

**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA KANTOR
WALIKOTA MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

NAMA : DEBBY RAMADANI NASUTION
NPM : 2105160473
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang di selenggarakan pada hari Kamis, tanggal 11 September 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : DEBBY RAMADANI NASUTION
NPM : 2105160473
Program Studi : MANAJEMAN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR WALIKOTA MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk Memperoleh Gerlar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

(Assoc. Prof. SATRIA TIRTAYASA, Ph.D)

Penguji II

(WILLY YUSNANDAR, SE., M.Si)

Pembimbing

(Prof. Dr. FAJAR PASARIBU, SE., M.Si.)

Panitia Ujian

Ketua

(Dr. RADIMAN, S.E., M.Si)



Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., MM., M.St.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : DEBBY RAMADANI NASUTION
N.P.M : 2105160473
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KATOR WALIKOTA
MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, September 2025

Pembimbing Tugas Akhir

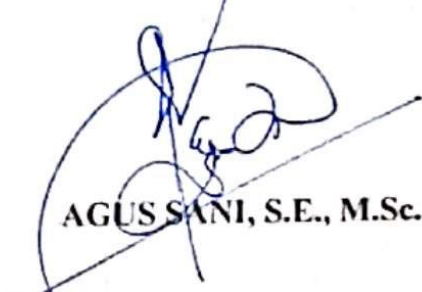


Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

Diketahui/Disetujui

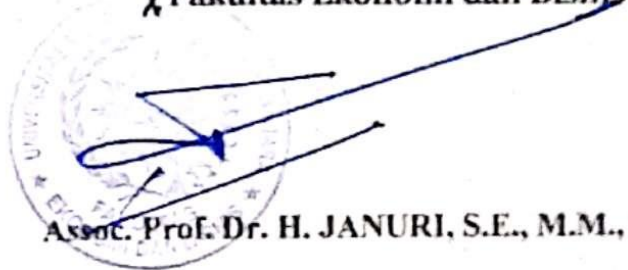
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.



UMSU

Langgah | Cerdas | Berprestasi

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Debby Ramadani Nasution
NPM : 2105160473
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kator Walikota Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	di dalam latar belakang jangan banyak menggunakan Teori-Teori Cukup. Penomoran saja	24/8 2025	
Bab 2	Harap menggunakan Teori do the terakhir	31/8 2025	
Bab 3	Kerangka Konseptual Harap diperbaiki	7/8 2025	
Bab 4	Pembahasan Harap dijelaskan lebih luas lagi	14/8 2025	
Bab 5	Kesimpulan Harap dibuat inti intinya saja	21/8 2025	
Daftar Pustaka	Harap menggunakan Mandelav.	28/8 2025	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc. Meju Sidang Meja Hijau.	4/9 2025	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, September 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR



Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Debby Ramadani Nasution
N.P.M : 2105160473
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul **"Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Medan"** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



DEBBY RAMADANI NASUTION

ABSTRAK

PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR WALIKOTA MEDAN

DEBBY RAMADANI NASUTION

2105160473

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Walikota Medan. Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Walikota Medan. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Walikota Medan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Walikota Medan. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Kantor Walikota Medan. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Kantor Walikota Medan. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Kantor Walikota Medan. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Kantor Walikota Medan.

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

ABSTRACT

THE EFFECT OF REWARDS AND PUNISHMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE MEDAN MAYOR'S OFFICE

DEBBY RAMADANI NASUTION

2105160473

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

The purpose of this study was to determine the effect of rewards and punishments on employee performance, with motivation as an intervening variable, at the Medan Mayor's Office, both directly and indirectly. This study used a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial least squares structural equation model (PLSSEM), which aimed to conduct path analysis with latent variables. The results showed that rewards significantly influenced employee performance at the Medan Mayor's Office. Punishment significantly influenced employee performance at the Medan Mayor's Office. Motivation significantly influenced employee performance at the Medan Mayor's Office. Rewards significantly influenced motivation at the Medan Mayor's Office. Punishment significantly influenced motivation at the Medan Mayor's Office. Rewards significantly influenced employee performance through motivation at the Medan Mayor's Office. Punishment significantly influenced employee performance through motivation at the Medan Mayor's Office.
Keywords: Rewards, Punishment, Employee Performance, Motivation.

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “**Pengaruh *Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Medan***”. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tugas akhir ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Pintu surgaku, separuh nyawaku, dan sosok yang penulis jadikan panutan.

Almh. Ibunda tercinta, Fitri Eriawaty perempuan tangguh yang bukan hanya melahirkan penulis, tetapi memberikan cinta, doa dan pengorbanan yang tak ternilai. Meski ibunda telah tiada, setiap langkah penulis selalu dipenuhi dengan semangat dan nilai-nilai yang tanamkan. Skripsi ini penulis persembahkan untuk Almh Ibunda, sebagai wujud cinta dan bakti seorang anak yang ingin terus membuat Ibunda bangga, di dunia maupun di akhirat. Semoga Ibunda melihat putri kecilnya ini dari tempat terbaik di sisi-nya. Andai waktu mengizinkan, penulis ingin memeluk dan menyampaikan rasa rindu, terima kasih serta permohonan maaf. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Rahmat dankasih saying-Nya kepada Ibunda.

2. Terima kasih untuk yang teristimewa ayahanda Dalmi Nasution atas segala pengorbanan dan ketulusan yang diberikan, selalu senantiasa memberikan yang terbaik, tak kenal lelah mendoakan, mengusahakan, memberikan dukungan baik secara moral maupun finansial, serta memprioritaskan pendidikan dan kebahagiaan anaknya. Semoga dengan adanya skripsi ini dapat membuat kalian lebih bangga karena telah berhasil menjadikan anak perempuan terakhirnya ini menyandang gelar sarjana seperti yang diharapkan. Besar harapan penulis semoga ayahanda selalu sehat, panjang umur, dan bisa menyaksikan keberhasilan lainnya yang akan penulis raih di masa yang akan datang.
3. Seluruh keluarga besar termasuk bunda adik Ibunda penulis yaitu Megawaty dan juga abang penulis Ferdy Nasution, keponakan penulis Quincy Priscilla Nasution yang telah banyak memberikan dukungan moral, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis sampai saat ini.
4. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

8. Bapak Agus Sani, SE., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak Arif Pratama Marpaung, SE., MM. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE., M.Si selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Pak Salman Farisi, S.Psi., M.M selaku pembimbing akademik selama perkuliahan yang telah banyak memberikan arahan dan masukan hingga selesai perkuliahan ini.
12. Kepada Bapak Ibu/Dosen serta seluruh staf/biro Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberi bantuan kepada penulis selama penyusunan tugas akhir, yang telah banyak memberikan informasi dan pengetahuan kepada Penulis selama masa studi.
13. Bapak/Ibu selaku Kepala Bidang BKAD, yang telah memberi kesempatan, dan informasi yang sangat membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini.
14. Seluruh karyawan BKAD yang sangat membantu dalam memberikan informasi terkait judul yang sedang penulis teliti.
15. Untuk Till Jannah sahabat-sahabat penulis yaitu Nadya Fasya, Jihan Fairuz Qolbi, Anis Fazannah Mahiroh yang telah selalu hadir sebagai bagian dari perjalanan ini. Kalian bukan hanya teman, tetapi juga saudara dalam doa, tawa, dan perjuangan. Di setiap langkah penulis menemukan semangat baru karena dukungan, keikhlasan, dan kebersamaan kalian yang tulus. Terima

kasih atas setiap nasihat, candaan, dan doa yang tak pernah putus. Semoga persahabatan ini tidak hanya berhenti di dunia, tetapi terus berlanjut hingga ke Jannah-Nya Allah, *insyaAllah*.

16. Kepada Alhamdulillah sahabat-sahabat penulis terima kasih untuk setiap semangat, doa, dan kebersamaan yang telah kita lalui. Dari tugas yang menumpuk, bimbingan yang melelahkan, hingga tawa di sela-sela stres semuanya menjadi kenangan berharga yang tak akan terlupakan.
17. Untuk seseorang yang tidak kalah pentingnya selalu menemani dan selalu menjadi support system penulis pada hari yang pastinya tidak mudah selama proses pengerjaan skripsi. Terima kasih telah mendengarkan keluh kesah, berkontribusi banyak dalam penulisan skripsi ini, memberikan dukungan, semangat, tenaga maupun bantuan dan senantiasa sabar, terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan penulis.
18. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua.
19. Terakhir. Penulis ingin mengucapkan terima kasih Untuk diri saya sendiri, Debby Ramadani Nasution atas segala kerja keras dan semangat sehingga tidak pernah menyerah dalam mengerjakan tugas akhir ini, terima kasih karena telah berjuang sejauh ini, terima kasih telah berusaha keras untuk meyakinkan dan menguatkan diri bahwa dapat menyelesaikan studi ini sampai selesai, mampu mengendalikan diri dari rasa takut menghadapi kegagalan, kebingungan dan perasaan yang ingin menyerah, bahkan kehilangan seseorang yang di sayang disaat skripsi ini selesai, terima kasih sudah memilih untuk kuat menyelesaikan apa yang telah dimulai, ini

merupakan pencapaian yang patut dibanggakan *i wanna thank me for just being me at all times.*

Terlepas dari semua ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan baik dari segi susunan kalimat maupun tata bahasanya. Oleh karena itu penulis meminta maaf apabila dalam penyusunan laporan tugas akhir ini terdapat kesalahan penulisan.

Akhir kata Penulis berharap semoga tugas akhir dengan judul “Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Medan” ini dapat memberikan manfaat maupun inspirasi bagi pembaca.

Medan, Agustus 2025

Penulis,

Debby Ramadani Nasution
NPM : 2105160473

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Batasan Masalah.....	12
1.4 Rumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian.....	13
1.6 Manfaat Penelitian	14
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 Landasan Teori	15
2.1.1 Kinerja Karyawan	15
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	15
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan	16
2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	18
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	19
2.1.2 Motivasi.....	23
2.1.2.1 Pengertian Motivasi	23
2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Motivasi	24
2.1.2.3 Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Motivasi.....	26
2.1.2.4 Indikator Motivasi.....	28
2.1.3 <i>Reward</i>	29
2.1.3.1 Pengertian <i>Reward</i>	29
2.1.3.2 Bentuk - Bentuk <i>Reward</i>	30
2.1.3.3 Dampak Pemberian <i>Reward</i>	33
2.1.3.4 Indikator <i>Reward</i>	35
2.1.4 <i>Punishment</i>	36

2.1.4.1 Pengertian <i>Punishment</i>	36
2.1.4.2 Bentuk Bentuk <i>Punishment</i>	38
2.1.4.3 Tujuan Pemberian <i>Punishment</i>	40
2.1.4.4 Indikator <i>Punishment</i>	41
2.2 Kerangka Konseptual	42
2.2.1 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan	42
2.2.3 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	43
2.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	43
2.2.5 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi.....	44
2.2.6 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.....	44
2.2.7 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi	45
2.3 Hipotesis.....	46
BAB 3 METODE PENELITIAN	47
3.1 Jenis Penelitian.....	47
3.2 Definisi Operasional Variabel	48
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	50
3.3.1 Tempat Penelitian.....	50
3.3.2 Waktu Penelitian	50
3.4 Populasi dan Sampel	51
3.4.1 Populasi	51
3.4.2 Sampel.....	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data	52
3.6 Teknik Analisis Data	53
3.6.1 Analisis Data Kuantitatif.....	53
3.6.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	53
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)	53
3.6.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	55
3.6.4.1 <i>Construct reliability and validity</i>	55
3.6.4.2 <i>Discriminant Validity</i>	56
3.6.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	56
3.6.5.1 <i>R-Square</i>	56
3.6.5.2 <i>F-Square</i>	56

