

**PENGARUH SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. CABANG KEBUMEN
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus Pada Karyawan Bank BRI Cabang Kebumen)

**Waly Andini Marseno
STIE Putra Bangsa Kebumen
Email: walyandini3@gmail.com**

Abstract

This study aims to determine the system Reward and Punishment Terhadap Employee Satisfaction Bank BRI Branch Kebumen with Motivation as Intervening Variable. Population of this research is permanent employee of Bank BRI Kebumen Branch. The method used is saturated sampling. The hypothesis was tested using path analysis and processed using SPSS 22. Test Validity and Reliability Test showed that all variables in this study were valid and reliable. There is no multicollinearity and no heterokedastisitas and the model meets the assumption of normality.

The results of this study indicate that reward and punishment have a significant effect on motivation. Reward, punishment and motivation have a significant effect on job satisfaction. Reward has a significant effect on job satisfaction. Punishment has no effect on job satisfaction. Motivation significantly influence job satisfaction. The value of R Square structural equation I of 0.426 means 42.6% meaning Motivation variables influenced by Reward and Punishment, the rest of 57.4% influenced by other factors outside this model. The value of R Square structural equation II of 0.395 means 39.5% means that Job Satisfaction variables influenced by Reward, Punishment and motivation, the rest of 60.5% influenced by other factors outside this model.

Keywords: Rewrad, Punishment, Motivation and Job Satisfaction.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BRI Cabang Kebumen dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Populasi dari penelitian ini yaitu karyawan tetap Bank BRI Cabang Kebumen. Metode yang digunakan adalah sampling jenuh. Hipotesis diuji dengan menggunakan analisis jalur dan diolah menggunakan SPSS 22. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel. Tidak terdapat multikolinieritas dan tidak terjadi heterokedastisitas serta model memenuhi asumsi normalitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi. *Reward*, *punishment* dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. *Punishment* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai *R Square* persamaan struktural I sebesar 0,426 artinya 42,6% yang berarti variabel Motivasi dipengaruhi oleh *Reward* dan *Punishment*, selebihnya sebesar 57,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini. Nilai *R Square* persamaan struktural II sebesar 0,395 artinya 39,5% yang berarti variabel Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh *Reward*, *Punishment* dan motivasi, selebihnya sebesar 60,5% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini.

Kata kunci: *Rewrad, Punishment, Motivasi dan Kepuasan Kerja.*

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan berupaya untuk menunjukkan keunggulan-keunggulan agar dapat bersaing di dunia bisnis yang sangat ketat. Perusahaan dituntut untuk menghasilkan barang dan jasa yang bermutu yang sesuai dengan selera konsumen. Dengan demikian, perusahaan dapat memanfaatkan Ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi, serta memiliki individu-individu sebagai sumber daya manusia dengan kualifikasi yang sesuai, yang tersedia pada saat dan tempat yang tepat. Hal tersebut dapat membuat suatu perusahaan mampu bersaing dan mempertahankan keberadaannya di dunia bisnis.

Faktor sumber daya manusia merupakan elemen yang harus dipertahankan oleh perusahaan mengingat persaingan di dunia bisnis sangat ketat dan juga akan lebih sulit untuk mempertahankan posisi yang telah dicapai. Salah satu cara agar dapat mempertahankan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam perusahaan ataupun organisasi tersebut yaitu dengan meningkatkan motivasi para karyawan agar karyawan bekerja lebih rajin.

Kepuasan kerja adalah merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi (Hariandja, 2009:290). Perusahaan juga perlu memperhatikan beberapa faktor yang menjadi harapan dari karyawannya, baik yang berupa keinginan maupun kebutuhan. Apabila keinginan dan kebutuhannya tersebut dapat terpenuhi atau terwakili, maka karyawan tersebut akan merasa tenang dan nyaman serta akan menimbulkan semangat kerja yang berkesinambungan yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku karyawan dalam melakukan tugasnya. Salah satu bentuk perhatian perusahaan kepada karyawannya dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan berusaha memenuhi keinginan dan kebutuhan yang diukur dari prestasi kerja secara personal.

