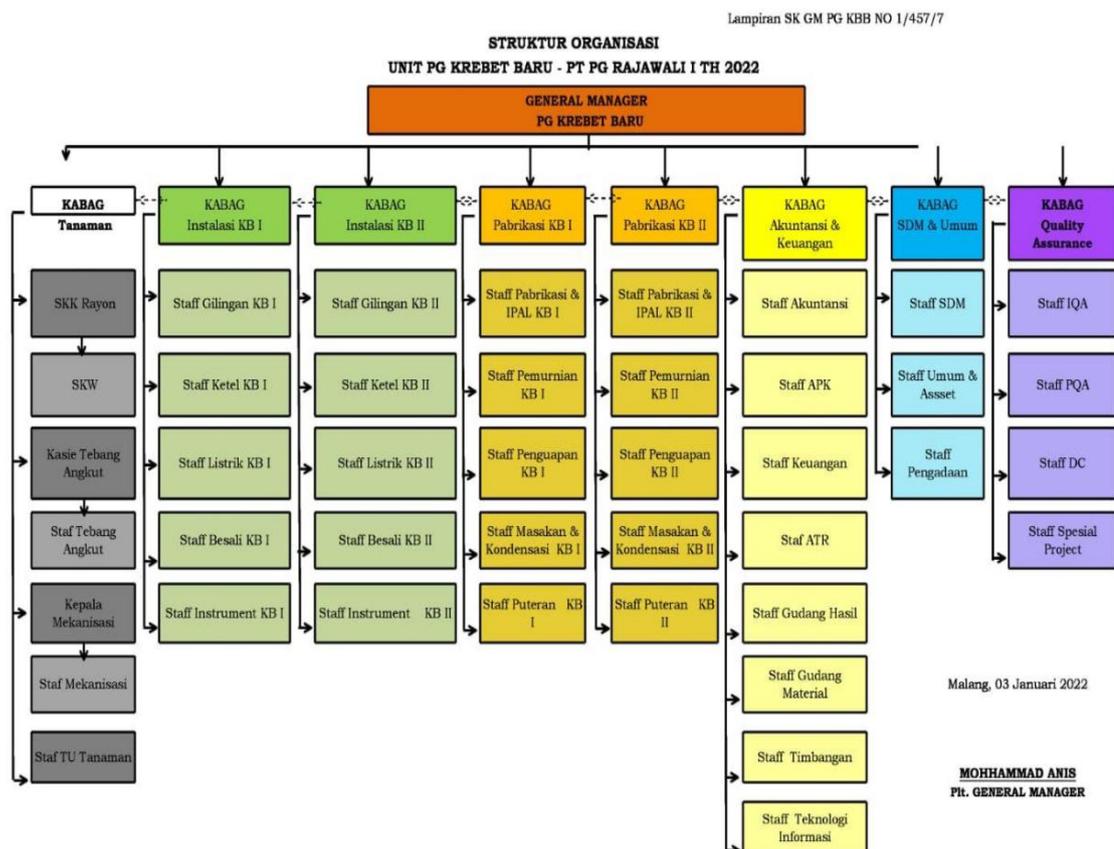
### 4.1.3 Jumlah Karyawan

Tabel 4.1  
Jumlah Karyawan

Status Karyawan	Laki-Laki	Perempuan
Pimpinan/Staf	52	3
Tetap	260	9
PKWT	285	5
PHL	498	3
	1095	20
Jumlah	1115	

### 4.1.4 Struktur Organisasi

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi



#### **4.1.5 Status Karyawan atau Pekerja**

##### **1. Tetap**

Pekerja yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tidak tertentu dan pada saat dimulainya hubungan kerja didahului dengan masa percobaan maksimal 3 bulan. Karyawan tetap ini terdapat dua bagian antara lain:

##### **a. Pimpinan/karyawan staf**

Merupakan karyawan atau pekerja pimpinan yang menerima wewenang dari kantor direksi yaitu PT PG Rajawali I untuk bertindak atas nama dan untuk kepentingan perusahaan. Dalam hal penggajian, untuk karyawan pimpinan ini juga dibawah wewenang kantor direksi tetapi untuk potongan-potongan lainnya dilakukan oleh unit masing-masing.

##### **b. Pelaksana**

Karyawan atau pekerja pelaksana merupakan karyawan tetap tetapi bukan dari golongan pimpinan, jadi karyawan ini menerima wewenang dari unit PG Kreet Baru itu sendiri. Dalam hal penggajian untuk karyawan pelaksana ini diatur oleh unit berdasarkan skala gaji masing-masing pekerja.

##### **2. Tidak Tetap**

Pekerja yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tertentu dan pada saat dimulainya hubungan kerja tidak didahului dengan masa percobaan. Karyawan tidak tetap ini terdapat berbagai macam antara lain:

##### **a. Pekerja Kampanye**

Pekerja yang melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dari permulaan tebu diangkut melalui timbangan tebu, pekerjaan di penggilingan, pekerjaan di emplasemen yang ada hubungannya langsung dengan penggilingan tebu, pekerjaan di dalam pabrik sampai dengan mengangkut gula di atas alat pengangkutan. Dalam penggajian pekerja kampanye ini berdasarkan dengan skala gaji.

##### **b. PKWT**

Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) merupakan perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja

dalam waktu tertentu atau untuk pekerja tertentu. Dalam hal penggajian, Gaji PKWT ini sudah ditentukan dan mendapatkan lembur serta premi.

c. PHL

Perjanjian Kerja Harian Lepas (PHL) adalah perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu yang berubah-ubah dalam hal waktu dan volume pekerjaan serta upah didasarkan pada kehadiran.

d. Borongan/*Outsourcing*

Penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja yang dibuat secara tertulis.

### **Golongan Karyawan**

1. Karyawan Non Staf/Pelaksana : Golongan I s/d Golongan VIII
2. Karyawan Staf/Pimpinan : Golongan IX s/d Golongan XVI
- 3.

### **Hari dan Jam Kerja**

Sesuai dengan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 dan peraturan perundang-undangan serta peraturan pelaksanaannya yang berlaku, jam kerja diatur sebagai berikut:

1. Dalam Masa Giling (DMG)

- a. Hari kerja dalam 1 minggu adalah: 6 hari
- b. Jam kerja dalam 1 hari:
  - 1) Senin-Kamis : 07.00 s/d 15.30
  - 2) Jum'at : 07.00 s/d 11.00
  - 3) Sabtu : 07.00 s/d 13.00
  - 4) Istirahat : 12.00 s.d 13.00

2. Luar Masa Giling (LMG)

- a. Hari kerja dalam 1 minggu adalah: 5 hari
- b. Jam kerja dalam 1 hari:
  - 1) Senin-Jum'at : 07.00 s/d 16.00

## 4.2 Pembahasan Subyek Penelitian

### 4.2.1 Deskripsi Responden

**Tabel 4.2**

**Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	88	88%
2	Perempuan	12	12%
Jumlah		100	100%

**Tabel 4.3**

**Jumlah Responden berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Presentase
1	21 - 30 Tahun	7	7%
2	31 - 40 Tahun	23	23%
3	41 - 50 Tahun	29	29%
4	> 50 Tahun	41	41%
Jumlah		100	100%

**Tabel 4.4**

**Jumlah Responden berdasarkan Bagian Kerja**

No	Bagian Kerja	Jumlah	Presentase
1	SDM & Umum	9	9%
2	Pabrikasi KB I	9	9%
3	Pabrikasi KB II	11	11%
4	Tanaman	23	23%
5	Quality Assurance	9	9%
6	Instalasi KB I	12	12%
7	Instalasi KB II	14	14%
8	Akuntansi & Keuangan	13	13%
Jumlah		100	100%

**Tabel 4.5**

**Jumlah Responden berdasarkan Status Karyawan**

No	Status Karyawan	Jumlah	Presentase
1	Staf	26	26%
2	Non Staf	74	74%
Jumlah		100	100%

Berdasarkan hasil penelitian responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 88 orang (88%) kemudian 12 orang (12%) merupakan responden berjenis kelamin perempuan. Sehingga kesimpulannya sebagian besar responden ialah laki-laki. Kemudian pada usia 21-30 tahun sejumlah 7 orang (7%), usia 31-40 tahun sejumlah 23 orang (23%), usia 41-50 tahun sejumlah 29 orang (29%), dan usia > 50 tahun sejumlah 41 orang (41%) sehingga kesimpulannya sebagian besar responden ialah berusia > 50 Tahun.