3.6.5.3 Pengujian Hipotesis.....	57
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
4.1 Hasil Penelitian	59
4.1.1 Detugas akhir Hasil Penelitian.....	59
4.1.2 Detugas akhir Identitas Responden.....	59
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)	60
4.1.3.2 Variabel Motivasi (Z)	62
4.1.3.3 Variabel <i>Reward</i> (X1).....	63
4.1.3.4 Variabel <i>Punishment</i> (X2)	65
4.2 Analisis <i>Partial Least Square – Structural Equation Model</i> (PLSSEM) ..	67
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	67
4.2.1.1 <i>Construct Reliability and Validity</i>	67
4.2.2 Analisis Model Struktural/ <i>Structural Model Analyst</i> (<i>Inner Model</i>). 73	
4.2.2.1 <i>R- Square</i>	73
4.2.2.2 <i>F-Square</i>	74
4.2.2.3 <i>Dirrect Effect</i>	75
4.2.2.4 <i>Indirrect Effect</i>	77
4.3 Pembahasan.....	78
4.3.1 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan	78
4.3.2 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	79
4.3.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	80
4.3.4 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Motivasi	80
4.3.5 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi.....	81
4.3.6 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.....	82
4.3.7 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi	83
BAB 5 PENUTUP.....	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran.....	85
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	86
DAFTAR PUSTAKA.....	87
LAMPIRAN.....	98

DAFTAR TABEL

Table 1.1 Hasil Pra-Riset Tentang <i>Reward</i> Pada Kantor Walikota Medan	8
Tabel 1.2 Hasil Pra-Riset Tentang <i>Punishment</i> Pada Kantor Walikota Medan	9
Tabel 1.3 Hasil Pra-Riset Tentang Kinerja Karyawan Pada Kantor Walikota Medan.....	10
Tabel 1.4 Hasil Pra-Riset Tentang Motivasi Pada Kantor Walikota Medan.....	10
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	45
Tabel 3.2 Indikator Motivasi.....	46
Tabel 3.3 Indikator <i>Reward</i>	46
Tabel 3.4 Indikator <i>Punishment</i>	47
Tabel 3.5 Rincian Waktu Penelitian.....	47
Tabel 3.6 Jumlah Populasi Karyawan BKAD Walikota Medan.....	48
Tabel 3.7 Instrumen Skala Likert.....	49
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.2 Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	57
Tabel 4.3 Angket Skor Untuk Variabel Motivasi (Z)	59
Tabel 4.4 Angket Skor Untuk Variabel <i>Reward</i> (X1).....	60
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel <i>Punishment</i> (X2)	62
Tabel 4.6 <i>Convergent Validity</i> Kinerja Karyawan (Y).....	65
Tabel 4.7 <i>Convergent Validity</i> Motivasi (Z)	66
Tabel 4.8 <i>Convergent Validity Reward</i> (X1).....	66
Tabel 4.9 <i>Convergent Validity Punishment</i> (X2)	67
Tabel 4.10 Hasil <i>Composite Reliability</i>	67
Tabel 4.11 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	68
Tabel 4.12 Hasil <i>Discriminant Validity</i>	69
Tabel 4.13 <i>R-Square</i>	71
Tabel 4.14 <i>F-Square</i>	72
Tabel 4.15 <i>Dirrect Effect</i>	73
Tabel 4.16 <i>Indirrect Effect</i>	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian.....	42
Gambar 3.1 Teknik Analisis Jalur.....	52
Gambar 4.1 <i>Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model</i>	65
Gambar 4.2 Hasil Setelah <i>Bootstrapping</i>	73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	93
Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Kuisisioner	98
Lampiran 3. Analisa Data	102

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia (SDM) pada era globalisasi dan persaingan bebas saat ini perlu mendapatkan perhatian yang lebih besar, karena sumber daya manusia yang mengelola dan mengatur sumber daya lainnya baik pada tingkat makro maupun pada tingkat mikro yaitu pada tingkat organisasi dengan segala jenis bentuk maupun kegiatannya (Branham, 2010). Unsur MSDM adalah manusia, manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A. P. Mangkunegara & Prabu, 2015). Pada dasarnya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor tersebut adalah penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*). Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja karyawan yang dinilai dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno et al., 2022).

Selain itu, kinerja secara umum mencerminkan wajah dan citra karyawan dalam suatu organisasi. Namun, menerapkannya dengan tepat tidaklah mudah, karena sifat manusia yang beragam macam karakteristik, perasaan, watak, dan

kemampuan yang berbeda-beda. Sementara itu, kinerja juga sebagai ukuran dari perilaku aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional.

Penting bagi pemimpin untuk memperhatikan kualitas kinerja Sumber Daya Manusia, salah satunya adalah dengan mengakui tingkat ketepatan dan kecepatan trainee melalui penghargaan (*reward*). Dengan adanya sistem ini, hasil kerja yang dihasilkan oleh trainee menjadi lebih berharga (Indah et al., 2019). Penghargaan atau *reward* merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap kepuasan kerja karyawan dengan memberikan *reward*, seperti hadiah, imbalan, dan promosi jabatan. Tujuan pemberian *reward* oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Muqoyyarah, 2018).

Pemberian *reward* juga harus disesuaikan dengan hak dan kewajiban karyawan. Penting untuk dicatat bahwa *reward* tidak hanya diukur dari segi materi, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antar manusia serta lingkungan organisasi. Terkadang, individu dapat termotivasi oleh insentif ekonomi atau keuntungan material (Sinaga et al., 2020). Dalam konteks organisasi, terdapat istilah insentif, yang merujuk pada penghargaan dalam bentuk material atau non-material yang diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan. Tujuannya adalah untuk mendorong karyawan bekerja dengan motivasi tinggi dan mencapai prestasi dalam meraih tujuan instansi (Meiyola Krisma Agatha et al., 2024).

Namun tidak hanya pemberian *reward* saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, kinerja karyawan terkadang tidak selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan karyawan, tetapi dipengaruhi juga

dengan cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yaitu *punishment* (Nurfitriani, 2022).

Punishment adalah konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan sebagai *respons* terhadap perilaku tertentu yang telah dilakukan. Bentuk *Punishment* dapat berupa kritik, penurunan jabatan, atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Salah satu peran penting dari *Punishment* untuk menjaga disiplin karyawan. Semakin berat *Punishment* yang diterapkan, semakin besar kemungkinan karyawan merasa takut untuk melanggar aturan organisasi, sehingga sikap dan perilaku *indiscipliner* dapat berkurang. Namun, *Punishment* harus diterapkan dengan pertimbangan yang logis dan masuk akal, serta diinformasikan secara jelas kepada karyawan. *Punishment* sebaiknya tidak terlalu ringan maupun terlalu berat, karena tujuannya adalah mendidik dan menjadi alat motivasi untuk menjaga kedisiplinan dalam organisasi. (Hasanuddin et al., 2023).

Punishment merupakan metode untuk mengarahkan perilaku agar selaras dengan norma atau perilaku yang berlaku secara umum. *Punishment* juga diartikan sebagai konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan sebagai *respons* terhadap perilaku tertentu yang telah dilakukan (Ritonga et al., 2024). Perusahaan perlu menerapkan sanksi atau *Punishment* kepada karyawan yang malas dan lalai dalam bekerja, karena hal ini dapat mengganggu kinerja karyawan lainnya. Sanksi atau *Punishment* adalah hukuman yang diberikan sebagai akibat dari pelanggaran terhadap aturan yang berlaku (Arsyad, 2020).

Pada dasarnya, baik *reward* maupun *Punishment* diperlukan untuk meningkatkan hasil kerja karyawan, termasuk dalam memotivasi mereka untuk mencapai tujuan instansi. Keduanya merupakan *respons* pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang ditunjukkan oleh bawahan, di mana *Punishment* diberikan untuk perilaku yang tidak baik dan *reward* untuk perilaku yang baik. Meskipun fungsinya tampak berlawanan, keduanya memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk mendorong individu menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi karyawan dalam menjalankan tugas mereka (Yazid AR et al., 2021).

Dengan itu, tingkat kerja semakin rendah dan motivasi kerja akan semakin rendah juga, begitu pula sebaliknya, semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka akan semakin tinggi juga kinerja mereka. Dengan demikian *reward* dan *punishment* sangat penting dalam memotivasi kinerja karyawan, karena melalui *reward* dan *punishment* tersebut karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. Motivasi sangat dibutuhkan untuk menggerakkan gairah kerja para karyawan hal itu tidak lepas dari kepentingan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang cakap, mampu dan terampil.

Motivasi yang tepat dapat mendorong individu untuk menciptakan semangat kerja, sehingga mereka bersedia bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala usaha untuk mencapai kepuasan. Selain itu, motivasi berperan sebagai pendorong atau pendukung perilaku seseorang, sehingga individu tersebut terdorong untuk bekerja keras dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Karyawan menunjukkan tingkat disiplin yang tinggi demi kemajuan organisasi, sementara pimpinan memberikan umpan balik terhadap kedisiplinan karyawan dengan memberikan *reward* (kompensasi) kepada karyawan yang

disiplin dan *Punishment* (hukuman) kepada karyawan yang memiliki disiplin rendah (Rizal & Radiman 2019).

Motivasi karyawan terbentuk melalui adanya *reward* dan *punishment* dalam suatu perusahaan. Secara umum, motivasi adalah dorongan untuk melakukan sesuatu yang mempengaruhi perilaku seseorang. Motivasi memiliki dampak penting bagi manajemen dalam mencapai tujuan strategis organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan. Namun, penerapan *reward* dan *punishment* tidak selalu berjalan sesuai harapan di perusahaan. *Reward* merupakan salah satu bentuk motivasi bagi karyawan, berupa penghargaan yang diberikan atas perilaku yang sesuai dan pencapaian target yang ditetapkan dalam perusahaan. Selain *reward*, terdapat juga faktor lain yang dapat memotivasi karyawan (Kurnia et al. 2022).

Motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan biasanya bervariasi tergantung pada permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing karyawan. Ini dapat mencakup pemberian insentif, inspirasi, semangat, serta promosi (Kuswati, 2020). Karyawan yang menerima motivasi cenderung bekerja dengan sebaik-baiknya, mematuhi semua aturan perusahaan, serta memberikan ide dan saran untuk kemajuan organisasi. Dalam proses pemberian motivasi ini, pimpinan berperan langsung dengan mengakui hasil kerja karyawan dan memberikan umpan balik atas kinerja mereka (Parashakti et al. 2020). Penelitian sebelumnya telah mengindikasikan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan (Nasution et al. 2023).

Instansi Pemerintah adalah lembaga yang dimiliki oleh pemerintah dan bertugas memberikan pelayanan publik, baik di tingkat pemerintah pusat maupun daerah. Dalam konteks Pemerintah Daerah, khususnya Pemerintah Kota Medan,

berdasarkan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 19 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah, terdapat 56 (lima puluh enam) Organisasi Perangkat Daerah. Organisasi ini terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas, Badan, dan Kecamatan. Sumber Daya Manusia, yang sering disebut sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), berperan sebagai penggerak utama dalam organisasi ini. ASN terdiri dari Karyawan Negeri Sipil (PNS) dan Karyawan Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K), serta dibantu oleh Karyawan Non-ASN (honorir). Karyawan Non-ASN, atau Karyawan Honorir, didefinisikan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 pada Pasal 1 ayat (1) sebagai individu yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kekaryawanan atau pejabat lain dalam pemerintah untuk melaksanakan tugas tertentu di instansi pemerintah, dengan penghasilan yang menjadi beban APBN dan APBD.

Dalam instansi Pemerintah, keberadaan Karyawan Non-ASN sangat penting untuk melaksanakan tugas-tugas pelayanan publik. Beberapa dari mereka telah lama mengabdikan kepada pemerintah dan keberadaannya sangat dibutuhkan, sementara yang lain baru saja mulai mengabdikan tetapi juga memiliki peran yang signifikan. Secara faktual, Karyawan Non-ASN berkontribusi pada percepatan layanan pemerintah, sehingga peran mereka menjadi krusial untuk memenuhi beban kerja yang tidak dapat ditangani sepenuhnya oleh Karyawan ASN. Sebagai pelayan publik yang bertanggung jawab dalam bidang keuangan dan aset daerah, Karyawan Non-ASN di BKAD Kota Medan berfungsi sebagai pengadministrasian surat-menyurat yang berinteraksi dengan pihak luar, termasuk masyarakat, sehingga mereka dapat dianggap sebagai wajah dari BKAD Kota Medan.