Tidak hanya dengan kepuasan kerja saja, motivasi juga menjadi penting karena dengan motivasi setiap karyawan akan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Motivasi seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasan. Rangsangan timbul dari dalam dan dari luar. Hal ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktifitas (Sunyoto, 2012:11). Dengan demikian, motivasi merupakan salah satu yang harus diperhatikan oleh perusahaan jika perusahaan menghendaki setiap karyawannya

dapat bekerja dengan baik. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu mempunyai semangat dan tanggung jawab yang tinggi pula dalam melaksanakan setiap tugas-tugasnya. Sebaliknya karyawan yang tidak mempunyai motivasi tinggi dalam melakukan pekerjaannya, akan sulit untuk bekerja dengan baik dan cenderung tidak bertanggung jawab, sekalipun karyawan tersebut memiliki kemampuan operasional yang baik pula.

Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja para karyawan maka diperlukan sistem *reward* dan *punishment*. *Reward* didefinisikan sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002:317). Program *reward* penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Sedangkan *punishment* merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania, 2006:336).

Tujuan adanya sistem *reward* dan *punishment* terhadap motivasi dan kepuasan bagi para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, meningkatkan gairah dan semangat kerja para karyawan, meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan. Dengan sistem pemberian penghargaan (*reward*) kepada karyawan yang berprestasi diharapkan akan memberikan dampak positif bagi karyawan serta dapat memberikan hasil terbaiknya bagi perusahaan dan lebih meningkatkan produktivitas dan efektivitas dalam bekerja. Selain *reward*, perusahaan juga harus memberikan *punishment* kepada karyawan yang malas, lalai dalam bekerja dan tidak tertib dalam menjalankan peraturan-peraturan yang ada di dalam perusahaan. Karena apabila hal itu terjadi akan mengganggu kinerja karyawan lain. Sehingga dengan pemberian *punishment* yang sesuai maka diharapkan tidak akan terjadi hal-hal yang dapat merugikan perusahaan serta dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk dapat bekerja ke arah yang lebih baik demi terciptanya visi dan misi perusahaan serta memberikan efek jera kepada pelaku agar supaya mengulangi kesalahannya lagi.

Karyawan pada Bank BRI Cabang Kebumen yang telah mendapatkan *reward* sebagai “*The Best Frontliner*” yang berupa piagam dari Kantor Wilayah Bank BRI Yogyakarta, bahwa setelah mendapatkan *reward* dari hasil kerja kerasnya,

karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaannya dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja yang dimilikinya. Sedangkan karyawan yang mendapatkan *punishment* yang berupa PHK dikarenakan telah menyalah gunakan jabatan yang dimilikinya dengan mengambil setoran untuk kepentingan pribadi tidak merasa puas atas *punishment* yang diberikan dan hal tersebut juga diharapkan mampu memotivasi karyawan lainnya untuk tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan dirinya dalam perusahaan dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi agar bisa mendapatkan *reward* yang mampu memberikan rasa puas pada diri karyawan atas hasil kerja kerasnya.

Karyawan pada BRI Cabang Kebumen juga memiliki berbagai macam motivasi, salah satunya yaitu motivasi untuk menggapai suatu posisi jabatan yang mereka inginkan. Jika terdapat posisi jabatan yang kosong, maka karyawan lainnya akan bekerja dengan lebih baik lagi dan belajar agar lolos pada tes yang akan mengukur apakah kinerja ataupun kemampuan yang mereka miliki mampu menempati posisi jabatan tersebut. Bagi karyawan kontrak yang telah diberi kesempatan satu kali periode dalam jangka waktu 13 bulan untuk mencapai target sehingga bisa direkomendasi dan diangkat sebagai karyawan tetap. Namun apabila dalam waktu 1 kali periode evaluasi belum mencapai target, maka Bank BRI memberi kesempatan 6 bulan lagi untuk tenaga *marketing*, jika masih belum berhasil mencapai target lagi maka Bank BRI mengambil kebijakan untuk memberhentikan kontrak kerja tersebut dengan alasan kurang produktif. Dengan hal tersebut, karyawan kontrak akan termotivasi untuk terus berusaha untuk mencapai target yang diinginkan agar dapat diterima sebagai karyawan tetap.