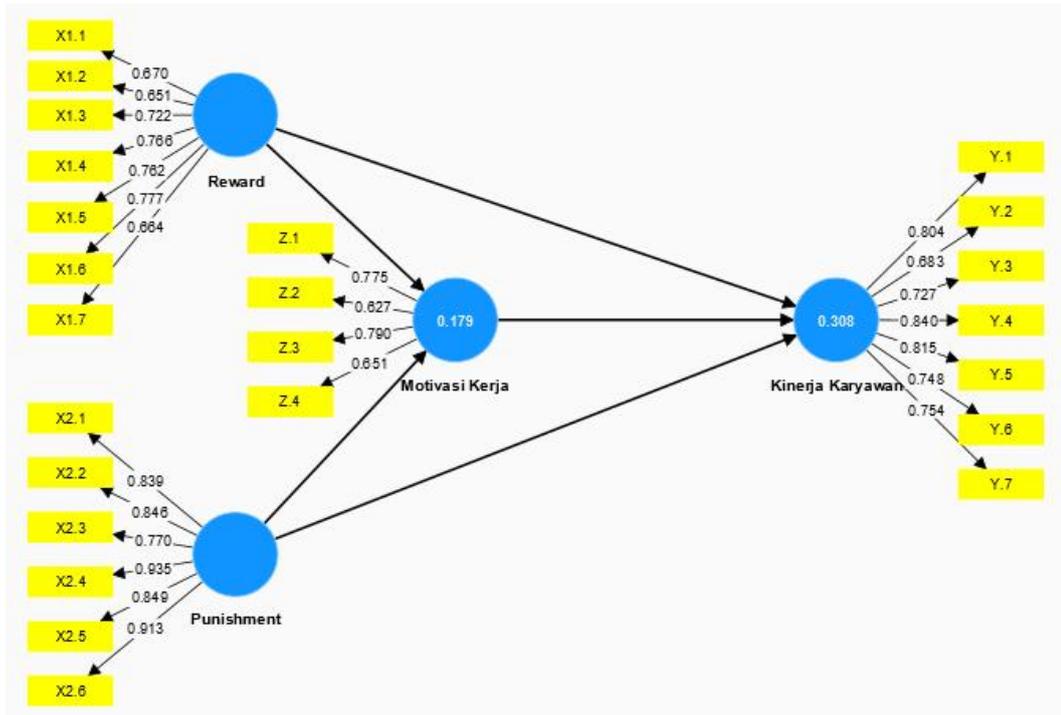
Selanjutnya, melalui hasil penelitian responden berdasarkan bagian kerja SDM & Umum berjumlah 9 orang (9%), bagian Pabrikasi KB I berjumlah 9 orang (9%), bagian Pabrikasi KB II berjumlah 11 orang (11%), bagian Tanaman berjumlah 23 orang (23%), bagian *Quality Assurnce* berjumlah 9 orang (9%), bagian Instalasi KB I berjumlah 12 orang (12%), bagian Instalasi KB II berjumlah 14 orang (14%), bagian Akuntansi & Keuangan berjumlah 13 orang (13%). Jadi, kesimpulannya sebagian besar responden adalah dari bagian Tanaman. Kemudian, hasil penelitian dengan status karyawan staf/pimpinan sebanyak 26 orang (26%), status karyawan non staf sebanyak 74 orang (74%). Jadi kesimpulannya sebagian besar responden adalah karyawan yang berstatus non staf.

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

Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* dengan bantuan Smart PLS 4 yang merupakan pembaharuan dari Smart PLS 3. Smart PLS itu sendiri merupakan aplikasi perangkat lunak untuk perancangan model persamaan struktural (SEM) pada antarmuka pengguna grafis (GUI).

Model-model ini dapat diukur dengan metode analisis kuadrat terkecil parsial (PLS).

**Gambar 4.2 Hasil Pengukuran diagram jalur model pengukuran PLS (Outer Model)**



### 4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari model pengukuran reflektif dimana variabel *reward*, *punishment*, kinerja karyawan, dan motivasi kerja diukur secara reflektif. Untuk dapat menilai outer model dengan teknik analisis *Partial Least Square*, adapun 3 syarat yang harus ada yakni *convergent validity*, *discriminant validity* serta *composite reliability* untuk memenuhi kriteria untuk menilai *outer loading* menggunakan teknik analisis *Partial Least Square*.

#### 4.3.1.1 Convergent Validity

Pada PLS penentuan *convergent validity* didasarkan dan dilihat pada nilai *loading factor*. Indikator dapat disebut memenuhi syarat apabila nilai *loading factor* > 0.7. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan

skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015) Sehingga pada penelitian ini menggunakan pengukuran  $> 0.6$ . Berikut adalah nilai dari *loading factor* pada masing-masing item pada variabel penelitian ini:

**Tabel 4.6**  
***Factor Loading***

	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<b><i>Punishment</i></b>	<b><i>Reward</i></b>	<b>Keterangan</b>
X1.1				0.670	Valid
X1.2				0.651	Valid
X1.3				0.722	Valid
X1.4				0.766	Valid
X1.5				0.762	Valid
X1.6				0.777	Valid
X1.7				0.664	Valid
X2.1			0.839		Valid
X2.2			0.846		Valid
X2.3			0.770		Valid
X2.4			0.935		Valid
X2.5			0.849		Valid
X2.6			0.913		Valid
Y.1	0.804				Valid
Y.2	0.683				Valid
Y.3	0.727				Valid
Y.4	0.840				Valid
Y.5	0.815				Valid
Y.6	0.748				Valid
Y.7	0.754				Valid
Z.1		0.775			Valid
Z.2		0.627			Valid
Z.3		0.790			Valid
Z.4		0.651			Valid

#### **4.3.1.2 *Discriminant Validity***

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Tabel dibawah ini

menunjukkan hasil validitas diskriminan dari model penelitian dengan melihat nilai *cross loading*. Pada hasil uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Adanya indikator dapat disebut telah memenuhi *discriminant validity*, jika nilai variabel korelasinya harus lebih tinggi daripada korelasi antara indikator dengan variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai-nilai indikator dari masing-masing indikator:

**Tabel 4.7**

***Fornell Larcker***

	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<i>Punishment</i>	<i>Reward</i>
Kinerja Karyawan	0.769			
Motivasi Kerja	0.349	0.714		
<i>Punishment</i>	0.243	-0.007	0.860	
<i>Reward</i>	0.413	0.417	-0.197	0.718

Evaluasi *discriminant validity* perlu dilakukan dengan melihat kriteria *fornell* dan *lacker*. *Discriminant validity* adalah bentuk evaluasi untuk memastikan bahwa variabel secara teori berbeda dan terbukti secara empiris/pengujian statistik.

Kriteria *fornell* dan *lecker* adalah bahwa akar AVE variabel lebih besar dari korelasi antara variabel. Variabel kinerja karyawan mempunyai akar AVE (0.769) lebih besar korelasinya dengan motivasi (0.349) dan lebih besar korelasinya dengan *Punishment* (0.243) begitupun seterusnya. Hasil ini menunjukkan bahwa *discriminant validity* variabel kinerja karyawan terpenuhi. Kemudian, dengan validitas motivasi kerja, *punishment*, dan *reward* juga terpenuhi.

**Tabel 4.8*****Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)***

	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<i>Punishment</i>	<i>Reward</i>
Kinerja Karyawan				
Motivasi Kerja	0.408			
<i>Punishment</i>	0.204	0.155		
<i>Reward</i>	0.467	0.497	0.326	

(Hair et al., 2019) merekomendasikan HTMT karena ukuran validitas diskriminan ini dinilai lebih sensitif atau akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan. Nilai yang direkomendasikan adalah dibawah 0.90. hasil pengujian menunjukkan HTMT dibawah 0.90 untuk pasangan variabel maka validitas diskriminan terpenuhi. Variabel membagi variasi item pengukuran terhadap item yang mengukurnya lebih kuat dibandingkan membagi varians pada item variabel lainnya.