Dalam pelaksanaan tugas tersebut, kinerja karyawan memiliki peranan penting dalam meningkatkan efektivitas tugas sehari-hari. Kinerja yang baik mencerminkan tanggung jawab individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, karena mereka mematuhi aturan dan menyadari larangan yang ada serta bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Karyawan yang disiplin tinggi akan tetap bekerja meskipun tidak diawasi oleh atasan dan tidak akan menyia-nyiakan waktu, sehingga kinerja mereka lebih baik dibandingkan karyawan yang kurang disiplin. Namun, kenyataannya, disiplin kerja karyawan Non-ASN di BKAD Kota Medan belum optimal karena masih terdapat karyawan yang terlambat masuk dan menunda pekerjaan. Untuk menjaga kinerja tersebut, pemberian *reward* dan *Punishment* dapat diterapkan.

Sistem *reward* dan *Punishment* di kantor ini diterapkan secara transparan, baik dalam pemberian *reward* maupun *Punishment*. Pemberian bonus yang tidak merata antar divisi, di mana bonus hanya diberikan kepada divisi lapangan, telah menyebabkan demotivasi pada karyawan di divisi lain yang tidak menerima bonus. Permasalahan ini menjadi dasar rumusan penelitian untuk mengevaluasi apakah terdapat pengaruh antara *reward* terhadap motivasi kerja karyawan di Kantor Walikota Medan. *Reward* dan *Punishment* diketahui dapat memacu semangat kerja karyawan, meskipun dampaknya bergantung pada penerapan yang tepat.

Manajemen sumber daya manusia juga memberikan kompensasi dalam bentuk *reward* kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja mereka. Selain itu, hal ini mencakup seluruh aspek yang ada dalam perusahaan. Manajemen sumber daya manusia meliputi semua aspek di perusahaan, termasuk proses pengembangan karyawan dan berbagai aktivitas SDM yang bertujuan mencapai

target perusahaan yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa peran, yaitu peran administrasi, peran operasional, dan peran strategis. Salah satu motivasi kerja yang saling bertentangan adalah *reward* yang bersifat positif dan *Punishment* yang bersifat negatif.

Meskipun demikian, keduanya dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karyawan memiliki dorongan internal yang kuat serta dorongan eksternal (misalnya dari perusahaan), yang mendorong mereka untuk melakukan tugas dengan baik. Pada dasarnya, motivasi adalah faktor penting yang berfungsi untuk mengarahkan, mendukung, dan mengendalikan perilaku. Faktor motivasi kerja dapat dibedakan menjadi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Selain itu, karakteristik motivasi mencakup usaha, kemauan yang kuat, serta arah dan tujuan hidup. Metode pemberian motivasi dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. *Reward* merupakan salah satu dimensi dalam kompensasi, di mana kompensasi terdiri dari komponen penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka dan keanggotaan mereka sebagai karyawan. Dengan demikian, faktor intrinsik dan ekstrinsik mencakup keseluruhan sistem kompensasi di perusahaan.

Berikut ini adalah fenomena permasalahan beban kerja di PT. Mondelez Indonesia Medan berdasarkan pra-riset 20 orang responden.

Table 1.1 Hasil Pra-Riset Tentang *Reward* Pada Kantor Walikota Medan

NO	PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
		ST	S	KS	TS	STS
1	Apakah anda menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan dan minim kesalahan	5%	60%	10%	10%	15%
2	Apakah anda mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang sesuai dengan harapan atasan	15%	50%	10%	25%	0%
3	Apakah anda bersikap sopan, kooperatif, dan menghormati rekan kerja serta atasan	25%	40%	15%	10%	5%

Sumber: Pra Penelitian

Dari data diatas dapat diketahui bahwa adanya fenomena bahwa sistem reward pada Kantor Walikota Medan aspek kuantitas kerja masih terdapat beberapa kendala, yang dapat diatasi melalui peningkatan motivasi kerja dan pemberian penghargaan yang lebih proporsional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa reward berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi masih diperlukan penyesuaian dan penguatan sistem penghargaan agar semua aspek kinerja—baik kualitas, kuantitas, maupun sikap—dapat meningkat secara seimbang.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Riset Tentang *Punishment* Pada Kantor Walikota Medan

NO	PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
		ST	S	KS	TS	STS
1	Apakah anda pernah mendapat teguran dari atasan ketika melakukan kesalahan dalam pekerjaan.	15%	30%	35%	20%	0%
2	Apakah anda setuju pemberian sanksi dilakukan berdasarkan prosedur yang jelas dan transparan	15%	40%	30%	15%	0%
3	Apakah anda setuju bahwa hukuman tegas perlu diterapkan agar semua karyawan bekerja sesuai aturan	5%	45%	20%	25%	5%

Sumber: Pra Penelitian

Di sisi lain, *Punishment* pada Kantor Walikota Medan secara keseluruhan, hasil pra-riset menunjukkan bahwa pelaksanaan *punishment* ringan seperti teguran langsung masih belum dilakukan secara konsisten, dan sebagian karyawan merasa penerapan hukuman belum sepenuhnya merata atau adil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *punishment* memiliki peran penting dalam menjaga kedisiplinan dan tanggung jawab kerja karyawan, tetapi masih perlu peningkatan dalam aspek konsistensi dan keadilan penerapannya agar dampaknya terhadap kinerja karyawan menjadi lebih optimal.

Tabel 1.3 Hasil Pra-Riset Tentang Kinerja Karyawan Pada Kantor Walikota Medan

NO	PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
		ST	S	KS	TS	STS
1	Apakah anda menerima kritik dan saran dengan sikap positif untuk meningkatkan kinerja saya	30%	45%	0%	20%	0%
2	Apakah anda selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan	20%	45%	15%	20%	0%
3	Apakah anda menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan	10%	40%	20%	10%	20%

Sumber: Pra Penelitian

Selain itu berdasarkan hasil riset yang peneliti lakukan pada Kantor Walikota Medan, kinerja karyawan masih belum sesuai dengan yang ditargetkan perusahaan. Hal ini juga dapat dilihat dari data kinerja karyawan yang menurun dikarenakan karyawan yang merasa kesulitan dalam mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan meskipun karyawan sudah menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan sudah memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan telah menunjukkan komitmen dan tanggung jawab kerja yang baik, namun masih diperlukan peningkatan dalam hal manajemen waktu dan konsistensi pencapaian target untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Tabel 1.4 Hasil Pra-Riset Tentang Motivasi Pada Kantor Walikota Medan

NO	PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
		ST	S	KS	TS	STS
1	Apakah anda berpartisipasi aktif dalam kegiatan atau program kantor	10%	30%	30%	25%	5%
2	Apakah anda tetap berkomitmen untuk memberikan kinerja terbaik meskipun dalam kondisi kerja yang sulit	15%	35%	15%	30%	5%
3	Apakah anda merasa puas dengan kondisi dan lingkungan kerja di kantor	35%	40%	10%	10%	5%

Sumber: Pra Penelitian

Kurangnya motivasi pada Kantor Walikota Medan yang dilihat dari pra-riset menunjukkan bahwa keterlibatan (engagement) karyawan dalam kegiatan organisasi masih perlu ditingkatkan agar seluruh karyawan merasa lebih memiliki

dan berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan instansi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan sudah terbentuk cukup positif, namun masih memerlukan penguatan dalam hal partisipasi dan semangat kolektif agar kinerja organisasi dapat semakin optimal.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, terdapat beberapa aspek yang perlu diteliti untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi perusahaan yang sebenarnya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Medan”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan masih tergolong rendah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Hal ini terlihat dari ketidakmampuan beberapa karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditentukan. Kondisi ini menunjukkan adanya hambatan dalam produktivitas kerja yang perlu diperbaiki.
2. Karyawan kurang mendapatkan apresiasi berupa pujian atau penghargaan dari atasan atas hasil kerja yang telah mereka capai. Kurangnya pengakuan terhadap kontribusi karyawan dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan semangat mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari.
3. Terdapat sejumlah karyawan yang mendapatkan teguran dari atasan akibat kelalaian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini

menunjukkan adanya permasalahan dalam kedisiplinan serta kurangnya kesadaran karyawan terhadap pentingnya menjalankan tugas dengan baik.

4. Disiplin kerja karyawan masih tergolong rendah, yang terlihat dari beberapa karyawan yang sering terlambat masuk kantor dan tidak mematuhi jam kerja yang telah ditetapkan. Selain itu, terdapat karyawan yang seharusnya bekerja di dalam kantor tetapi justru berada di luar kantor tanpa alasan yang jelas selama jam kerja berlangsung. Situasi ini menunjukkan perlunya upaya untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan agar produktivitas dan efisiensi kerja dapat tercapai secara optimal.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di Kantor Walikota Medan, ditemukan sejumlah permasalahan yang muncul dari berbagai fenomena yang terjadi di dalam instansi tersebut. Permasalahan ini mencakup berbagai aspek yang dapat memengaruhi operasional dan produktivitas karyawan. Namun, untuk menjaga fokus penelitian, peneliti membatasi ruang lingkup masalah pada aspek *reward*, *Punishment*, motivasi, dan kinerja karyawan. Pembatasan ini dilakukan agar penelitian dapat lebih terarah dan mendalam dalam menganalisis bagaimana faktor-faktor tersebut saling berhubungan serta dampaknya terhadap efektivitas kerja karyawan di instansi tersebut.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan penulis, maka rumusan masalahnya adalah :

1. Apakah ada Pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan Pada Kantor Walikota Medan?

2. Apakah ada Pengaruh *Punishment* terhadap kinerja karyawan Pada Kantor Walikota Medan?
3. Apakah ada Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan Pada Kantor Walikota Medan?
4. Apakah ada Pengaruh *Reward* terhadap motivasi sebagai variabel intervening Pada Kantor Walikota Medan?
5. Apakah ada Pengaruh *Punishment* terhadap motivasi Pada Kantor Walikota Medan?
6. Apakah ada Pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening Pada Kantor Walikota Medan?
7. Apakah ada Pengaruh *Punishment* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening Pada Kantor Walikota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Dari uraian yang penulis kemukakan diatas maka tujuan dalam penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh Reward terhadap kinerja karyawan pada Karyawan Di Kantor Walkota Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh Punishment terhadap kinerja karyawan pada Karyawan Di Kantor Walikota Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh Reward terhadap kepuasan kerja pada Karyawan Di Kantor Walikota Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh Punishment terhadap kepuasan kerja pada Karyawan Di Walikota Medan.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan pada Karyawan Di Kantor Walikota Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh Reward terhadap kinerja karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening sebagai variabel intervening pada Karyawan Di Kantor Walikota Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada Punishment terhadap kinerja karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening sebagai variabel intervening pada Karyawan Di Kantor Walikota.

1.6 Manfaat Penelitian

Dari uraian yang telah dikemukakan diatas adapun manfaat yang bisa didapatkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Manfaat Teoritis Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang *reward*, *punishment*, motivasi terhadap kinerja karyawan sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal *reward*, *punishment*, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Badan Keuangan dan Aset Daerah di Walikota Medan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja mengacu pada hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam upayanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja ini bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Manajemen dapat mengevaluasi hasil kerja karyawan berdasarkan kinerja masing-masing individu. Kinerja tidak selalu terlihat secara langsung, melainkan merupakan pencapaian yang dipengaruhi oleh kemampuan setiap individu dalam melaksanakan tugas yang diemban.

(A. P. Mangkunegara, 2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini menandakan bahwa perusahaan harus dapat memberi tanggung jawab pada karyawannya sesuai dengan kemampuan atau keahlian dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya. Kinerja mencerminkan pencapaian yang dapat diraih oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta sesuai dengan norma dan etika yang berlaku (Muis et al., 2018)

Menurut Rachman et al. (2021) pengertian kinerja merujuk pada hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dievaluasi dan diukur selama periode waktu tertentu, berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut (Megantari et al., 2022).