Pemberian *reward* bagi karyawan Bank BRI Cabang Kebumen dinilai sudah cukup baik, akan tetapi pemberian *punishment* dinilai masih kurang karena masih terdapat beberapa karyawan yang telah mendapatkan *punishment* berupa pemotongan gaji karena terlambat hingga mutasi karena telah menyalah gunakan uang setoran untuk kepentingan pribadi. Penerapan sistem *reward* pada Bank BRI Cabang Kebumen telah membuat karyawan nya termotivasi dan menimbulkan rasa puas kepada karyawannya agar dapat bekerja lebih baik lagi dari sebelumnya. Sedangkan dengan adanya sistem *punishment* mampu memotivasi diri sendiri agar tidak melakukan kesalahan yang sama dan juga mampu memotivasi karyawan lain agar tidak melakukan kesalahan yang sama tetapi tidak dapat menimbulkan rasa puas kepada karyawan.

Motivasi dan kepuasan kerja karyawan pada Bank BRI Cabang Kebumen tersebut sangat penting untuk diberikan dan dipertahankan. Jika karyawan tidak memiliki kepuasan dan motivasi dalam bekerja,

maka karyawan akan tidak melakukan pekerjaannya dengan baik dan yang terpenting manajemen harus memastikan bahwa karyawan mampu mempertahankan hal-hal tersebut. Dengan demikian, Bank BRI Cabang Kebumen tersebut menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang diharapkan mampu memberikan motivasi dan memberikan rasa puas pada karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk memasukkan judul: **“Pengaruh Sistem *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kebumen Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”.**

2. KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. KAJIAN PUSTAKA

2.1.1. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja menurut Martoyo (2009:115) merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi.

Sutrisno (2010: 80) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a. Faktor psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu an waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran kerja, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, bermacam tunjangan, pemberian fasilitas kerja, dan promosi.

Menurut Hasibuan (2008:202) terdapat beberapa indikator kepuasan kerja, yaitu:

- a. Menyenangkan pekerjaannya
Orang yang menyadari betul arah kemana ia menjurus, mengapa ia menempuh jalan itu, dan bagaimana caranya ia harus menuju sasarannya. Ia menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.
- b. Mencintai pekerjaannya
Memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang dimiliki dengan segala daya upaya untuk satu tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Karyawan mau mengorbankan dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, dimanapun karyawan berada selalu memikirkan pekerjaannya.
- c. Moral kerja
Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan buku mutu yang ditetapkan.
- d. Kedisiplinan
Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.
- e. Prestasi kerja
Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

2.1.2. MOTIVASI

Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata *motif* yang berarti dorongan, rangsangan atau daya penggerak yang ada dalam diri seseorang. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Prinsip-prinsip dalam motivasi kerja karyawan, yaitu:

- a. Prinsip partisipasi
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha penapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

- c. Prinsip mengakui andil bawahan
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- d. Prinsip pendelegasian wewenang
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e. Prinsip memberi perhatian
Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Menurut George dan Jones (2015:175-176) terdapat beberapa indikator motivasi kerja, yaitu:

- a. Arah perilaku (*direction of behavior*)
Perilaku yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan.
- b. Tingkat usaha (*level of effort*)
Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan bukan hanya agar karyawan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan tapi juga agar karyawan bekerja keras untuk perusahaan.
- c. Tingkat kegigihan (*level of persistence*)
Perilaku yang dipilih seseorang dalam menghadapi rintangan, menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya atau usaha seseorang untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

2.1.3. REWARD

Reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya (Nawawi, 2005:319). Kesimpulannya yaitu *reward* merupakan usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima di dalam organisasi, yang meliputi non-finansial dan finansial.

Imbalan, balas jasa, atau penghargaan (*reward*) dalam praktik Sumber Daya Manusia merupakan kompensasi, mempunyai peran amat penting dalam memelihara kepuasan kerja karyawan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2000:155). Kompensasi sering disebut sebagai peng-hargaan (*reward*). didefinisikan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa, kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Pada umumnya penghargaan diberikan untuk mendorong karyawan untuk berprestasi tinggi (Panggabean, 2002:75).

Menurut Winardi (2004:67), bentuk – bentuk *reward* atau insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Material berupa gaji/upah.
Kenaikan gaji/upah, rencana-rencana bonus, rencana-rencana perangsang.
- b. Imbalan diluar gaji.
Berupa istirahat kerja, dan bonus.
- c. Penghargaan sosial.
Berupa *reward* informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat-isyarat nonverbal, tepukan dibahu, meminta saran, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding.
- d. Tugas itu sendiri.
Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar rotasi kerja, dan sebagainya.
- e. Diterapkan sendiri.
Berupa *reward* terhadap diri sendiri, pujian untuk diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri. Bentuk *reward* yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok kecil. Beberapa perusahaan kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area pabrik untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain.