**Tabel 4.9*****Cross Loading***

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	<i>Punishment</i>	<i>Reward</i>
X1.1	0.17	0.38	-0.169	0.67
X1.2	0.244	0.408	-0.226	0.651
X1.3	0.284	0.237	-0.233	0.722
X1.4	0.403	0.207	-0.024	0.766
X1.5	0.293	0.341	-0.202	0.762
X1.6	0.418	0.216	-0.035	0.777
X1.7	0.245	0.294	-0.109	0.664
X2.1	0.165	-0.001	0.839	-0.355
X2.2	0.127	-0.069	0.846	-0.364
X2.3	0.065	-0.067	0.77	-0.212

X2.4	0.23	-0.016	0.935	-0.182
X2.5	0.055	-0.141	0.849	-0.247
X2.6	0.324	0.061	0.913	0.021
Y.1	0.804	0.249	0.173	0.25
Y.2	0.683	0.252	0.185	0.318
Y.3	0.727	0.338	0.187	0.364
Y.4	0.840	0.240	0.188	0.40
Y.5	0.815	0.263	0.193	0.265
Y.6	0.748	0.28	0.169	0.268
Y.7	0.754	0.243	0.205	0.32
Z.1	0.253	0.775	-0.112	0.232
Z.2	0.131	0.627	0.042	0.14
Z.3	0.329	0.790	0.082	0.395
Z.4	0.214	0.651	-0.059	0.321

Melihat pada tabel di atas dapat diketahui bahwa pada setiap indikator di dalam 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.

**Tabel 4.10**  
*Average Variant Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variant Extracted (AVE)</i>
<i>Reward (X1)</i>	0.591
<i>Punishment (X2)</i>	0.510
Kinerja Karyawan (Y)	0.740
Motivasi Kerja (Z)	0.515

Jika dilihat berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pada variabel *reward*, *punishment*, kinerja karyawan, dan motivasi kerja memiliki nilai AVE > 0.5 dengan hal ini dinyatakan bahwa semua variabel mempunyai *discriminant validity* yang baik.

#### 4.3.1.3 Composite Reliability

Untuk menguji adanya nilai reliabilitas indikator-indikator pada variabel yang disebut dengan *composite reliability*. Variabel dapat dikatakan memenuhi *composite reliability* jika > 0.6. dibawah ini disajikan nilai dari *composite reliability* pada setiap variabel pada penelitian ini.

**Tabel 4.11**

#### *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Reward</i> (X1)	0.886
<i>Punishment</i> (X2)	0.726
Kinerja Karyawan (Y)	1.080
Motivasi Kerja (Z)	0.844

Berdasarkan tabel diatas bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *compositi reliability* > 0.6 dengan itu dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi. Uji reliabilitas dengan *Composite Reliability* diatas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variable sebesar > 0.6.

**Tabel 4.12**

#### *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Reward</i> (X1)	0.884
<i>Punishment</i> (X2)	0.695
Kinerja Karyawan (Y)	0.937
Motivasi Kerja (Z)	0.842

Berdasarkan tabel diatas bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach Alpha* > 0.6 dengan itu dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi.

### 4.3.2 Pengujian Model Struktural

#### 4.3.2.1 Uji Multikolinier

**Tabel 4.13**  
**Uji Multikolinier**

	VIF
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	1.219
<i>Punishment</i> -> Kinerja Karyawan	1.048
<i>Punishment</i> -> Motivasi Kerja	1.041
<i>Reward</i> -> Kinerja Karyawan	1.268
<i>Reward</i> -> Motivasi Kerja	1.041

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis model struktural maka perlu melihat ada tidaknya multikolinier antara variabel yaitu dengan ukuran statistik inner VIF. Hasil estimasi menunjukkan nilai inner VIF < 5 maka tingkat multikolinier antara variabel rendah. Hasil ini menguatkan hasil estimasi parameter dalam SEM PLS bersifat *robust* (tidak bias).

#### 4.3.2.2 Evaluasi Keباikan dan Kecocokan Model

PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Oleh karena itu maka dikembangkan beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima seperti *R Square*, *Q Square*, *SRMR*, *PLS Predict*, (Hair et al., 2019) dan *Goodness of Fit Index (GoF Index)*.

**Tabel 4.14**

***R-Square***

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.308	0.287
Motivasi Kerja	0.179	0.163

Berdasarkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *R-Square* pada variabel motivasi kerja adalah 0.179. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel *reward* sebesar 17.9% kemudian sisanya 82.1% dijelaskan oleh variabel lain. Lalu variabel kinerja karyawan dengan *R-Square* 0.308. Hal tersebut artinya bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh *reward* sebesar 30.8% sedangkan sisanya sebesar 69.2% dijelaskan oleh variabel lain yang pada penelitian ini tidak diteliti.

**4.3.2.3 Pengujian *Goodness of Fit***

Pada pengujian *goodness of fit* model struktural yakni memakai nilai *Q-Square predictive relevance* (Q2) dengan nilai R pada setiap variabel yakni variabel Z sebesar 0.179 dan Y sebesar 0.308. Adapun nilai *Q-Square predictive relevance* yakni dengan rumus:

Rumus *Q-Square*:

$$Q2 = 1 - (1 - R2) (1 - R2)$$

$$Q2 = 1 - (1 - 0.179) (1 - 0.308)$$

$$Q2 = 1 - (0.821) (0.692)$$

$$Q2 = 1 - 0.5681$$

$$Q2 = 0.4319$$

$$Q2 = 43.19\%$$

Adapun hasilnya pada nilai *predictive relevance* yakni sebesar 0.4319 atau 43.19%. dapat dilihat pada hasil perhitungan bahwa hasil menunjukkan nilai prediktif relevan memiliki nilai sebesar 43.19% yang menunjukkan bahwa adanya

keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisa dari nilai tersebut yakni sebesar 56.81% dijelaskan oleh variabel yang lainnya.

#### 4.3.2.4 Uji Mediasi

Kemudian uji mediasi dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisiensi serta signifikansi sebagai berikut. Bertumpu pada hasil uji *inner model*, oleh karena itu dapat digunakan untuk dasar penentuan variabel mediasi kepuasan kerja. Untuk menentukan sifat hubungan antar variabel baik sebagai *full* mediasi atau *partial* mediasi yakni dengan cara membedakan nilai koefisiensi jalur dengan metode *bootstrapping*. *Path coefficients* berada pada rentang -1 hingga 1. Ketika angka berada pada rentang 0 hingga 1 maka dapat dikatakan memiliki hubungan variabel yang positif. Tetapi apabila angkanya berada antara rentang 0 hingga -1 maka dikatakan memiliki hubungan variabel yang negatif. Pada *T-statistics*, dikatakan signifikan apabila angka > 1,96 dan dikatakan tidak signifikan apabila < 1,96. Jika nilai *p-value* kurang dari 0,05 maka hipotesis diterima.

**Tabel 4.15**  
**Uji Pengaruh Langsung**

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P values</i>
<i>Reward</i> -> Kinerja Karyawan	0.400	0.409	0.117	3.414	0.001
<i>Reward</i> -> Motivasi Kerja	0.432	0.455	0.080	5.412	0.000
<i>Punishment</i> -> Kinerja Karyawan	0.323	0.325	0.091	3.546	0.000
<i>Punishment</i> -> Motivasi Kerja	0.078	0.080	0.120	0.651	0.515
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.184	0.178	0.097	1.910	0.056

Dalam tabel diatas menerangkan bahwa pada pengaruh langsung, *reward* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai yang positif signifikan, begitu pula *reward* (X1) terhadap motivasi kerja (Z) memiliki nilai positif signifikan. Kemudian *punishment* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai positif signifikan. Selanjutnya diketahui *punishment* (X2) terhadap motivasi kerja (Z) memiliki nilai positif tidak signifikan. Kemudian motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai positif tidak signifikan.

**Tabel 4.16**  
**Uji Pengaruh Tidak Langsung**

	<i>Original sample</i> (O)	<i>Sample mean</i> (M)	<i>Standard deviation</i> (STDEV)	<i>T statistics</i> ( O/STDEV )	<i>P values</i>
<i>Reward</i> -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.080	0.079	0.044	1.797	0.072
<i>Punishment</i> -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.014	0.014	0.025	0.568	0.570

Berdasarkan tabel diatas menerangkan bahwa variabel *reward* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) memiliki nilai yang positif dan tidak signifikan. Begitu pula dengan variabel *punishment* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) memiliki nilai yang positif dan tidak signifikan.