Rachman et al. (2021) Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai indikator keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik akan berkontribusi pada peningkatan nilai perusahaan. Penilaian kinerja yang efektif dapat membantu karyawan dalam meningkatkan performa mereka. Menurut (Ferdinand & Satibi, 2021) Sebaliknya, karyawan yang hasil kerjanya tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan dianggap sebagai karyawan dengan kinerja yang kurang memuaskan atau buruk.

Dapat disimpulkan bahwa para ahli berpendapat bahwa kinerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja ini bersifat individual dan dipengaruhi oleh kemampuan masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas. Kinerja karyawan dianggap sebagai indikator keberhasilan perusahaan, di mana kinerja yang tinggi akan berkontribusi pada peningkatan nilai perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan

Perusahaan yang berhasil umumnya memiliki manajemen yang efektif, dan efektivitas manajemen tersebut dapat diukur melalui kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik memberikan berbagai keuntungan, seperti

yang dijelaskan oleh para ahli berikut ini. Menurut Widodo & Yandi (2022) Adapun manfaat kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Untuk perbaikan hasil kinerja karyawan, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktivitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal karyawan dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Menurut Kasmir (2016) manfaat kinerja bagi organisasi dan karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas organisasi
Yaitu kinerja yang optimal, karyawan mampu bekerja dengan efisien, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan memenuhi target yang ditetapkan, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.
2. Menjadi dasar penilaian penghargaan dan penghargaan karyawan
Yaitu Kinerja yang terukur menjadi dasar dalam memberikan penghargaan atau kompensasi kepada karyawan. Ini bisa berupa promosi, bonus, insentif, atau penghargaan lainnya, yang akan memotivasi karyawan untuk terus bekerja dengan lebih baik.
3. Meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan
Yaitu kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan
4. Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Yaitu dengan melakukan pengukuran kinerja, perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan membutuhkan pelatihan atau pengembangan lebih lanjut untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan mereka.

5. Menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan sehat

Yaitu penilaian kinerja yang objektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kompetitif, di mana karyawan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya guna mencapai prestasi terbaik.

6. Meningkatkan hubungan yang harmonis

Yaitu kinerja yang baik tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga bagi tim dan organisasi secara keseluruhan. Ketika kinerja setiap individu terukur dengan baik, hal ini akan memperkuat hubungan antar rekan kerja dan membentuk tim yang solid.

2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Manajemen perusahaan perlu merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Untuk mencapai hal ini, para manajer harus terus memberikan dorongan motivasi yang tinggi kepada karyawan agar mereka dapat menjalankan tugas dengan baik. Namun, penting untuk diakui bahwa motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Menurut Tebay (2023), Faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja meliputi beberapa aspek utama sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan (*ability*). Kemampuan karyawan terdiri dari potensi intelektual (IQ) dan keterampilan praktis (*knowledge skill*). Dengan kata lain, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata, pendidikan yang sesuai dengan jabatannya, serta keterampilan yang baik dalam menjalankan tugas sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Organisasi memerlukan

individu dengan kemampuan yang relevan untuk mendukung kemajuan mereka. Oleh karena itu, karyawan harus ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian mereka (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi (*motivation*). Motivasi muncul dari sikap karyawan dalam menghadapi kondisi kerja. Motivasi merupakan keadaan yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan fokus dalam mencapai tujuan organisasi. Sikap mental ini berperan penting dalam mempengaruhi karyawan untuk berusaha semaksimal mungkin dalam meraih prestasi kerja.

Sedangkan menurut Tebay (2023) menulis bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor personal, yang tercermin dari tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi, dan komitmen individu.
2. Faktor kepemimpinan, yang ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer serta pemimpin tim.
3. Faktor tim, yang terlihat dari kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem, yang tercermin dari keberadaan sistem kerja dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasional kontekstual, yang terlihat dari tingkat tekanan dan perubahan dalam lingkungan internal serta eksternal.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja berfungsi untuk mengevaluasi dan mengukur sejauh mana pencapaian tujuan atau hasil yang telah ditetapkan. Dengan adanya indikator tersebut, organisasi dapat memantau, menilai, dan meningkatkan kinerja secara objektif guna mencapai hasil yang lebih baik.

Adapun indikator kinerja Anwar (2009) menyatakan adalah :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan mampu menghasilkan output yang memenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja yang baik menunjukkan efisiensi dan produktivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

3. Dapat Tidaknya Diandalkan

Karyawan yang dapat diandalkan memberikan kontribusi positif terhadap kelancaran operasional perusahaan.

4. Sikap

Sikap positif sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, serta berkontribusi pada keberhasilan tim secara keseluruhan.

Adapun indikator kinerja Mangkunegara (2009) menyatakan adalah :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mencerminkan seberapa baik seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator ini berkaitan dengan ketelitian, ketepatan, kerapian, dan kemampuan menghasilkan hasil kerja yang sesuai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Semakin tinggi kualitas kerja seseorang, semakin menunjukkan kompetensi dan profesionalismenya dalam bekerja.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja menggambarkan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Indikator ini menilai tingkat produktivitas seorang karyawan, yaitu sejauh mana ia mampu mencapai target kerja atau beban tugas yang telah ditetapkan. Karyawan dengan kuantitas kerja tinggi biasanya memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik dan efisien dalam bekerja.

3. Dapat Tidaknya Diandalkan (Reliability)

Indikator ini menilai sejauh mana seorang karyawan dapat dipercaya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten. Karyawan yang dapat diandalkan biasanya memiliki kedisiplinan tinggi, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta mampu menjaga komitmen terhadap aturan dan jadwal kerja. Keandalan ini menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas dan kelancaran kegiatan organisasi.

4. Sikap (Attitude)

Sikap mencerminkan perilaku dan etika kerja karyawan terhadap rekan kerja, atasan, maupun terhadap pekerjaannya sendiri. Indikator ini mencakup aspek seperti sopan santun, kerjasama, loyalitas, dan kesediaan untuk membantu sesama dalam lingkungan kerja. Sikap positif akan mendukung suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan efektivitas tim maupun organisasi secara keseluruhan.

Dan sedangkan menurut Pratama (2022) terdapat beberapa langkah yang dilakukan dalam proses pengukuran kinerja, yaitu:

1. Mendefinisikan misi, penetapan tujuan, sasaran dan strategi perusahaan Misi bertujuan meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan didalam perusahaan.

Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran

2. Penetapan dan pengembangan indicator, indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur dan mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung
3. Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran, mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa implementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan
4. Pelaporan hasil-hasil secara formal akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan :
 - a. Sebagai bertanggung jawaban atas hasil yang dicapai, proses yang dilakukan dan sumber daya yang telah dipercayakan untuk dikelola. Hasil pengukuran terhadap pencapaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Bisa dijadikan landasan pemberian *reward* and *Punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi
 - b. Sebagai umpan balik. Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi.

2.1.2 Motivasi

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi menurut Lisnawati & Patandung (2022) motivasi adalah "kekuatan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya." Dengan kata lain, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental yang menggerakkan individu atau kelompok untuk menyelesaikan suatu tugas. Ia juga dapat diartikan sebagai proses memengaruhi orang atau mencoba membuat mereka melakukan tugas yang diinginkan sejalan dengan tujuan tertentu.

Sedangkan Rohaeni (2016), Motivasi diartikan sebagai “kekuatan pendorong yang membangkitkan semangat kerja dan memotivasi orang untuk bekerja sama, bekerja secara efektif, dan menemukan kepuasan dalam segala usahanya”. Motivasi adalah tentang merangsang semangat seseorang dalam bekerja dan memberikan kekuatan pendorong yang memotivasinya untuk bekerja sama, bekerja secara efektif, dan menyelaraskan segala upaya untuk mencapai kepuasan (Erna Maulidyar et al. 2022)

(Khair, 2019) menyatakan bahwa salah satu faktor yang memotivasi individu agar menjalankan aktivitas tertentu adalah motivasi. Oleh sebab itu, motivasi kerap disebut sebagai kekuatan dorongan di balik sikap individu. Setiap gerakan yang dikerjakan seseorang harus dimotivasi oleh sesuatu.

Motivasi adalah kekuatan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, membangkitkan semangat kerja, memotivasi kerjasama, efektivitas, dan kepuasan dalam setiap usaha. Dengan kata lain, motivasi adalah dorongan yang menggerakkan individu atau kelompok untuk menyelesaikan tugas dengan semangat dan efektif.

2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Motivasi

Sedangkan tujuan motivasi menurut Hairudin & Oktaria (2022) berikut adalah manfaat penting dari motivasi yang tinggi di tempat kerja:

1. Meningkatkan Semangat Kerja

Motivasi yang kuat dapat memicu semangat dan antusiasme karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka sehari-hari.

2. Meningkatkan Moral dan Kualitas Keputusan

Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki moral yang lebih baik dan membuat keputusan yang lebih tepat dan efektif.

3. Mendorong Peningkatan Produktivitas

Motivasi yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja karyawan, sehingga menghasilkan output yang lebih besar dan berkualitas.

4. Mempertahankan Loyalitas dan Stabilitas Karyawan

Motivasi yang baik membantu mempertahankan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, mengurangi tingkat turnover, dan menciptakan stabilitas tenaga kerja.

5. Meningkatkan Disiplin dan Mengurangi Absensi

Karyawan yang termotivasi cenderung lebih disiplin dan memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, karena mereka merasa terikat dengan pekerjaan dan tanggung jawab mereka.

6. Mempertinggi Rasa Tanggung Jawab

Motivasi yang tinggi meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan, sehingga mereka lebih berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

7. Menciptakan Suasana Kerja yang Baik

Motivasi yang positif menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung.

8. Mengefektifkan Pengadaan Karyawan

Dengan mempertahankan karyawan yang termotivasi, perusahaan dapat mengurangi biaya dan upaya yang terkait dengan pengadaan karyawan baru.

9. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

Motivasi yang tinggi berkontribusi pada kesejahteraan karyawan secara keseluruhan, karena mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki rasa pencapaian yang lebih besar.

10. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, karena karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih keras dan lebih cerdas untuk mencapai tujuan perusahaan.

11. Meningkatkan Efisiensi Penggunaan Sumber Daya

Karyawan yang termotivasi cenderung lebih efisien dalam menggunakan alat-alat dan bahan-bahan baku, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan efektivitas operasional.

12. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Motivasi adalah kunci utama untuk mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan, karena memberikan energi dan fokus yang diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal.

Sedangkan manfaat menurut Siregar (2021) adalah :

1. Meningkatkan Semangat Kerja dan Produktivitas

Motivasi yang tinggi dapat membangkitkan semangat kerja karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas mereka secara keseluruhan.

2. Menyelesaikan Pekerjaan dengan Efisien

Dengan adanya motivasi, karyawan cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih tepat waktu dan efektif, menghindari penundaan dan kesalahan.

3. Merasa Dihargai dan Diakui

Motivasi yang baik dapat membuat karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka, yang akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

4. Mencapai Target yang Ditetapkan

Karyawan yang termotivasi akan bekerja keras untuk mencapai target yang telah mereka tetapkan, karena mereka memiliki dorongan internal untuk memberikan yang terbaik dan mencapai kesuksesan.

2.1.2.3 Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Potu et al. (2021), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1. *Achievement* (Keberhasilan) karyawan dapat dilihat dari keberhasilan yang dicapai.
2. *Recognition* (Pengakuan/Hadiah). Sebagai kelanjutan dari implementasi yang berhasil, kepemimpinan harus memberikan penjelasan tentang keberhasilan bawahan.
3. *Work it self* (Bekerja untuk diri sendiri). Kepemimpinan membutuhkan upaya yang realistis dan menarik, sehingga bawahan memahami pentingnya

pekerjaan mereka dan upaya yang mereka lakukan untuk menghindari kebosanan.

4. *Responsibility* (Tanggung jawab). Agar tanggung jawab yang tepat menjadi aktivitas motif bawahan, pengawasan yang ketat harus dihindari dengan melakukan pekerjaan bawahan sendiri, selama kepemimpinan dapat berlaku dan menggunakan prinsip partisipasi.
5. *Advancement* (Pengembangan) pengembangan diri merupakan salah satu faktor penting yang dapat memotivasi karyawan.