Indikator *reward* menurut Yasmeeen (2013:941) yaitu:

- a. Gaji
Balas jasa dalam bentuk uang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam sebuah perusahaan.
- b. Promosi
Penghargaan yang diberikan dalam bentuk kenaikan jabatan kepada karyawannya yang berprestasi.
- c. Bonus
Bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Mathis dan

Jacksonc(2006:462) bonus adalah kompensasi tambahan yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok yang diterima oleh karyawan. Bonus dapat berupa uang tunai atau bentuk lainnya, misalnya perjalanan wisata.

d. Apresiasi dan pengakuan

Ucapan terima kasih dan pengakuan dari perusahaan terhadap hasil kerja karyawan.

2.1.4. PUNISHMENT

Punishment didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2006:226). *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2000:130).

Hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

Menurut Rivai (2005:450) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut:

- a. Hukuman ringan, dengan jenis :
 - 1) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - 2) Teguran tertulis
 - 3) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- b. Hukuman sedang, dengan jenis :
 - 1) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
 - 2) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
 - 3) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
- c. Hukuman berat, dengan jenis :
 - 1) Penurunan pangkat atau demosi
 - 2) Pembebasan dari jabatan
 - 3) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
 - 4) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

Menurut Siagan dalam *paper academia* (2005:2-3) terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu:

- a. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.
Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam bekerja, karena jika karyawan

tersebut terus-menerus melakukan kesalahan, maka perusahaan tersebut akan memberikan *punishment*.

- b. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan.

Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.

- c. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan.

Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.

- d. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.

Dengan adanya pengawasan kepada karyawan atasan bisa memantau para karyawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut, jika karyawan tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan tersebut maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahannya tersebut.

2.2. HIPOTESIS

- H1: Sistem *reward* diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Bank BRI Cabang Kebumen.
- H2: Sistem *punishment* diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Bank BRI Cabang Kebumen.
- H3: Sistem *reward* diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BRI Cabang Kebumen.
- H4: Sistem *punishment* terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BRI Cabang Kebumen
- H5: Motivasi kerja diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BRI Cabang Kebumen.

3. METODE PENELITIAN

Obyek dalam penelitian ini adalah variabel *Reward* dan *Punishment* sebagai variabel bebas, Motivasi sebagai variabel intervening dan Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat. Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Bank BRI Cabang Kebumen.

. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Kebumen sebanyak 30 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh yaitu semua populasi dijadikan sampel. Untuk memperoleh

data yang dibutuhkan sebagai penunjang dalam penulisan tesis ini, maka pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuisioner kepada responden, wawancara, observasi.

3.1. UJI VALIDITAS

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2009:49). Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan atau keaslian suatu instrument. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksudkan (Simamora, 2004:172).

Hasil uji validitas didapat dari hasil *corrected item total correlation*. Berdasarkan dengan ketentuan bahwa alat ukur atau item butir kuesioner dinyatakan valid apabila nilai *corrected item total correlation* adalah lebih besar bila dibandingkan dengan r_{tabel} dengan tingkat signifikan lebih dari 0,05 dengan dasar pengembalian keputusan menurut Ghozali (2009):

- Jika r hasilnya positif, serta $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, maka variabel tersebut dinyatakan valid.
- Jika r hasilnya negatif, serta $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$, maka variabel tersebut dinyatakan tidak valid.

Menentukan r_{tabel} dengan rumus menurut Ghozali (2013:53) yaitu:

$$df = n - 2$$

Dimana:

$$Df = \text{degree of freedom}$$

$$n = \text{Sampel}$$

3.2. UJI RELIABILITAS

Uji reliabilitas adalah uji yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercayai atau dapat di andalkan dalam suatu penelitian (Singarimbun, 2009:140). Pengujian reliabilitas dilakukan untuk melihat instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data, apakah instrument tersebut sudah baik atau belum, sehingga akan menghasilkan data yang dapat diperayai pula. Dengan perkataan lain reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relative konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Kriteria pengujian menurut Nunnally dalam Ghozali (2009:45):

- Jika $\alpha_{\text{conbach}} > 0,60$ atau 60%, maka butir atau variabel tersebut reliabel.
- Jika $\alpha_{\text{conbach}} < 0,60$ atau 60%, maka variabel tersebut tidak reliabel.