### 4.3.3 Hasil pengujian Hipotesis

#### **H1 : Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,400 ; *t-statistics* 3,414 > 1,96 dan nilai *p-value* 0,001. H1 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *reward* terhadap kinerja karyawan memiliki

hubungan positif dan signifikan. Dari hasil analisis yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *reward* berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan dan sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *reward* yang diterapkan di PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru, maka semakin baik pula tingkat kinerja karyawan.

## **H2 : Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,323 ; *t-statistics* 3,546 > 1,96 dan nilai *p-value* 0,000. H2 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan 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 karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *punishment* yang diterapkan di PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

## **H3 : Motivasi kerja memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,080 ; *t-statistics* 1,797 dan nilai *p-value* 0,072. H3 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki hubungan positif dan tidak signifikan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dalam memediasi *reward* terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan atau kurang mempunyai arti dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

#### **H4 : Motivasi kerja memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,014 ; *tstatistics* 0,568 dan nilai *p-value* 0,570. H4 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki hubungan positif dan tidak signifikan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dalam memediasi *punishment* terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan atau kurang mempunyai arti dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

#### **4.4 Pembahasan**

##### **4.4.1 Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *reward* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,400 ; *t-statistics* 3,414 > 1,96 dan nilai *p-value* 0,001. H1 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *reward* terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan. Berdasarkan hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa variabel *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $p = 0,001 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *reward* yang diterapkan di PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru, maka semakin baik pula tingkat kinerja karyawan. Hal ini tergambar pada *reward* yang ada di PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru seperti dalam hal gaji dan bonus, kesejahteraan karyawan, serta dalam hal pengembangan karir yang sudah terlaksana. Hal tersebut dapat berpengaruh baik terhadap karyawan serta dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan (Mentang, 2021) yang menyatakan bahwa berdasarkan hasil *t-statistik* dari pengaruh langsung *reward* (X1) terhadap kinerja (Y) lebih besar dari *t* tabel yaitu sebesar 3,326 dengan pengaruh sebesar 0,499 dan *p-values* sebesar 0,001 yang mana lebih kecil dari 0,05 Dengan demikian maka H2 diterima, sehingga dapat disimpulkan

bahwa pengaruh *reward* terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi *reward* yang diterima maka kinerja akan naik.

*Reward* dalam Al-Qur'an, dimana bagi mereka yang memberikan kebaikan maka yang akan diperoleh balasan dari menjalankan kebaikan itu sendiri. Hal itu sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Az-Zalzalah ayat 7:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

*Artinya:*

*“Siapa yang mengerjakan kebaikan seberat zarah, dia akan melihat (balasan)-nya.”*

Dalam ayat-ayat ini, Allah merincikan balasan amal masing-masing. Barang siapa beramal baik, walaupun hanya seberat atom niscaya akan diterima balasannya, dan begitu pula yang beramal jahat walaupun hanya seberat atom akan merasakan balasannya. Amal kebajikan orang-orang kafir tidak dapat menolong dan melepaskannya dari siksa karena kekafirannya. Mereka akan tetap sengsara selama-lamanya di dalam neraka.

Berdasarkan tafsir al-misbah bahwa ayat ini dikaitkan dengan Nabi Muhammad dan dimaksudkan untuk menunjukkan betapa pentingnya melakukan tindakan kebaikan, bahkan yang paling kecil. Dalam agama Islam, setiap tindakan, bahkan yang paling kecil, memiliki akibat dan dicatat oleh Tuhan. Semua perbuatan ini akan diungkapkan pada hari penghakiman dan akan digunakan untuk menentukan pahala atau hukuman akhir bagi setiap individu. Karena keyakinan ini, umat Islam dimotivasi untuk berbuat baik dalam setiap aspek kehidupan mereka, karena setiap tindakan kebaikan dan kedermawanan memiliki peluang untuk menerima pahala yang besar di akhirat. Selain itu, itu berfungsi sebagai pengingat bahwa tidak ada tindakan kebaikan yang terlalu kecil untuk menjadi berharga, dan bahkan upaya sekecil apa pun untuk berbuat baik dapat memiliki dampak positif pada kehidupan di seluruh dunia. (Shihab, 2002).

#### 4.4.2 Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,323 ; t-statistics 3,546 > 1,96 dan nilai p-value 0,000. H2 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *punishment* yang diterapkan di PT PG Rajawali I Unit PG Kreet Baru, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Hal tersebut terjadi pada karyawan yang mendapatkan *punishment* seperti teguran atau peringatan yang diberikan atasan kepada karyawan yang tidak mematuhi atau tidak memperhatikan pengarahan atasan dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena *punishment* itu sendiri dapat merupakan suatu pengingat untuk karyawan. Selain itu ketika *punishment* diterapkan, maka karyawan akan melakukan tugas yang telah diberikan agar *punishment* tidak bertambah lagi.

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian dari (Frimayasa et al., 2021) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *punishment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Askrindo (Persero) Jakarta. Artinya jika Hukuman ditingkatkan maka akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Adapun dalam pandangan islam hukuman merupakan hal yang penting dalam mendidik seseorang, berkenaan dengan hukuman, adapun ayat yang berkenaan dengan *punishment* (hukuman) salah satunya adalah:

Q. S Al-Fath: 16:

قُلْ لِلْمُخَلَّفِينَ مِنَ الْأَعْرَابِ سُدْعُونَ إِلَى قَوْمِ آبَائِهِمْ أَوْ يُسَلِّمُونَ فَإِنْ تُطِيعُوا يُؤْتِكُمُ اللَّهُ أَجْرًا حَسَنًا وَإِنْ تَوَلَّوْا كَمَا تَوَلَّيْتُمْ مِنْ قَبْلُ يُعَذِّبْكُمْ عَذَابًا أَلِيمًا

Artinya:

“Katakanlah kepada orang-orang Badui yang tertinggal, “Kamu akan diajak untuk (memerangi) kaum yang mempunyai kekuatan yang besar, kamu harus memerangi mereka kecuali mereka menyerah. Jika kamu patuhi (ajakan itu) Allah akan memberimu pahala yang baik, tetapi jika

*kamu berpaling seperti yang kamu perbuat sebelumnya, Dia akan mengazab kamu dengan azab yang pedih.”*

Ayat tersebut selain mengakui tentang adanya hukuman dalam rangka perbaikan manusia, juga menunjukkan hukuman itu tidak diberlakukan kepada semua manusia melainkan diberlakukan kepada manusia-manusia yang melakukan pelanggaran saja. Manusia yang seperti ini biasanya sulit diperbaiki hanya dengan nasehat atau teladan, melainkan harus lebih berat lagi didikannya yaitu didik dengan menggunakan hukuman.

Al-Ghazali mengatakan bahwa hukuman adalah suatu perbuatan yang dilakukan dengan sadar yang mana perbuatan tersebut adalah perbuatan yang dijatuhkan kepada seseorang dengan tujuan menjadikannya sadar atas kelalaian yang diperbuatnya dengan tujuan perbaikan bagi yang bersangkutan.

#### **4.4.3 Motivasi kerja memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,080 ; tstatistics 1,797 dan nilai p-value 0,072. H3 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki hubungan positif dan tidak signifikan. Pada penelitian ini motivasi kerja berpengaruh positif memediasi *reward* terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan atau tidak mempunyai arti dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal ini menunjukkan bahwa apabila motivasi kerja ditingkatkan, maka akan memberi dampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan tetapi hal tersebut tidak mempunyai arti atau makna dalam kinerja karyawan. Hal ini juga mengindikasikan tanpa adanya motivasi kerja, *reward* dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut tampak pada karyawan yang mendapatkan motivasi kerja karena kinerjanya yang baik. Kemudian, atasan telah memberikan semangat tetapi kurang mempunyai arti dikarenakan sudah mendapatkan penghargaan lainnya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari (Hidayat et al., 2022) dimana terdapat hasil uji analisis jalur mengenai pengaruh *Reward* terhadap kinerja

karyawan melalui motivasi terlihat bahwa pemberian *Reward* tidak berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi. Dimana variabel *Reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT. Astra Honda Motor cabang Praya mempunyai nilai koefisien t-hitung dari uji sobel sebesar 1,596 yang lebih kecil daripada nilai t-tabel sebesar 1,67722, sehingga hal tersebut menunjukkan pengaruh variabel mediasi tidak signifikan, yang artinya tidak ada pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi pada PT. Astra Honda Motor cabang Praya.