Sedangkan menurut Kasman (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah :

1. Faktor *Ekstern*

Faktor eksternal, seperti gaya kepemimpinan atasan, lingkungan kerja, kompetensi yang ada, tuntutan perkembangan organisasi, dan pembinaan karir, juga memengaruhi motivasi individu. Dengan kata lain, motivasi tidak hanya berasal dari dalam diri individu, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor dari luar.

2. Faktor *Intern*

Faktor internal, yang meliputi kemampuan kerja, semangat kerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kelompok, serta prestasi dan produktivitas kerja, juga memainkan peran penting dalam memengaruhi motivasi individu. Dengan kata lain, motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga sangat tergantung pada kondisi dan karakteristik internal individu itu sendiri

2.1.2.4 Indikator Motivasi

Adapun menurut Fransiska & Tupti (2020) indikator motivasi kerja menurut meliputi yaitu:

1. Kerja Keras, lakukan aktivitas dengan segenap keahlian dan usaha Anda untuk hasil yang maksimal.
2. Berorientasi Masa Depan, menafsirkan peluang yang muncul di masa depan dan merencanakan langkah-langkah untuk mencapainya.
3. Tingkat Ambisi Tinggi, memiliki ambisi yang kuat untuk mencapai tujuan yang lebih baik dan lebih tinggi.
4. Berorientasi pada Tugas/Sasaran, secara konsisten berfokus pada pencapaian hasil kerja berkualitas tinggi yang memenuhi standar yang ditetapkan.

Adapun menurut Khair (2019) berikut adalah indikator yang menunjukkan tingkat motivasi seseorang:

1. *Engagement* (Keterlibatan)

Tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan organisasi, yang ditunjukkan dengan antusiasme, energi, dan dedikasi terhadap tugas-tugasnya.

2. *Commitment* (Komitmen)

Tingkat loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang tercermin dalam kesediaan untuk berkorban demi kepentingan perusahaan.

3. *Satisfaction* (Kepuasan)

Tingkat kepuasan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, tunjangan, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karir.

4. *Turnover* (Tingkat Pergantian Karyawan)

Tingkat pergantian karyawan dalam organisasi, yang dapat menjadi indikator motivasi yang rendah jika banyak karyawan yang meninggalkan perusahaan karena merasa tidak termotivasi.

2.1.3 *Reward*

2.1.3.1 Pengertian *Reward*

Menurut Connie et al. (2020) *Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. *Reward* adalah imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berprestasi atau yang menunjukkan kinerja sesuai dengan harapan perusahaan (Julita, 2023).

Selain itu pemberian *reward* juga penting sebagai motivasi atau dorongan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, selain berfungsi sebagai bentuk penghargaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah umpan balik positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah diraih oleh karyawan (Dahlia et al., 2024). (Poernomo et al., 2023) menekankan bahwa imbalan yang diberikan oleh manajemen melalui sistem penghargaan mencakup berbagai elemen dalam organisasi, seperti individu, prosedur, peraturan, dan proses pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut (Lalisang et al., 2022) menyatakan Reward Imbalan mencakup banyak insentif yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai bagian dari kontrak psikologis. Imbalan juga memenuhi sejumlah kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh karyawan dengan memilih perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Berdasarkan berbagai definisi dan elemen utama yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan suatu metode atau strategi yang diterapkan untuk meningkatkan motivasi karyawan serta sebagai bentuk penghargaan bagi mereka yang berprestasi dan mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

2.1.3.2 Bentuk - Bentuk *Reward*

Dikutip dari Haditya & Robi (2023) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1. *Reward Ekstrinsik* adalah penghargaan yang berasal dari luar individu tersebut.

Penghargaan ekstrinsik ini terdiri dari:

- a. Imbalan finansial

- 1) Gaji

Gaji adalah imbalan dalam bentuk uang yang diterima oleh karyawan sebagai konsekuensi dari posisinya sebagai seorang karyawan yang berkontribusi tenaga dan pikirannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, gaji merupakan pembayaran tetap yang diterima seseorang dari perusahaan. Sementara itu, upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jumlah jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

- 2) Tunjangan

Tunjangan karyawan, seperti dana pensiun, perawatan rumah sakit, dan liburan, umumnya tidak terkait langsung dengan kinerja karyawan. Sebaliknya, tunjangan ini biasanya diberikan berdasarkan senioritas atau catatan kehadiran karyawan.

3) Bonus

Bonus atau insentif merupakan bentuk imbalan tambahan yang diberikan oleh organisasi di luar gaji atau upah yang biasa diterima.

b. Imbalan Non Finansial

1) Penghargaan *Interpersonal*

Penghargaan *interpersonal*, yang sering disebut sebagai penghargaan antar pribadi, memberikan manajer kekuasaan untuk memberikan berbagai bentuk penghargaan, seperti status dan pengakuan.

2) Promosi

Manajer menggunakan promosi sebagai cara untuk menempatkan individu yang sesuai pada posisi yang tepat. Ketika kinerja diukur dengan tepat, hal ini sering kali menjadi faktor penting dalam penentuan alokasi penghargaan promosi.

2. *Reward Intrinsik* adalah penghargaan yang ditentukan oleh diri sendiri, yang meliputi:

a. Penyelesaian (*Completion*)

Kemampuan untuk memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek sangat penting bagi sebagian orang. Mereka menganggap hal ini sebagai pencapaian dalam menyelesaikan tugas. Beberapa individu memiliki dorongan kuat untuk menyelesaikan tugas, dan efek dari penyelesaian tersebut dapat menjadi salah satu bentuk penghargaan bagi diri mereka sendiri.

b. Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian adalah bentuk penghargaan yang muncul dari dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang berhasil mencapai tujuan yang menantang.

c. Otonomi (*Autonomy*)

Beberapa orang menginginkan pekerjaan yang memberikan mereka hak untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa pengawasan yang ketat. Rasa otonomi dapat timbul dari kebebasan karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam situasi tertentu.

Reward atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam tiga pilihan seperti yang dikemukakan (Tria Haryuni Dammar et al., 2022) yaitu :

1. *Reward* dalam bentuk finansial tunai.

Hal ini diterima langsung oleh karyawan, seperti gaji, uang lembur, bonus, dan sejenisnya yang bersifat tunai. Pembayaran ini biasanya dapat ditransfer ke rekening karyawan atau diambil langsung di bagian keuangan, tergantung pada sistem yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan.

Pemberian *reward* semacam ini dapat berupa tunjangan kesehatan, biaya persalinan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya perawatan rumah, pengisian pulsa telepon, dan hal-hal serupa.

3. *Reward* dalam bentuk non financial.

Penerimaan *reward* dalam bentuk non-finansial ini mencakup kenyamanan bekerja yang ditawarkan oleh suasana ruang kantor yang sesuai dengan harapan karyawan. Hal ini meliputi fasilitas seperti komputer yang lengkap, jaringan

internet dengan akses cepat, pendingin udara, meja yang nyaman, toilet yang bersih, pencahayaan yang baik, dan berbagai fasilitas lainnya.

Sedangkan menurut Irawan et al. (2020) ada berbagai jenis dan bentuk komponen penghargaan (*reward*) yang mungkin diberikan kepada karyawan, yaitu:

1. Berdasarkan prestasi kerja atau lama waktu dedikasi dalam perusahaan
 - a. Penghargaan dapat juga dibedakan atas penghargaan tradisional dan kontemporer.
 - b. Sebagai hal-hal yang mencakup penghargaan adalah penghargaan kristal optik bagi karyawan berprestasi kerja.
2. Gaji
3. Bonus
4. Insentif
5. Promosi.

2.1.3.3 Dampak Pemberian *Reward*

Secara umum, pemberian *reward* kepada karyawan memiliki berbagai tujuan dan dampak yang akan dirasakan oleh karyawan itu sendiri, sebagaimana dijelaskan oleh (Utama et al., 2024), yaitu:

1. Untuk memberikan dan menjalankan hak dan kewajiban yang diterima oleh karyawan.
2. Untuk memenuhi keinginan yang menjadi keinginan karyawan sesuai dengan kesepakatan yang ditandatangani.
3. Untuk menggambarkan wibawa perusahaan karena mampu membayar *reward* dan berbagai bentuk *reward* lainnya secara tepat waktu.

4. Sebagai penjelasan kepada pihak *stakeholders* bahwa perusahaan mampu melaksanakan kewajiban likuiditasnya secara tepat waktu.
5. Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

Menurut Andreyan et al. (2022) tujuan diberikannya *reward* oleh perusahaan kepada karyawannya yaitu:

1. Menarik SDM

Setiap penghargaan yang diberikan kepada karyawan harus memicu minat karyawan untuk menerimanya.

2. Memotivasi SDM

Bonus karyawan harus mampu memotivasi karyawan untuk bekerja dengan semangat, berprestasi, dan berprestasi lebih baik.

3. Mengembangkan SDM

Employee rewards harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka sehingga karir dan pendapatan mereka dapat berkembang.

4. Memuaskan SDM

Setiap penghargaan yang diberikan kepada karyawan berkembang dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan yang mendapat apresiasi.

5. Memelihara SDM

Penghargaan karyawan harus dapat mempertahankan keberadaan karyawan dalam organisasi atau perusahaan tertentu sehingga sedikit terjadi turnover atau churn dari perusahaan.

2.1.3.4 Indikator *Reward*

Syafiq (2021). Ada empat indikator yang memengaruhi penghargaan, yaitu:

1. Gaji dan bonus adalah tambahan dari upah yang diterima karyawan setiap bulan sebagai imbalan atas kinerja yang baik dan pencapaian target tertentu.
2. Kesejahteraan bertujuan untuk meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan satu sama lain, dengan memberikan ketenangan serta memenuhi kebutuhan karyawan, sekaligus memotivasi semangat kerja, disiplin, dan produktivitas.
3. Pengembangan karir merujuk pada kegiatan yang dilakukan oleh departemen kekaryawanan untuk membantu karyawan merencanakan masa depan karir mereka di tempat kerja.
4. Penghargaan psikologis dan sosial adalah bentuk penghargaan intrinsik yang berasal dari dalam diri individu, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat. Sementara itu, penghargaan sosial berkaitan dengan pengakuan dan pujian yang diterima dari dalam maupun luar organisasi, yang dapat berupa imbalan finansial dan sertifikat penghargaan.

Sedangkan Lalisang et al. (2022) indikator *reward* yang digunakan adalah :

1. Upah adalah imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan berdasarkan durasi kerja atau jumlah pekerjaan yang diselesaikan, sebagai hak atas usaha dan waktu yang mereka curahkan.
2. Gaji adalah pembayaran tetap yang diterima karyawan secara berkala, biasanya bulanan, sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, ditentukan oleh jabatan, tanggung jawab, dan pengalaman.

3. Insentif adalah penghargaan tambahan untuk mendorong kinerja lebih baik, seperti bonus atau komisi, yang diberikan berdasarkan pencapaian individu atau tim.
4. Tunjangan adalah manfaat tambahan di luar gaji pokok, seperti asuransi kesehatan dan dana pensiun, yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan.
5. Penghargaan interpersonal adalah pengakuan dari manajer atau rekan kerja atas kontribusi individu, termasuk pujian dan sanjungan yang dapat meningkatkan motivasi.
6. Promosi adalah peningkatan jabatan seorang karyawan sebagai pengakuan atas kinerja mereka, sering kali disertai dengan tanggung jawab lebih besar serta kenaikan gaji dan tunjangan.

2.1.4 *Punishment*

2.1.4.1 Pengertian *Punishment*

Punishment pada kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan “hukuman” sebagai sanksi atau tindakan yang dijatuhkan kepada seseorang yang melanggar hukum. Punishment adalah konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang dijatuhkan oleh atasan karena perilaku tertentu. Punishment, jika diterapkan secara efektif, dapat mengurangi perilaku negatif dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, punishment harus dijatuhkan hanya setelah pertimbangan cermat dan objektif terhadap semua aspek situasi yang relevan.