3.3. ANALISIS JALUR

Analisis jalur dipakai untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel, yaitu variabel bebas *Reward*, *Punishment* terhadap variabel terikat Motivasi terhadap variabel Kepuasan Kerja. Model yang dipakai terdiri dari dua persamaan:

$$a. Y_1 = PX_1Y_1 + PX_2Y_1 + \epsilon_2$$

$$b. Y_2 = PX_2Y_2 + PX_1Y_2 + PY_1Y_2\epsilon_3$$

Keterangan :

Y_1 = Motivasi

Y_2 = Kepuasan Kerja

X_1 = *Reward*

X_2 = *Punishment*

ϵ = Residu/error

4. HASIL PENELITIAN

4.1. PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel, yaitu variabel bebas *reward*, *punishment* terhadap variabel terikat motivasi terhadap variabel kepuasan kerja. Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05.

Penentuan t_{tabel} dengan rumus $df = n - k$. Diperoleh angka pada t_{tabel} substruktural I sebesar 2,021 dan t_{tabel} substruktural II 2,023. Hasil analisis uji t dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV-19
Hasil Uji t Struktural I
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.483	2.234		1.559	.127
<i>Reward</i>	.359	.116	.400	3.091	.004
<i>Punishment</i>	.472	.152	.403	3.113	.003

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data Primer diolah, 2018

a. *Reward*

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa hasil t_{hitung} sebesar 3,091 > t_{tabel} sebesar 2,021 dengan tingkat signifikan 0,004 < 0,05, maka variabel *Reward* berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi.

b. *Punishment*

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa hasil t_{hitung} sebesar 3,113 > t_{tabel} 2,021 dengan tingkat signifikan 0,003 < 0,05, maka variabel *Punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi.

Tabel IV-20
Hasil Uji t Struktural II

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.215	1.974		2.641	.012
<i>Reward</i>	.264	.111	.353	2.383	.022
<i>Punishment</i>	-.064	.145	-.065	-.438	.664
Motivasi	.362	.137	.434	2.639	.012

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2018

a. *Reward*

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa hasil t_{hitung} sebesar 2,383 > t_{tabel} 2,023 dengan tingkat signifikan 0,022 < 0,05, maka variabel *Reward* berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

b. *Punishment*

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa hasil t_{hitung} sebesar -438 < t_{tabel} 2,023 dengan tingkat signifikan 0,664 > 0,05, maka variabel *Punishment* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

c. Motivasi

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa hasil t_{hitung} sebesar 2,639 > t_{tabel} 2,023 dengan tingkat signifikan 0,012 < 0,05, maka variabel Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

5. KESIMPULAN

1. *Reward* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi pada karyawan Bank BRI cabang Kebumen. Artinya *Reward* yang diberikan akan memotivasi para karyawan Bank BRI Cabang Kebumen.
2. *Punishment* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kebumen. Artinya *Punishment* yang diberikan akan memotivasi karyawan Bank BRI Cabang Kebumen agar karyawan lain tidak melakukan kesalahan yang sama ataupun bagi

karyawan itu sendiri agar tidak mengulangi kesalahannya.

3. *Reward* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Bank BRI Cabang Kebumen. Artinya *Reward* yang diberikan kepada karyawan Bank BRI Cabang Kebumen mampu menimbulkan rasa puas dalam bekerja.
4. *Punishment* tidak mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Bank BRI Cabang Kebumen. Artinya *Punishment* yang diberikan kepada karyawan Bank BRI Cabang Kebumen tidak mampu menimbulkan rasa puas karyawan dalam bekerja.
5. Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Bank BRI Cabang Kebumen. Artinya jika Motivasi karyawan tinggi maka akan menimbulkan rasa puas karyawan dalam bekerja.
6. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Motivasi karyawan Bank BRI Cabang Kebumen adalah *Punishment* karena mempunyai nilai koefisien regresi terbesar jika dibandingkan dengan variabel lain dengan nilai *unstandardized coefficient* B. 0,472.
7. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan Bank BRI Cabang Kebumen adalah Motivasi karena mempunyai nilai koefisien regresi terbesar jika dibandingkan dengan variabel lain dengan nilai *unstandardized coefficient* B. 0,362.

6. SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, saran yang dapat penulis sampaikan yaitu;

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi, hal tersebut menunjukkan bahwa *reward* pada Bank BRI Cabang Kebumen cukup baik terhadap motivasi. Pihak Bank BRI Cabang Kebumen diharapkan dapat mempertahankan sistem *reward* agar motivasi yang ada pada diri karyawan akan dipertahankan dan semakin meningkat.
2. Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi, hal tersebut menunjukkan bahwa *punishment* pada Bank BRI Cabang Kebumen cukup baik terhadap motivasi. Pihak Bank BRI Cabang Kebumen diharapkan lebih memperbaiki sistem *punishment* agar tidak ada lagi karyawan yang melakukan kesalahan dalam bekerja.
3. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, hal tersebut menunjukkan bahwa

sistem *reward* pada Bank BRI Cabang Kebumen cukup baik terhadap kepuasan kerja. Pihak Bank BRI Cabang Kebumen diharapkan dapat lebih mempertahankan sistem *reward* agar karyawan tetap merasa puas dalam bekerja.

4. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, hal tersebut menunjukkan bahwa sistem *punishment* pada Bank BRI Cabang Kebumen masih kurang baik terhadap kepuasan kerja. Pihak Bank BRI Cabang Kebumen diharapkan dapat lebih memperhatikan pemberian *punishment* pada karyawan, karena jika karyawan merasa terbebani dengan adanya *punishment* maka kepuasan kerja tidak akan tercapai.
5. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi pada Bank BRI Cabang Kebumen sudah cukup baik terhadap kepuasan kerja. Pihak Bank BRI Cabang Kebumen diharapkan dapat lebih menciptakan dan membangkitkan motivasi yang kuat bagi karyawannya.
6. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan agar meneliti variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena nilai koefisien determinasi dari penelitian ini masih sekitar 39,5% dan menunjukkan koefisien determinasi yang kecil.

DAFTAR PUSTAKA

- Allrise, Molee. 2015. *Theory of Reward and Punishment*. [www.academia.com.tanggal](http://www.academia.com/tanggal) akses 2 Maret 2015.
- Arikunto, s. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Produk*. Jakarta: Rineka Cipta
- Augusty, Ferdinand.2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Peneliti Universitas Diponegoro, Semarang.
- .2009.*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : UNDIP.
- .2011.*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS; Pendekatan Terintegrasi*.Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- . 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hadari, Nawawi. 2005. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama*. Jakarta: PT Buku Deru.
- Handoko, Hani. 2000. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua, Cetakan Keempat Belas*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kurniawanto, Hadi. 2016. Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Biro Perlengkapan dan Aset Sekretariat Daerah Provinsi Banten. *Manajemen. Sekolah Ilmu Ekonomi Bina Bangsa. Jurnal Manajemen*. Volume 9, No. 2. September 2016.
- Mangkunegara, A. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- . 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- . 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- . 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Martoyo, Susilo. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Pratama-Andhika Putra, Widarko-Agus dan Slamet-Afi Rachmat. 2017. Pengaruh *Reward dan Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Goldia Camilan Malang. *Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Malang. Jurnal Riset Manajemen*. Volume 6. No 1, Juni 2017.
- Pratama-Faisal Arif, Utami-Hamidah Nayati dan Mayowan-Yuniadi. 2015. Pengaruh Imbalan dan Hukuman terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta. *Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Jurnal Administrasi Bisnis*. Volume 22 No 1, Mei 2015.
- Rahmawati, Devianti. 2017. Pengaruh Kondisi Lingkungan Kerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Panca Wana Indonesia. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Volume 6, No 7, Juli 2017.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian-Effendi. 2009. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- . 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Penerbit ALFABETA
- . 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Penerbit ALFABETA
- . 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Penerbit ALFABETA
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju
- Triyanto-Arif, Sudarwati. 2014. Pengaruh Kompetensi dan Penghargaan Terhadap Kerja Karyawan PT. KAI di Stasiun Sragen. *Universitas Islam Batik Surakarta. Jurnal Pradigma*. Volume 12, No. 1. Februari-Juli 2014.
- Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi. Cetakan Kedua*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.