Islam mendorong seseorang untuk memberikan semangat dan memotivasi kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya. Prestasi dan upaya mereka harus diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang pekerjaannya berhasil dengan baik. Pegawai yang berkinerja baik, bisa diberi bonus atau insentif untuk menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya. Berkaitan dengan *reward* (penghargaan) yaitu dalam bentuk upah/gaji, upah juga harus diberikan tepat waktu. Rasulullah memerintahkan agar para pemberi kerja atau majikan memberikan upah bagi pekerja atau buruh sebelum kering keringatnya. Hadis Nabi SAW tersebut mengandung dua hal penting yaitu :

1. Sebagai pekerja, seseorang dituntut harus menjadi pekerja keras, profesional dan sungguh-sungguh. Hal ini diisyaratkan secara simbolis dengan perkataan Rasulullah “pekerjaan yang mengandung keringat”.
2. Upah diberikan tepat waktu sesuai dengan tingkat pekerjaan yang dilakukan. Seseorang tidak boleh dieksploitasi tenaganya sementara haknya tidak diberikan tepat waktu. Buruh mempunyai hak-hak sebagaimana yang dimiliki oleh majikan, sebagai konsekuensi sama-sama sebagai manusia.

Majikan tidak boleh melakukan eksploitasi (mendzalimi) buruh, dan harus memberikan haknya sesegera mungkin sesuai dengan mekanisme yang telah menjadi kesepakatan bersama. Oleh karena itu sudah saatnya buruh diposisikan secara sejajar dengan manajemen (pengusaha) sebagai mitra yang juga mempunyai hak untuk diperlakukan layak dalam hal upah, jasa, kesehatan, dan keamanannya dalam bekerja. Pengusaha seharusnya sadar bahwa keringat buruh

harus dihargai secara layak, karena buruh pasti juga akan membalasnya dengan ikhtiar yang lebih.

Sebagaimana juga terdapat didalam hadis riwayat bukhari tentang hadiah, yang berbunyi berikut ini:

*“Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam biasa menerima hadiah dan biasa pula membalasnya.” (HR. Bukhari, no. 2585)*

Ali-Imran ayat 136

أُولَئِكَ جَزَاءُهُمْ مِّمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ ۗ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ لَا يَشْعُرُونَ بِمَا أُوتُوا ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya:

*“Mereka itu balasannya adalah ampunan dari Tuhan mereka dan surga surga yang mengalir di bawahnya sungai-sungai. Mereka kekal di dalamnya. (Itulah) sebaik-baik pahala bagi orang-orang yang mengerjakan (amal-amal saleh).”*

Ali-Imran ayat 148

فَأَنشَأُوا لِي سُبْحَانَ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

Artinya:

*“Maka, Allah menganugerahi mereka balasan (di) dunia dan pahala yang baik (di) akhirat. Allah mencintai orang-orang yang berbuat kebaikan.”*

Dalam Al-Qur’an Surat Ali-Imran ayat 148

Dalam perspektif ayat di atas, *reward* yang Allah sediakan bagi orang yang berbuat baik amatlah besar berupa kasih sayang dan keridhaan, serta kenikmatan-kenikmatan nyata yang ada di surga. Dan yang termasuk kategori berbuat baik, sebagaimana disebutkan dalam ayat sebelumnya, yaitu beriman lalu membuktikan keimanannya dengan berhijrah untuk berjihad di jalan Allah baik dengan harta benda maupun diri mereka sendiri. Pentingnya *reward* kepada karyawan disebabkan penghargaan tersebut menjadi suatu motivasi ataupun penggerak bagi manusia untuk melaksanakan atau mengaktualisasikan diri sebagai manusia. *Reward* ataupun penghargaan merupakan suatu bentuk pengapresasian terhadap kebaikan yang telah diperbuat oleh seseorang. Yang

mana tujuannya adalah sebagai motivasi agar orang yang mendapatkan penghargaan tersebut akan selalu berbuat kebaikan diwaktu lain.

#### **4.4.4 Motivasi kerja memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,014 ; *t*-statistics 0,568 dan nilai *p*-value 0,570. H4 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki hubungan positif dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila motivasi kerja ditingkatkan, maka akan memberi dampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan tetapi hal tersebut tidak mempunyai arti atau makna dalam kinerja karyawan. Dapat dicontohkan ketika karyawan mendapatkan teguran atau peringatan yang berlebih maka akan berdampak pada semangat karyawan itu sendiri dimana dalam hal ini karyawan merasa tidak memiliki motivasi dan tentunya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Fatimatuzzahro, 2020) dalam pengujian *Path Analysis* diperoleh *t* hitung sebesar -2,4283 lebih kecil dari tabel 2,02619 maka hal ini dapat ditarik kesimpulannya bahwa tidak ada pengaruh yang tidak langsung. *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja dengan demikian motivasi tidak mampu memediasi *Punishment* terhadap kinerja karyawan.

(Noor, 2013) mengemukakan bahwa kinerja sendiri merupakan suatu kondisi yang harus dikonfirmasi langsung kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu yang berhubungan dengan visi yang diemban oleh perusahaan dengan mempertimbangkan dampak dari suatu kebijakan operasional yaitu positif maupun negatif. Disini Motivasi tidak memiliki peran dalam mempengaruhi atau menjadi mediator (perantara) antara *Punishment* terhadap kinerja.

Selama melakukan pekerjaan apabila dilakukan dengan hati yang ikhlas karena Allah dan meniatkan diri dalam bekerja semata-mata untuk beribadah kepada Allah, maka pekerjaan yang kita lakukan akan ada keberkahan sendiri di dalamnya dan pekerjaan yang kita lakukan akan terasa ringan.

Dalam Qur'an Surat An-Nahl 97

مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya:

*“Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan.”*

Seperti penjelasan diatas bahwa apabila kita melakukan pekerjaan didasarkan karena Allah, maka Allah akan memberi apresiasi hasil kerja hambanya dengan memberi imbalan berupa pahala yang baik. Hadits Rasulullah saw banyak yang mengarahkan umat manusia agar beretos kerja yang tinggi dan mengarah kepada profesionalisme sesuai dengan pengarahan dan bimbingan dari Al-Qur'an seperti yang disebutkan di atas..

Tarhib (hukuman) artinya menimbulkan perasaan takut yang hebat kepada lawan. Metode tarhib adalah penggunaan ancaman yang menimbulkan ketakutan secara mendalam kepada orang yang diancam. Lebih jelas Suyanto menyatakan bahwa metode hukuman merupakan ancaman pada peserta didik jika ia melakukan suatu tindakan yang menyalahi aturan (Suyanto, 2006).