Disiplin dapat berupa kritikan oleh manajer atau supervisor, penurunan pangkat, atau bahkan pemecatan. Tujuan punishment adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan yang melanggar hukum, memastikan kepatuhan terhadap

peraturan yang berlaku, dan memberi pelajaran kepada pelanggar. Sanksi akan dikenakan sesuai pelanggaran ketentuan yang berlaku.

Dalam lingkungan perusahaan, *Punishment* pada karyawan akan dihukum jika melakukan kelalaian atau kesalahan yang menimbulkan kerugian pada perusahaan. Bentuk punishmentnya dapat berupa teguran, peringatan, skorsing, atau pemecatan, serta pembatalan bonus pada bulan yang bersangkutan. Oleh karena itu, punishment dapat mengakibatkan hilangnya bonus atau kesempatan promosi. Tujuan dari punishment ini adalah untuk mendorong karyawan agar lebih proaktif dan mengerahkan upaya maksimal dalam pekerjaan mereka.

Perusahaan yang menerapkan sistem *reward* biasanya juga menerapkan sistem punishment. Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan “hukuman” sebagai sanksi atau tindakan yang dijatuhkan kepada seseorang yang melanggar suatu peraturan. Berikut ini adalah definisi hukuman dari beberapa ahli.

Menurut Rivai (dalam Zaahra et al., 2020), punishment atau hukuman dalam organisasi dapat dibedakan menjadi tiga tingkat, yaitu hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat. Pembagian ini bertujuan agar pemberian sanksi sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan pegawai.

Sumarjati & Siswani (2020) urut Sumarjati & Siswani (2020), *Punishment* merupakan suatu bentuk penguatan negatif dan dapat menjadi alat motivasi jika digunakan secara tepat dan bijaksana, dengan mengikuti prinsip-prinsip *Punishment*. Sedangkan *Punishment* menurut (Mahendra & Sulaiman, 2023) *Punishment* adalah konsekuensi yang diterima anak ketika ia melakukan kesalahan dengan melanggar aturan yang ditetapkan. Lain halnya dengan (Lestari & Muslihat, 2023), *Punishment* merupakan tindakan jangka pendek untuk mengoreksi perilaku

yang tidak diinginkan dan diterapkan secara hati-hati. Indikator yang digunakan adalah preventif dan penghambatan.

Dari beberapa pendapat di atas, *Punishment* adalah suatu perbuatan tidak menyenangkan yang sengaja diberikan kepada karyawan berupa denda atau sanksi ketika terjadi pelanggaran agar karyawan tersebut tidak mengulangi hal yang sama lagi. Jika *reward* berbentuk positif, maka *Punishment* berbentuk negatif, namun jika diterapkan dengan benar dan bijaksana, dan dapat menjadi alat untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan dan motivasi kerja.

Tujuannya adalah untuk menegakkan keadilan, menegakkan aturan, bertindak sebagai pencegah bagi pelanggar, dan mempromosikan perbaikan dan pendidikan untuk yang lebih baik.

2.1.4.2 Bentuk Bentuk *Punishment*

Menurut Nure et al. (2021), bentuk – bentuk *Punishment* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hukuman ringan, termasuk teguran lisan, kepada karyawan. Teguran tertulis, ungkapan ketidakpuasan tertulis
2. Hukuman ringan dengan cara yaitu penundaan kenaikan atau pengurangan gaji yang direncanakan sebelumnya yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan, dan promosi atau penundaan kenaikan pangkat.
3. Hukuman berat berupa penurunan pangkat atau demosi dan juga hak istimewa.

Pendapat Suharjo & Pribadi (2021) membedakan tiga macam yang disesuaikan dengan Tingkat yang menerima *Punishment*. *Punishment* terdiri dari 3 macam, yaitu:

1. *Punishment Asosiatif* mengacu pada hubungan antara hukuman dan perilaku yang tidak diinginkan. Dalam konteks ini, hukuman mencoba mengaitkan perilaku negatif dengan konsekuensi yang tidak menyenangkan dengan harapan bahwa karyawan akan menghindari perilaku tersebut di masa mendatang.
2. *Punishment logis* adalah hukuman yang dijatuhkan berdasarkan pertimbangan yang wajar dan berhubungan dengan kejahatan yang dilakukan. Hukuman ini harus dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan dan proporsional dengan kesalahan yang dibuat untuk memberikan karyawan kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka.
3. *Punishment Normatif* adalah penerapan sanksi berdasarkan norma dan aturan yang disepakati dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Ramdhani et al. (2022) secara garis besar, *Punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. *Punishment Preventif*

Punishment preventif mengacu pada tindakan yang diambil untuk mencegah pelanggaran di masa mendatang. Ini termasuk rekomendasi dan aturan yang jelas, larangan terhadap jenis perilaku tertentu, pemantauan kepatuhan terhadap aturan tersebut dan, jika sesuai, menegakkan kepatuhan terhadap aturan yang ditetapkan.

2. *Punishment Represif*

Punishment represif merupakan tindakan yang diambil setelah terjadinya pelanggaran dan ditujukan untuk menanggapi dan memperbaiki perilaku yang tidak pantas. Ini termasuk melaporkan pelanggaran, menegur dan

mendisiplinkan karyawan, dan menerapkan hukuman yang lebih berat untuk pelanggaran berulang.

2.1.4.3 Tujuan Pemberian *Punishment*

Tujuan hukuman bermacam-macam. Salah satunya adalah teori (Ilma & Sorongan, 2024) berikut mengenai tujuan *Punishment* :

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

Lain hal dengan pendapat Mangkunegara menurutnya *Punishment* merupakan ancaman atau hukuman yang bertujuan untuk :

1. Mengembangkan Perilaku Disiplin

Tujuan dari proses ini adalah untuk mengajarkan karyawan kebiasaan baik dalam mengikuti aturan dan prosedur yang ditetapkan. Untuk menjaga kedisiplinan, karyawan perlu bekerja lebih teratur dan efisien.

2. Memperbaiki sikap dan perilaku karyawan yang sering melanggar aturan
Tindakan ini berfokus pada mengidentifikasi dan mengubah perilaku negatif karyawan yang sering melanggar aturan. Pendekatan yang tepat seperti teguran dan hukuman ditujukan untuk membuat karyawan menyadari kesalahannya dan mencoba memperbaiki sikap dan perilaku mereka di tempat kerja.
3. Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku
Untuk menjaga ketertiban dan keadilan dalam organisasi, penting bagi semua karyawan untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan. Menegakkan peraturan akan membantu perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif.
4. Memberikan pelajaran kepada pelanggar hukum
5. Memahami akibat pelanggaran akan membuat karyawan lebih berhati-hati dan menghindari mengulangi kesalahan yang sama di masa mendatang.

2.1.4.4 Indikator *Punishment*

Menurut Aulia et al. (2024) mengemukakan ada tiga indikator *Punishment* yang dijabarkan antara lain:

1. Hukuman Ringan, adalah peringatan langsung kepada karyawan karena ketidakpatuhan, yang ditujukan untuk mengingatkan mereka akan pentingnya mematuhi peraturan.
2. Hukuman Sedang, sebuah penundaan sementara kenaikan gaji sebagai sanksi atas pelanggaran untuk mendorong perilaku yang lebih baik.

3. Hukuman Berat, dalam kasus pelanggaran serius, hukuman seperti pencabutan izin, permintaan cuti, atau pemutusan hubungan kerja dapat dijatuhkan untuk menjaga disiplin organisasi.

Sedangkan menurut Azizah et al. (2023) mengemukakan beberapa indikator yang mempengaruhi *Punishment* antara lain yaitu:

1. hubungan kerja
2. Peringatan lisan dan tertulis
3. Pemotongan gaji
4. Penundaan promosi jabatan
5. Pemberhentian
6. Pemutusan.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual disajikan untuk melihat gambaran mengenai keterkaitan dan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan variabel intervening. Kerangka konseptual merupakan penjelasan tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang dianggap penting.

2.2.1 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Reward adalah upaya untuk mempromosikan sensasi yang dirasakan (dirasakan) di lingkungan kerja, mempengaruhi aspek-aspek kompensasi dan aspek karyawan-ke-hubungan (Nawawi, 2005) *Reward* merupakan salah satu bentuk pengakuan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sebagai bentuk pengakuan atas kinerjanya. Menurut (Fahmi, 2016) tujuan utama dari program *reward* ini adalah untuk menguraikan dan menjelaskan hak dan tanggung jawab

karyawan dan memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan kontrak yang ditandatangani.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu (Susanti et al. 2017) yang menunjukkan bahwa penghargaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.2.3 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Semua karyawan yang dituntut oleh perusahaan akan menanggapi ketentuan yang awalnya dikonfirmasi ketika karyawan bekerja di perusahaan, terutama jika mereka menandatangani perjanjian tentang kemampuan untuk bekerja sesuai dengan perintah yang dinyatakan. Dalam kegiatan, perusahaan diberi hukuman/hukuman (Fahmi, 2017)

Dengan adanya *Punishment* karyawan akan menjadi lebih disiplin dan lebih teliti, memungkinkan mereka untuk melakukan tugas kerja untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung studi oleh (Suparmi & Septiawan, 2019) dan dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebuah studi tentang hubungan antara hukuman dan kinerja karyawan telah dilakukan dalam penelitiannya untuk mencapai hasil bahwa *Punishment* mempengaruhi kinerja karyawan (Pramesti et al., 2019).

2.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Secara umum pemberian *reward* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward*, karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh (Suak et al., 2017) menyimpulkan bahwa tidak

terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *reward* dan kinerja karyawan sehingga memungkinkan adanya pengaruh tidak langsung.

2.2.5 Pengaruh *Punishment* Terhadap Motivasi

Punishment atau Sanksi (Hukuman) adalah bentuk penguatan negatif yang dapat menjadi cara untuk meningkatkan motivasi kerja bila perlu dan bijaksana sesuai dengan aturan pemberian hukuman, (Astuti et al., 2018) Upaya untuk menghukum karyawan harus menanggapi aturan dan tujuan untuk memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Menurut (Kentjana & Nainggolan, 2018) *Punishment* wajib untuk meningkatkan kinerja, meningkatkan motivasi kerja karyawan, dan bertujuan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Penelitian Mentang (2021) (Pradnyani et al., 2020) menunjukkan bahwa *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yaitu semakin berat *Punishment* maka semakin besar motivasi kerja.

2.2.6 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Secara umum, *reward* yang diberikan kepada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga mereka dapat mencapai tujuan perusahaan. Selain kompensasi, karyawan dipandang sebagai kontribusi mereka bernilai untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan karena kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan (Fauzan et al., 2023)

Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Suak et al. (2017) menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *reward* dan kinerja karyawan sehingga memungkinkan adanya pengaruh tidak langsung.

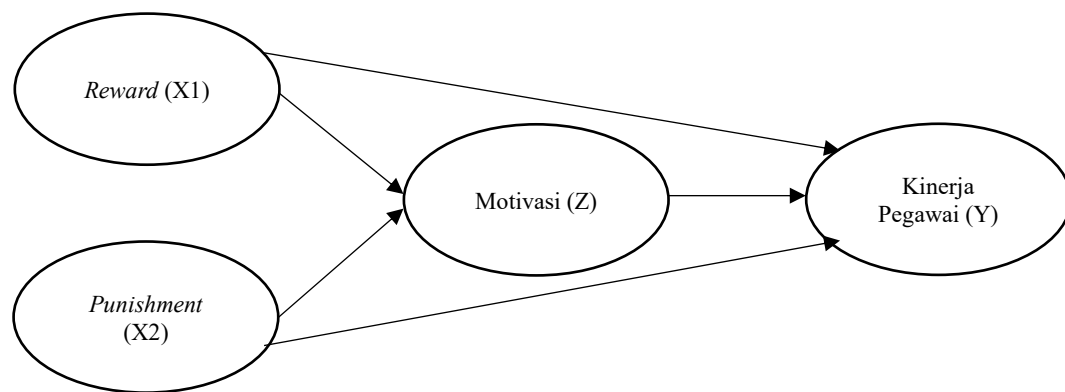
2.2.7 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Menurut Mangkunegara (2013) *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pelajaran tersebut nantinya dapat merubah sikap karyawan yang kurang baik menjadi lebih baik lagi sehingga berdampak pada kinerja karyawan yang lebih profitabel dan profesional. Secara umum pemberian *Punishment* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *Punishment* karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga memacu kinerjanya semakin baik.

Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Sidik et al. (2023) menyimpulkan bahwa adanya *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Berdasarkan hal – hal diatas, dapat ditarik kesimpulannya dimana kinerja karyawan ialah suatu pencapaian tenaga kerja dalam mengejar target kerja pada waktu yang tepat, sehingga kinerja karyawan dapat berkontribusi bagi perusahaan.

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variable bebas terhadap variable terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara atas jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada pertemuan masalah penelitian. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah juga kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1: Adanya Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kator Walikota Medan.

H2: Ada Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kator Walikota Medan.

H3: Ada Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kator Walikota Medan.

H4: Ada Pengaruh *Reward* Terhadap Motivasi Pada Kator Walikota Medan.

H5: Ada Pengaruh *Punishment* Tershadap Motivasi Pada Kator Walikota Medan.

H6: Ada Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Kator Walikota Medan.

H7: Ada *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Kator Walikota Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dimana penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian berdasarkan data yang diperoleh dari objek yang berupa sampel yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian terdapat hubungan kausal yang dikaji antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2018). Menurut (Sugiyono, 2019) jenis penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian yang berkaitan pada pengujian teori-teori dengan menggunakan pengukuran-pengukuran numerik terhadap variabel-variabel penelitian dan teknik-teknik statistik untuk analisis data dikenal dengan penelitian kuantitatif.

Penelitian ini terdiri dari 4 (empat variabel) yaitu, *Reward* (X1) dan *Punishment* (X2) sebagai variabel bebas, kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat dan Motivasi (Z) sebagai variabel intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan menurut (Juliandi & Irfan, 2015) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan merangkum berbagai kondisi, situasi, dan variabel, sedangkan analisis jalur dikenal sebagai analisis generasi kedua dalam analisis multivariat. Analisis data ini bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini berfokus pada variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y), serta variabel independen yang terdiri dari *Reward* (X1) dan *Punishment* (X2). Selain itu, Motivasi (Z) berperan sebagai variabel intervening. Adapun definisi variabel di atas adalah sebagai berikut

1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dianggap sebagai indikator keberhasilan perusahaan, di mana kinerja yang tinggi akan berkontribusi pada peningkatan nilai perusahaan.

Tabel 3. 1 Indikator Kinerja Karyawan

NO	Indikator
1	Kualitas Kerja
2	Kuantitas Kerja
3	Dapat Tidaknya Diandalkan
4	Sikap

Sumber : (Mangkunegara (2013))

2. Motivasi (Z)

Motivasi adalah kekuatan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, membangkitkan semangat kerja, memotivasi kerjasama, efektivitas, dan kepuasan dalam setiap usaha.

Tabel 3. 2 Indikator Motivasi

NO	Indikator
1	Engagment (Keterlibatan)
2	Commitment (Komitmen)
3	Satisfaction (Kepuasan)
4	Turnover (Tingkat

Sumber : (Khair, 2019)

3. *Reward* (X1)

Reward merupakan suatu metode atau strategi yang diterapkan untuk meningkatkan motivasi karyawan serta sebagai bentuk penghargaan bagi mereka yang berprestasi dan mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Tabel 3.3 Indikator *Reward*

NO	Indikator
1	Upah
2	Gaji
3	Insentif
4	Tunjangan
5	Penghargaan
6	Promosi

Sumber : (Lalisang et al., 2022)

4. *Punishment* (X2)

Punishment adalah suatu perbuatan tidak menyenangkan yang sengaja diberikan kepada karyawan berupa denda atau sanksi ketika terjadi pelanggaran agar karyawan tersebut tidak mengulangi hal yang sama lagi. Jika *reward* berbentuk positif, maka *Punishment* berbentuk negatif, namun jika diterapkan dengan benar dan bijaksana, dan dapat menjadi alat untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan dan motivasi kerja.

Tabel 3. 4 Indikator *Punishment*

NO	Indikator
1	Hukuman Ringan
2	Hukuman Sedang
3	Hukuman Berat

Sumber : (Rivai, 2020)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada BKAD Kantor Walikota Medan yang berlokasi di Jl. Kapten Maulana Lubis No.1, Petisah Tengah, Kec. Medan Petisah, Kota Medan, Sumatera Utara.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Maret 2024 s/d Agustus 2025. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2
Rincian Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Maret 2025				April 2025				Mei 2025				Juni 2025				Juli 2025				Agustus 2025				September 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																												
2	Prariset Penelitian																												
3	Penyusunan Proposal																												
4	Bimbingan Proposal																												
5	Seminar Proposal																												
6	Revisi Proposal																												
7	Penyusunan Tugas akhir																												
8	Bimbingan Tugas akhir																												
9	Sidang Meja Hijau																												

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019).

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh jumlah karyawan di BKAD Walikota Medan yang berjumlah 41 karyawan.

Tabel 3.5 Jumlah Populasi Karyawan BKAD Walikota Medan

NO	Bagian	Jumlah
1	Sekretaris	15 Karyawan
2	Bidang Perbendaharaan dan Kas Daerah	26 Karyawan
Total Karyawan		41 Karyawan

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani, 2015). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BKAD Walikota Medan sebanyak 41 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (total sampling). Sampling jenuh adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 (Suryani, 2015). Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 41 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

1. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah pengumpulan data dan informasi melalui arsip dan dokumentasi. Untuk memperoleh data pendukung yang dibutuhkan dari sumber yang dapat dipercaya, maka digunakan teknik dokumentasi.

2. Kuesioner (Angket)

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup. Teknik skala yang dilakukan merupakan teknik skala likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya memiliki pernyataan gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan dibagi atas skor penilaian yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5) responden diminta melingkari nomor pilihan ganda yang ada atau membuat ceklis dalam table yang tersedia untuk penilaiannya.

Tabel 3.7
Instrumen Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Data Kuantitatif

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistik untuk membantu penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Juliandi, 2018).

3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)

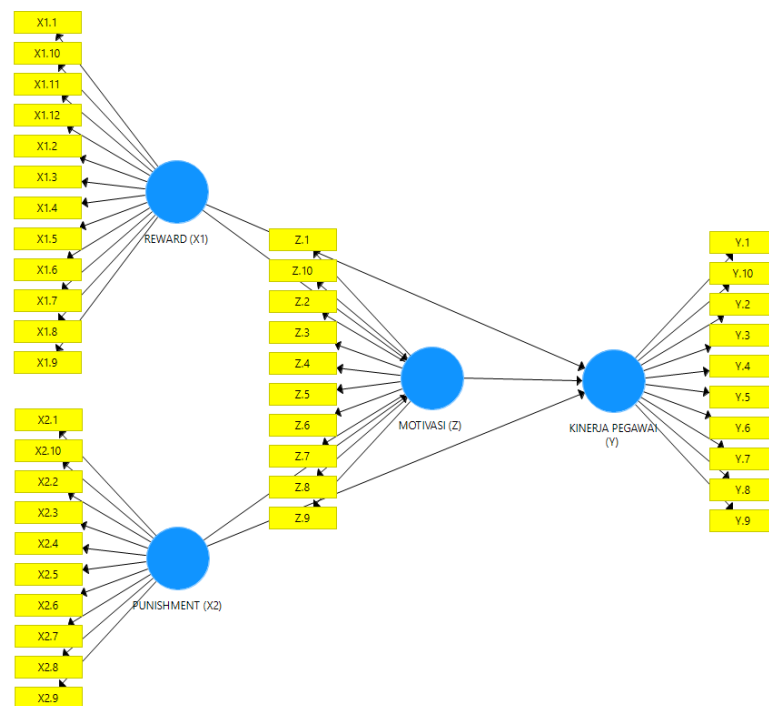
Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Juliandi, 2018). Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi

hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) total effect (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Teknik Analisis Jalur

3.6.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisis model pengukuran/measurement model analysis (*outer model*) menggunakan pengujian, *Discriminant validity* (Juliandi, 2018).

3.6.4.1 *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

3.6.4.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

3.6.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

3.6.5.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah *substansial* (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah *moderate* (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.5.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek

perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2015) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect.

1. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Detugas akhir Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel *reward* (X1), 10 pernyataan untuk variabel *punishment* (X2), 10 pernyataan untuk variabel motivasi (Z), 10 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y). Angket yang disebarkan diberikan kepada 41 karyawan pada Kantor Walikota Medan sebagai responden dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel checklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian.

4.1.2 Detugas akhir Identitas Responden

Responden pada penelitian ini sebanyak 41 orang responden yang masing-masing terdiri dari:

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki - Laki	19	46.34%
2	Perempuan	22	53.66%
	Total	41	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan data pada tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu laki - laki sebanyak 19 (46.34%) dan Perempuan sebanyak 22 (53.66%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin perempuan.

4.1.3 Detugas akhir Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu *reward* (X1), *punishment* (X2), motivasi (Z), kinerja karyawan (Y). Detugas akhir data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.2

Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	4	9.76%	36	87.80%	1	2.44%	-	-	-	-	41	100%
2	9	21.95%	24	58.54%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
3	3	7.32%	29	70.73%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
4	6	14.63%	29	70.73%	6	14.63%	-	-	-	-	41	100%
5	6	14.63%	35	85.37%	-	-	-	-	-	-	41	100%
6	7	17.07%	27	65.85%	7	17.07%	-	-	-	-	41	100%
7	4	9.76%	36	87.80%	1	2.44%	-	-	-	-	41	100%
8	9	21.95%	24	58.54%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
9	3	7.32%	29	70.73%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
10	4	9.76%	36	87.80%	6	14.63%	-	-	-	-	41	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 responden.
2. Dari jawaban mengenai saya memperhatikan detail dalam setiap tugas yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya berusaha meningkatkan kualitas kerja melalui evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden.

4. Dari jawaban mengenai saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden.
5. Dari jawaban mengenai saya mampu bekerja cepat tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 responden.
6. Dari jawaban mengenai saya selalu berusaha menambah produktivitas kerja setiap harinya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden.
7. Dari jawaban mengenai rekan kerja dan atasan dapat mengandalkan saya dalam menyelesaikan pekerjaan penting, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 responden.
8. Dari jawaban mengenai saya dapat diandalkan dalam situasi kerja yang mendesak atau darurat, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden.
9. Dari jawaban mengenai saya menerima kritik dan saran dengan sikap positif, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden.
10. Dari jawaban mengenai saya menjaga sikap profesional selama bekerja di kantor, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 responden.

4.1.3.2 Variabel Motivasi (Z)

Tabel 4.3
Angket Skor Untuk Variabel Motivasi (Z)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	3	7.32%	29	70.73%	6	14.63%	-	-	-	-	41	100%
2	6	14.63%	29	70.73%	-	-	-	-	-	-	41	100%
3	6	14.63%	35	85.37%	1	2.44%	-	-	-	-	41	100%
4	7	17.07%	27	65.85%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
5	4	9.76%	31	75.61%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
6	6	14.63%	35	85.37%	1	2.44%	-	-	-	-	41	100%
7	4	9.76%	36	87.80%	1	2.44%	-	-	-	-	41	100%
8	9	21.95%	24	58.54%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
9	3	7.32%	29	70.73%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
10	4	9.76%	36	87.80%	6	14.63%	-	-	-	-	41	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya selalu berusaha terlibat aktif dalam setiap kegiatan di kantor, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 responden.
2. Dari jawaban mengenai saya berinisiatif untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya berpartisipasi dalam memberikan ide atau masukan untuk kemajuan kantor, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 responden.
4. Dari jawaban mengenai saya berusaha untuk mencapai target kantor dengan sebaik-baiknya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 responden.
5. Dari jawaban mengenai saya merasa memiliki tanggung jawab besar terhadap pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 responden.