Metode ini merupakan salah satu bentuk pendidikan yang terdapat dalam al-Quran. Sebagaimana firman Allah swt, yang termaktub dalam al-Quran surat al-Baqarah ayat 278

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَذَرُوْا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبٰۤاِ اِنْ كُنْتُمْ مُّؤْمِنِيْنَ

Artinya:

*“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang mukmin.”*

Al-Baqarah ayat 279

فَإِنْ لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ ؕ وَإِنْ تُبْتِغُوا فَلَکُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِکُمْ لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ

Artinya:

*“Jika kamu tidak melaksanakannya, ketahuilah akan terjadi perang (dahsyat) dari Allah dan Rasul-Nya. Akan tetapi, jika kamu bertobat, kamu berhak atas pokok hartamu. Kamu tidak berbuat zalim (merugikan) dan tidak dizalimi (dirugikan).”*

Metode tarhib membawa seseorang mukmin terdorong agar enggan melakukan suatu kesalahan bahkan cenderung meninggalkan perkara yang buruk. Metode ini selalu berdampingan dengan metode larangan, sehingga dapat dikatakan metode tarhib bukan saja memiliki reaksi yang menimbulkan ketakutan sehingga meninggalkan suatu amalan, tapi memunculkan tingkat kepercayaan pada suatu yang mesti ditinggalkan. Dapat juga dikatakan dengan ketakutan yang membawa seseorang mau meninggalkan suatu amalan. Tarhib, didasarkan pada fitrah kemanusiaan itu sendiri, yaitu sifat keinginan kepada kesenangan, keselamatan, dan tidak menginginkan kesengaraan atau kesusahan. (Wahbah Zuhaili, 2000) Tarhib dapat dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah metode yang dilakukan oleh manajer atau pimpinan dalam rangka memberikan motivasi untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sungguh-sungguh sehingga diharapkan dapat menjadi stimulus dalam menumbuhkan kinerja yang baik dan meningkat.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan diskusi di atas, dapat disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* memengaruhi kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi studi pada PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru, oleh karena itu dapat disimpulkan sebagai berikut ini:

1. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini berarti menyatakan bahwa semakin baik tingkat *reward* yang dijalankan oleh PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru maka semakin baik pula tingkat kinerja karyawannya.
2. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat *punishment* yang dijalankan oleh PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan tersebut.
3. Motivasi kerja berpengaruh memediasi *reward* terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan atau dalam hal ini bisa dikatakan tidak memiliki arti. Hal ini menunjukkan bahwa apabila motivasi kerja ditingkatkan, maka akan memberi dampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan tetapi hal tersebut tidak mempunyai arti atau makna dalam peningkatan kinerja karyawan yang ada di PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru.
4. Motivasi kerja berpengaruh memediasi *punishment* terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan atau dalam hal ini bisa dikatakan tidak memiliki arti. Dalam hal ini berarti menyatakan bahwa tanpa adanya motivasi kerja maka tingkat kinerja karyawan PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru akan dapat meningkat.

## 5.2 Saran

### 1. Bagi perusahaan

Salah satu saran yang dapat diberikan adalah melakukan evaluasi motivasi kerja sebagai upaya menuju perbaikan menuju arah yang lebih baik lagi. Diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan serta memperhatikan pentingnya memberikan *reward* dan *punishment* di PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru, karena semakin baik *reward* dan *punishment*, semakin baik kinerja karyawan. Perusahaan juga harus memberi tahu karyawan bahwa teguran adalah alat untuk mengontrol perilaku mereka sehingga mereka tidak melakukan kesalahan atau kesalahan yang tidak diinginkan.

### 2. Bagi peneliti selanjutnya

Setelah melakukan penelitian tentang variabel *reward*, *punishment*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di perusahaan, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain dapat dengan menambahkan variabel yang sesuai dengan kondisi yang sedang terjadi. Serta diharapkan bahwa peneliti berikutnya juga dapat mengembangkan model penelitian yang akan memungkinkan mereka untuk menghasilkan penelitian yang lebih variatif dan lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an Al-Karim <https://quran.kemenag.go.id/>
- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Amin, G. (2021). Impact of Reward and Punishment on Performance Employees. *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)*, 4 No. 1(1), 34–40.
- Amri. (2019). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Balota Kota Palopo. *JEMMA, Jurnal of Economis, Management and Accounting*, 2 N0.2.
- Amstrong, M. (2009). *Amstrong's Handbook of Performance Management Evidencebased Guide to Delivering High Perfomance*. London: Kogan.
- Amstrong, M., & Baron, A. (2010). *Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 No. 3, 411–423.
- Andriyanis, M. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Cakra Guna Cipta Di Kendalpayak, Kabupaten Malang)*. Malang: UIN Malang.
- Antonio. (2019). Reward and Punishment in Climate Change Dilemmas. *Journal of Business*.
- Astuti, W. S., Sjahrudin, H., & Purnomo., S. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal. Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 31–46.
- Bendickson, J. S., Liguori, E. W., & McDowell, W. C. (2018). Revisiting entrepreneurial intentions: a social cognitive career theory approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14 No.1, 67–78.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Penerbit

Gaya Media.

- Dihan, F. N., & Hidayat, F. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 11(1).
- Echols, M. J., & Shadily, H. (2005). *Kamus Inggris Indonesia, An English Indonesian Dictionary*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Fatimatuzzahro, S. (2020). *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Syariah Mandiri Area Grobogan)*.
- Febrianti, S., Musadieg, M. Al, & Prasetya, A. (2014). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Customer exit-voice Theory. *Journal of Marketing*.
- Frimayasa, A., Desty Febrian, W., & Dian Nusantara, U. (2021). Effect Of Reward And Punishment On Employee Performance. *International Journal of Social and Management Studies (Ijosmas)*, 2(3), 179–186. <http://www.ijosmas.org>
- Fuad, Sugiarto, & Nurlela, H. (2000). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing, Forthcoming*.
- Halim, Abdul et, A. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Revisi*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Hamalik, O. (2007). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*

- Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management Of Organizational Behavior, 7th Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Herzberg, F. (2017). *The Motivation to Work*. New York: Routledge.
- Hidayat, S., Fahrul, A., Faizatul, C., Dio, F., & Andarsa, A. (2022). Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Astra Honda Motor Cabang Praya. *Human Resources Management*, 2(March 20), 1–25.
- Joreskog, K. G., & Wold, H. O. (1982). Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction. *North Holland*, 139.
- Kentjana, N. M. P., & Nainggolan, P. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia Tbk.). *National Conference of Creative Industry, September*, 5–6.
- Malasari, H., Sulardiono, B., & Suprpto, D. (2018). Analisis Tingkat Kematangan Gonad Teripang Keling Di Perairan Menjangan Kecil, Karimunjawa. *Journal Of Maquares : Management Of Aquatic Resources*, 2721–6233.
- Mamik, Apriantoro, N. H., & Luthfiah, S. (2016). Correlation of Incentive and Reward to Improve Employee Performance and Job Satisfaction at Operating Paper Mill in East Java Indonesia. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 10(2), 90–97.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mansyur, A. Y. (2014). *Peningkatan Produktivitas Kerja dengan Reward dan Punishment*.
- Maslow, A. H. (2010). *Motivation and Personality*. Jakarta: Rajawali.
- Mathis, R. ., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mentang, S. X. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja. *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 1–14. <https://doi.org/10.36733/juima.v11i1.2053>
- Meyrina, S. A. (2017). Pelaksanaan Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai. *JIKH*, 11 No. 2, 139-157.
- Motowidlo, S. . (2003). Job performance. In Broman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, Richard J.. (Ed.) *Handbook of Psychology. In Industrial And Organizational Psychology. New York: Sage Publications* (Vol. 12).
- Nawawi, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Njoroge, S. W., & Kwasira, J. (2015). Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. *Journal of Business and Management*, 17 No. 1, 87–93.
- Noor, A. (2013). *Management Event*. Bandung : Alfabeta.
- Nugrahaningsih, R., Setyadi, D., Mintarti, S., Rochaida, E., Budi Suharto, R., & Awaluddin, M. (2021). Effect of Organizational Commitment and Employee Empowerment and Reward and Punishment of Motivation Bpjs Services and Performance of Employees in Hospital Abdul Wahab Sjahranie Samarinda, Indonesia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(13), 4301–4314.
- Nurmiyati, E. (2011). Hubungan Pemberian Reward dan Punishment dengan Kinerja Karyawan pada BPRS Harta Insan. In *Karimah . Skripsi. Fakultas Syariah dan Hukum*.
- Parandangi, E., & Ratna Dewi, S. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sepuh Energi Alam. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5 No. 2, 444–450.
- 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), 57.
- Pratama, F. A., Utami, H. N., & Mayowan, Y. (2015). *Pengaruh Imbalan Dan Hukuman Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan ( Studi*

- pada Karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta* ). 22(1), 1–10.
- Pratheepkanth, P. (2011). Capital structure and financial performance : evidence from selected business companies in colombo stock exchange Sri Lanka. *Journal Art, Science and Commerce*, 2(2).
- Prawirosentono, S. (2002). *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Purnomo, S. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Updk Bakaru. *Decision Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(4), 711–720.
- Purwanto. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen*, XIX.
- Purwanto, N. (2006). *Psikologi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja.
- Qardhawi, Y. (1995). *Kiat Islam Mengentaskan Kemiskinan*. Jakarta : Gema Insani Pers.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, C. (2017). *Manajemen Jilid 2 Edisi 13*. Erlangga.
- Saleh, A. M. (1997). *Bekerja dengan Hati Nurani*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Samijatun, S., & Siswani, S. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Unilever Indonesia TBK Jakarta Divisi Field Execution Management. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 11(1), 35–44.
- Sastrohadiwiryo, S. (2001). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Shihab, M. Q. (2002). *Tafsir al-Misbah*. Jakarta: Lentera Hati.
- Siagian, S. P., & Luthan, F. (2008). *Teori-Teori Motivasi*. Wordpress.Com. <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/06/teori-teori-motivasi>. Diakses pada 11 Desember 2023.
- Simanjuntak. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas

Ekonomi Universitas Indonesia.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation. *Performance Relationship Journal of Marketing.*, 58, 46–55.
- Suardiman, P. S. (1990). *Psikologi Perkembangan*. Yogyakarta: IKIP.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta CV.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN-Malang Press.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno, & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wibisono, H., & Siharis, A. K. K. (2022). Analisis Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja ( Studi Kasus PT Purnama Adiguna Sentosa Magelang). *Jurnal Bisnisan : Riset Bisnis Dan Manajemen*, 3(3), 28–33.
- Wirawan, A., & Afani, I. N. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada Cv Media Kreasi Bangsa. *Journal of Applied Business Administration*, 2(2), 242–257. <https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124>
- Wiyono, G. (2011). *Merancang penelitian Bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 dan Smart PLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

## LAMPIRAN 1

### KUESIONER PENELITIAN

#### Ketentuan Responden

1	Nama	:
2	Jenis Kelamin	Laki-Laki / Perempuan
3	Usia	21 - 30 Tahun 31 - 40 Tahun 41 - 50 Tahun > 50 Tahun
4	Bagian Kerja	SDM & Umum Pabrikasi KB I Pabrikasi KB II Tanaman Quality Assurance Instalasi KB I Instalasi KB II Akuntansi & Keuangan
5	Jabatan	:
6	Status Karyawan	Staf Non Staf

#### Petunjuk Pengisian Kuesioner

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

### *Reward*

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<b>Gaji</b>						
1	Perusahaan telah membayar gaji sesuai dengan aturan perusahaan dan UU yang berlaku					
<b>Bonus</b>						
1	Perusahaan memberikan bonus kepada karyawan jika kerja mampu melebihi standar yang ditentukan perusahaan.					
2	Setelah mendapatkan bonus, saya merasa termotivasi dan senang karena dihargai oleh perusahaan					
<b>Kesejahteraan Karyawan</b>						
1	Perusahaan memberikan fasilitas liburan, rumah dinas atau bantuan listrik, air, dan perumahan serta tunjangan gula					
2	Setiap karyawan diikutsertakan dalam program asuransi kesehatan dan kecelakaan kerja oleh perusahaan					
<b>Pengembangan Karir</b>						
1	Karyawan yang berprestasi dan memiliki kinerja yang baik diberi kesempatan untuk dipromosikan oleh perusahaan.					
<b>Penghargaan Psikologis dan Sosial</b>						
1	Perusahaan memberikan pujian dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan dapat meningkatkan					

	motivasi saya dalam bekerja					
--	-----------------------------	--	--	--	--	--

***Punishment***

No	Pernyataan	Jawaban				
<b>Hukuman Ringan</b>		STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan memberikan teguran/peringatan kepada karyawan yang datang terlambat					
2	Perusahaan memberikan teguran/peringatan kepada karyawan yang meninggalkan tempat kerja pada jam kerja tanpa izin					
3	Perusahaan memberikan teguran/peringatan kepada karyawan yang tidak mematuhi atau tidak memperhatikan pengarahan atasan tanpa alasan yang wajar					
<b>Hukuman Sedang</b>						
1	Perusahaan memberikan sanksi berupa pemotongan gaji/tunjangan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran.					
<b>Hukuman Berat</b>						
1	Perusahaan memberikan skorsing kepada karyawan yang melakukan pelanggaran berat					
2	Pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang melakukan tindak kejahatan					

### Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<b>Kuantitas</b>						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP (Standar Operasional Prosedur) dan sesuai yang ditargetkan					
<b>Kualitas</b>						
1	Kemampuan yang saya miliki sesuai dengan tugas yang saya jalankan.					
<b>Ketepatan Waktu</b>						
1	Saya memiliki keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
2	Saya tidak menunda-nunda waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
<b>Kehadiran</b>						
1	Saya datang kerja lebih awal sehingga siap untuk bekerja ketika jam kerja dimulai					
2	Saya pulang dari tempat kerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan					
<b>Kemampuan kerja sama</b>						
1	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya merasa mampu melakukan kerja sama dengan rekan kerja					
2	Saya melakukan tugas dengan koordinasi bersama rekan kerja					

### Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<b>Kebutuhan sosial</b>						
1	Perusahaan memberikan kebebasan kepada setiap karyawan untuk dapat bersosialisasi serta bekerja sama dalam menyelesaikan permasalahan yang ada					
<b>Kebutuhan Penghargaan</b>						
1	Perusahaan selalu memberikan (pujian, penghargaan) bagi karyawan yang berprestasi serta motivasi untuk membangkitkan semangat kerja.					
2	Perusahaan memberikan kenaikan jabatan bagi karyawan yang berprestasi					
<b>Aktualisasi Diri</b>						
1	Perusahaan memberikan kebebasan (Aktualisasi diri) dan kepercayaan penuh kepada setiap karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					

## LAMPIRAN 2

Hasil kuesioner responden

*Reward*

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
5	5	5	4	4	4	4
2	2	3	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	3	4	3	4
5	5	5	4	5	4	5
5	4	4	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5
5	4	3	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	5	4	4
5	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	3	5	3
5	5	5	5	4	5	5
4	5	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	4

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

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

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

*Punishment*

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

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

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

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

### Kinerja Karyawan

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

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

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

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

Motivasi Kerja

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4
3	4	4	4
2	5	5	1
5	5	4	4
5	3	5	4
3	3	4	3
5	5	5	5
5	5	3	5
5	4	4	5
3	3	3	5
5	5	5	4
3	3	3	4
2	4	4	4
4	5	5	5

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

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

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

### LAMPIRAN 3

### HASIL ANALISIS PLS

*OUTER LOADING*

Outer loadings - Matrix				
	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Punishment	Reward
X1.1				0.670
X1.2				0.651
X1.3				0.722
X1.4				0.766
X1.5				0.762
X1.6				0.777
X1.7				0.664
X2.1			0.839	
X2.2			0.846	
X2.3			0.770	
X2.4			0.935	
X2.5			0.849	
X2.6			0.913	
Y.1	0.804			
Y.2	0.683			
Y.3	0.727			
Y.4	0.840			
Y.5	0.815			
Y.6	0.748			
Y.7	0.754			
Z.1		0.775		
Z.2		0.627		
Z.3		0.790		
Z.4		0.651		

*CROSS LOADING*

Discriminant validity - Cross loadings				
	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Punishment	Reward
X1.1	0.170	0.380	-0.169	0.670
X1.2	0.244	0.408	-0.226	0.651
X1.3	0.284	0.237	-0.233	0.722
X1.4	0.403	0.207	-0.024	0.768
X1.5	0.293	0.341	-0.202	0.762
X1.6	0.418	0.216	-0.035	0.777
X1.7	0.245	0.294	-0.109	0.664
X2.1	0.165	-0.001	0.839	-0.355
X2.2	0.127	-0.069	0.846	-0.364
X2.3	0.065	-0.067	0.770	-0.212
X2.4	0.230	-0.016	0.935	-0.182
X2.5	0.055	-0.141	0.849	-0.247
X2.6	0.324	0.061	0.913	0.021
Y.1	0.804	0.249	0.173	0.250
Y.2	0.683	0.252	0.185	0.318
Y.3	0.727	0.338	0.187	0.364
Y.4	0.840	0.240	0.188	0.400
Y.5	0.815	0.263	0.193	0.265
Y.6	0.748	0.280	0.169	0.268
Y.7	0.754	0.243	0.205	0.320
Z.1	0.253	0.775	-0.112	0.232
Z.2	0.131	0.627	0.042	0.140
Z.3	0.329	0.790	0.082	0.395
Z.4	0.214	0.651	-0.059	0.321

## DISCRIMINANT VALIDITY

### Fornell Larcker

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion				
	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Punishment	Reward
Kinerja Karyawan	0.769			
Motivasi Kerja	0.349	0.714		
Punishment	0.243	-0.007	0.860	
Reward	0.413	0.417	-0.197	0.718

### HTMT

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix					
	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Punishment	Reward	
Kinerja Karyawan					
Motivasi Kerja	0.408				
Punishment	0.204	0.155			
Reward	0.467	0.497	0.326		

### R-Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.308	0.287
Motivasi Kerja	0.179	0.163

## Path Coefficients

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.105	0.116	0.125	0.843	0.399
Punishment -> Kinerja Karyawan	0.304	0.312	0.109	2.788	0.005
Punishment -> Motivasi Kerja	0.078	0.080	0.120	0.651	0.515
Reward -> Kinerja Karyawan	0.383	0.386	0.114	3.344	0.001
Reward -> Motivasi Kerja	0.432	0.455	0.080	5.412	0.000
QE (Reward) -> Kinerja Karyawan	0.017	-0.021	0.152	0.115	0.909
QE (Motivasi Kerja) -> Kinerja Karyawan	-0.043	-0.031	0.078	0.548	0.584
QE (Punishment) -> Kinerja Karyawan	0.147	0.137	0.141	1.046	0.295

## Efek Pengaruh Tidak Langsung

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values
Punishment -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.008	0.007	0.023	0.357	0.721
Reward -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.045	0.051	0.057	0.792	0.428

## LAMPIRAN 4

### SURAT IZIN PENELITIAN



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

Jl. Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881  
Website : [fe.uin-malang.ac.id](http://fe.uin-malang.ac.id) Email : [fe@uin-malang.ac.id](mailto:fe@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-1538/F.Ek.1/PP.00.9/10/2023 17 Oktober 2023  
Perihal : **Izin Penelitian Skripsi**

Yth. **Pimpinan PT PG Rajawali I Unit PG Kregbet Baru**  
Jl. Raya Kregbet Bululawang No 10 Malang 65171  
di  
Tempat

*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 kiranya berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi atau perusahaan Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :

Nama : Evita Rachma Rosyidi  
NIM : 19510043  
Program Studi : Manajemen  
Semester : IX (Sembilan)  
Contact Person : 081216293340  
Judul Penelitian : Peran Pemediasian Motivasi Kerja Pada Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan  
Dosen Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

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

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

a.n. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Siswanto

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Arsip.



## LAMPIRAN 5

### SURAT BALASAN IZIN PENELITIAN

**PG Rajawali I**  
member of **ID FOOD**



No : 85/SDM/PKN/XII/2023

Perihal : Ijin Penelitian Skripsi

Kepada Yth  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim  
Jl. Gajayana 50  
Malang-65144

Dengan hormat,  
Menjawab surat Saudara Nomor B-1538/F.Ek.1/PP.00.9/10/2023 perihal diatas, dengan ini kami beritahukan bahwa kami dapat menerima Siswa sebagai berikut :

No	Nama	NIS	Jurusan
1.	Evita Rachma Rosyidi	19510043	Manajemen (Peran Pemeditasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan)

Untuk melaksanakan Penelitian Skripsi di PG Kreet Baru Bagian SDM & UMUM dimulai tanggal 01 November s/d 31 Desember 2023 dengan ketentuan sebagai berikut :

1. PG Kreet Baru tidak menyediakan tempat penginapan, sehingga yang bersangkutan harus menyediakan sendiri.
2. PG Kreet Baru tidak memberikan bantuan/tunjangan, baik itu akomodasi, konsumsi dan sebagainya dalam bentuk apapun kepada yang bersangkutan.
3. Peserta wajib memiliki asuransi Jaminan Kecelakaan (JKK) dan asuransi Jaminan Kematian (JKM) untuk melakukan Praktek Kerja Lapang (PKL) / Praktek Kerja Industri (Prakerin) sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
4. Peserta yang akan melaksanakan kegiatan Praktek Kerja Lapang (PKL)/Praktek Kerja Industri (Prakerin) dan penelitian wajib melampirkan fotocopy sertifikat vaksin covid-19 yang ke1 & 2.
5. Selama kerja praktek/penelitian/survey/observasi yang bersangkutan wajib mentaati semua Peraturan Perusahaan dan petunjuk-petunjuk yang diberikan para pembimbing / pejabat yang berwenang.
6. Selama kerja praktek/penelitian/survey/observasi yang bersangkutan wajib mentaati semua Peraturan Perusahaan dan petunjuk-petunjuk yang diberikan para pembimbing / pejabat yang berwenang. Termasuk yang terkait dengan peraturan kedisiplinan perusahaan, semua siswa/mahasiswa peserta prakerin diwajibkan untuk mengajukan identitasnya ke Bagian SDM & Umum, untuk selanjutnya siswa/mahasiswa peserta prakerin harus melakukan absensi harian pada pintu revolving (sebelah utara, di belakang BPU). Sehingga untuk akses keluar masuk area pabrik selama pelaksanaan kegiatan prakerin siswa/mahasiswa tidak diperkenankan lagi melewati area utama kantor / loby tamu.
7. Setelah selesai kerja praktek/penelitian/survey/observasi yang bersangkutan wajib menyerahkan 1(satu) buku laporan hasil praktek/penelitian.

Apabila yang bersangkutan dapat menyetujui syarat-syarat diatas, diminta untuk menghadap ke Bagian SDM & Umum PG Kreet Baru dengan membawa :

1. Surat Ijin Kerja Praktek / Penelitian ini.
2. Fotocopy Kartu Tanda Pengenal, misal : KTP, Kartu Pelajar/Mahasiswa dsb.
3. Fotocopy sertifikat vaksin covid-19 yang ke 1 & 2

Demikian harap maklum, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Cc :  
- Bagian SDM & UMUM  
- Sie K3

Malang, 10 Desember 2023

**PG. Rajawali I**  
member of **ID FOOD**  
Unit PG Kreet Baru

**Mohammad Anis**  
General Manager

PT. PG. Rajawali I  
Unit PG. Kreet Baru  
Jalan Raya Kreet No. 10  
Bululawang-Malang (65171)  
Telp. : 0341-833176, 833185  
Fax. : 0341-833179, 833026  
Email : pgkreet@yahoo.com  
@pgkreetbaru\_id

## LAMPIRAN 7 HASIL TURNITIN



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 : Evita Rachma Rosyidi

NIM : 19510043

Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul : **Peran Pemeditasi Motivasi Kerja Pada**  
Skripsi : **Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan**  
(Studi Kasus Pada PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru)

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

<b>SIMILARTY INDEX</b>	<b>INTERNET SOURCES</b>	<b>PUBLICATION</b>	<b>STUDENT PAPER</b>
<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>4%</b>	<b>10%</b>

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

Malang, 19 Desember 2023

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

## **LAMPIRAN 8**

### **BIODATA PENELITI**

Nama Lengkap : Evita Rachma Rosyidi  
Tempat, Tanggal lahir : Malang, 20 September 2001  
Alamat Asal : Perum Turen Permai Blok H-03 RT/RW 04/10  
Talangsuko, Turen, Malang  
Telepon/Hp : 081216293340  
E-mail : evitarosyidi16@gmail.com  
Instagram : evitarosyidi20

#### **Pendidikan Formal**

2005-2007 : TK Taman Indria Turen  
2007-2013 : SDS Taman Siswa Turen  
2013-2016 : MTs Negeri Turen  
2016-2019 : SMA Negeri 1 Bululawang

#### **Pendidikan Non Formal**

2019-2020 : Program Khusus Pelatihan Bahasa Arab (PKPBA)  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibarhim  
Malang  
2020-2021 : Program Khusus Pelatihan Bahasa Inggris (PKPBI)  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibarhim  
Malang

#### **Pengalaman Organisasi**

- Anggota Kader Kopma Padang Bulan
- Asjun Personalia Kopma Padang Bulan