6. Dari jawaban mengenai saya tetap berkomitmen bekerja meskipun menghadapi tantangan atau kesulitan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 responden.
7. Dari jawaban mengenai saya puas dengan fasilitas kerja yang diberikan oleh kantor, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 responden.
8. Dari jawaban mengenai saya merasa puas dengan kesempatan pengembangan diri yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden.
9. Dari jawaban mengenai saya merasa kantor ini sudah sesuai dengan harapan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 responden.
10. Dari jawaban mengenai saya berencana untuk bekerja di kantor ini dalam jangka panjang, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 responden.

4.1.3.3 Variabel *Reward* (X1)

Tabel 4.4

Angket Skor Untuk Variabel *Reward* (X1)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6	14.63%	35	85.37%	-	-	-	-	-	-	41	100%
2	7	17.07%	27	65.85%	7	17.07%	-	-	-	-	41	100%
3	4	9.76%	31	75.61%	6	14.63%	-	-	-	-	41	100%
4	6	14.63%	35	85.37%	-	-	-	-	-	-	41	100%
5	4	9.76%	36	87.80%	1	2.44%	-	-	-	-	41	100%
6	9	21.95%	24	58.54%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
7	3	7.32%	29	70.73%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
8	4	9.76%	36	87.80%	1	2.44%	-	-	-	-	41	100%
9	7	17.07%	27	65.85%	7	17.07%	-	-	-	-	41	100%
10	4	9.76%	31	75.61%	6	14.63%	-	-	-	-	41	100%
11	3	7.32%	29	70.73%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
12	4	9.76%	36	87.80%	1	2.44%	-	-	-	-	41	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai upah yang saya terima dibayarkan tepat waktu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 responden.
2. Dari jawaban mengenai upah yang diberikan kantor sesuai dengan standar pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden.
3. Dari jawaban mengenai gaji yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan harapan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 responden.
4. Dari jawaban mengenai gaji yang diterima membantu meningkatkan kesejahteraan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 responden.
5. Dari jawaban mengenai insentif yang diberikan memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 responden.
6. Dari jawaban mengenai saya merasa insentif diberikan secara adil kepada semua karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden.
7. Dari jawaban mengenai tunjangan yang saya terima membantu memenuhi kebutuhan keluarga, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden.
8. Dari jawaban mengenai tunjangan kesehatan yang diberikan sangat bermanfaat bagi saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 responden.

9. Dari jawaban mengenai bentuk penghargaan yang diberikan sudah sesuai dengan pencapaian kerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden.
10. Dari jawaban mengenai saya termotivasi bekerja lebih baik jika diberikan penghargaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 responden.
11. Dari jawaban mengenai proses promosi di kantor dilakukan secara adil dan transparan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden.
12. Dari jawaban mengenai saya memiliki kesempatan untuk dipromosikan jika bekerja dengan baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 responden.

4.1.3.4 Variabel *Punishment* (X2)

Tabel 4.5

Angket Skor Untuk Variabel *Punishment* (X2)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	4	9.76%	36	87.80%	1	2.44%	-	-	-	-	41	100%
2	9	21.95%	24	58.54%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
3	3	7.32%	29	70.73%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
4	6	14.63%	29	70.73%	6	14.63%	-	-	-	-	41	100%
5	6	14.63%	35	85.37%	-	-	-	-	-	-	41	100%
6	7	17.07%	27	65.85%	7	17.07%	-	-	-	-	41	100%
7	4	9.76%	36	87.80%	1	2.44%	-	-	-	-	41	100%
8	9	21.95%	24	58.54%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
9	3	7.32%	29	70.73%	8	19.51%	-	-	-	-	41	100%
10	4	9.76%	36	87.80%	6	14.63%	-	-	-	-	41	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai teguran ringan diberikan secara adil kepada setiap karyawan yang melakukan kesalahan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 responden.
2. Dari jawaban mengenai hukuman ringan diberikan dengan mempertimbangkan tingkat kesalahan karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden.
3. Dari jawaban mengenai teguran ringan membuat karyawan lebih berhati-hati dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden.
4. Dari jawaban mengenai hukuman sedang diberikan setelah dilakukan evaluasi terhadap kesalahan karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden.
5. Dari jawaban mengenai saya menerima hukuman sedang sebagai bentuk pembinaan dari kantor, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 responden.
6. Dari jawaban mengenai hukuman sedang mendorong saya untuk memperbaiki kinerja di masa depan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden.
7. Dari jawaban mengenai proses pemberian hukuman berat dilakukan secara adil dan transparan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 responden.

8. Dari jawaban mengenai hukuman berat menjadi pembelajaran bagi karyawan agar tidak mengulangi kesalahan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden.
9. Dari jawaban mengenai hukuman berat diberikan hanya untuk pelanggaran yang sangat serius, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden.
10. Dari jawaban mengenai saya memahami prosedur yang berlaku dalam pemberian hukuman berat, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 responden.

4.2 Analisis *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLSSEM)

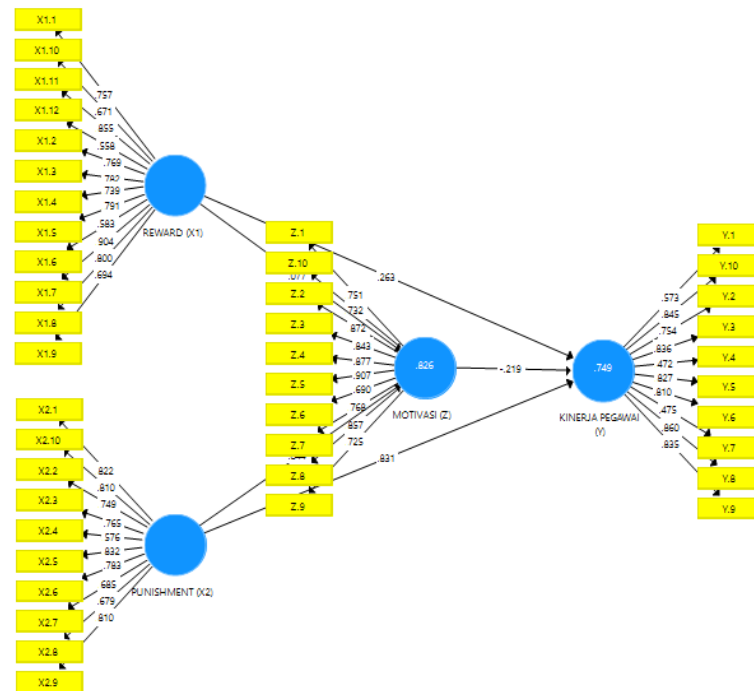
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.2.1.1 *Construct Reliability and Validity*

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau *component score* dengan *construct score* pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur.

Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Indikator konstruk pada variabel kinerja karyawan berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6
Convergent Validity Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Y.1	0.573	0.50	Valid
Y.2	0.754	0.50	Valid
Y.3	0.836	0.50	Valid
Y.4	0.572	0.50	Valid
Y.5	0.827	0.50	Valid
Y.6	0.810	0.50	Valid
Y.70	0.575	0.50	Valid
Y.8	0.860	0.50	Valid
Y.9	0.835	0.50	Valid
Y.10	0.845	0.50	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Indikator konstruk pada variabel motivasi berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.7
Convergent Validity Motivasi (Z)

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Z.1	0.751	0.50	Valid
Z.2	0.872	0.50	Valid
Z.3	0.843	0.50	Valid
Z.4	0.877	0.50	Valid
Z.5	0.907	0.50	Valid
Z.6	0.690	0.50	Valid
Z.7	0.768	0.50	Valid
Z.8	0.857	0.50	Valid
Z.9	0.725	0.50	Valid
Z.10	0.732	0.50	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Indikator konstruk pada variabel *reward* berjumlah 12 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.8
Convergent Validity Reward (X1)

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.1	0.757	0.50	Valid
X1.2	0.769	0.50	Valid
X1.3	0.782	0.50	Valid
X1.4	0.739	0.50	Valid
X1.5	0.791	0.50	Valid
X1.6	0.583	0.50	Valid
X1.7	0.904	0.50	Valid
X1.8	0.800	0.50	Valid
X1.9	0.694	0.50	Valid
X1.10	0.671	0.50	Valid
X1.11	0.855	0.50	Valid
X1.12	0.558	0.50	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Indikator konstruk pada variabel *punishment* berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9
Convergent Validity Punishment (X2)

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X2.1	0.822	0.50	Valid
X2.2	0.749	0.50	Valid
X2.3	0.765	0.50	Valid
X2.4	0.576	0.50	Valid
X2.5	0.832	0.50	Valid
X2.6	0.783	0.50	Valid
X2.7	0.685	0.50	Valid
X2.8	0.679	0.50	Valid
X2.9	0.810	0.50	Valid
X2.10	0.810	0.50	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

2. Composite Reliability

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

Tabel 4.10
Hasil Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.979
Motivasi (Z)	0.952
<i>Punishment</i> (X2)	0.941
<i>Reward</i> (X1)	0.945

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

1. Variabel kinerja karyawan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* kinerja karyawan adalah $0.979 > 0.6$.

2. Variabel motivasi adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* motivasi adalah $0.952 > 0.6$.
3. Variabel *reward* adalah reliabel, karena nilai *composite reliability reward* adalah $0.945 > 0.6$.
4. Variabel *punishment* adalah reliabel, karena nilai *composite reliability punishment* adalah $0.941 > 0.6$.

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.11
Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.853
Motivasi (Z)	0.738
<i>Punishment</i> (X2)	0.842
<i>Reward</i> (X1)	0.813

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

1. Variabel kinerja karyawan adalah reliabel, karena nilai AVE kinerja karyawan adalah $0.835 > 0.5$.
2. Variabel motivasi adalah reliabel, karena nilai AVE motivasi adalah $0.738 > 0.5$.
3. Variabel *reward* adalah reliabel, karena nilai AVE *reward* adalah $0.813 > 0.5$.

4. Variabel *punishment* adalah reliabel, karena nilai AVE *punishment* adalah $0.842 > 0.5$.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heretroit-monotrait ratic (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.12
Hasil Discriminant Validity

	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi (Z)	<i>Punishment</i> (X2)	<i>Reward</i> (X1)
Kinerja Karyawan (Y)				
Motivasi (Z)	0.818			
<i>Punishment</i> (X2)	0.680	0.585		
<i>Reward</i> (X1)	0.814	0.689	0.380	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian heretroit – monotroit ratio (HTMT) adalah sebagai berikut:

1. Variabel kinerja karyawan terhadap motivasi nilai htmt $0.818 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
2. Variabel kinerja karyawan terhadap *punishment* nilai htmt $0.680 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

3. Variabel kinerja karyawan terhadap *reward* nilai htmt $0.814 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
4. Variabel motivasi terhadap *punishment* nilai htmt $0.585 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
5. Variabel motivasi terhadap *reward* nilai htmt $0.689 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
6. Variabel *punishment* terhadap *reward* nilai htmt $0.380 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

4.2.2 Analisis Model Struktural/*Structural Model Analysis (Inner Model)*

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrampping (resampling method)*.

4.2.2.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juiandi, 2018).

Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).

3. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.13

R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.829	0.810
Motivasi (Z)	0.592	0.563

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

1. Variabel Y (kinerja karyawan) memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.810 artinya kemampuan variabel X_1 (*reward*) dan X_2 (*punishment*) untuk menjelaskan variabel Y (kinerja karyawan) yaitu sebesar 81%, maka dapat disimpulkan model tergolong model substansial (kuat).
2. Variabel Z (motivasi) memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.563 artinya kemampuan variabel X_1 (*reward*) dan X_2 (*punishment*) untuk menjelaskan variabel Z (motivasi) yaitu sebesar 56.3%, maka dapat disimpulkan model tergolong model substansial (kuat).

4.2.2.2 *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $F^2 = 0.02$ berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai $F^2 = 0.15$ berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

3. Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.14
F-Square

	<i>F-Square</i>			
	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi (Z)	<i>Punishment</i> (X2)	<i>Reward</i> (X1)
Kinerja Karyawan (Y)				
Motivasi (Z)	0.356			
<i>Punishment</i> (X2)	0.283	0.301		
<i>Reward</i> (X1)	0.561	0.646		

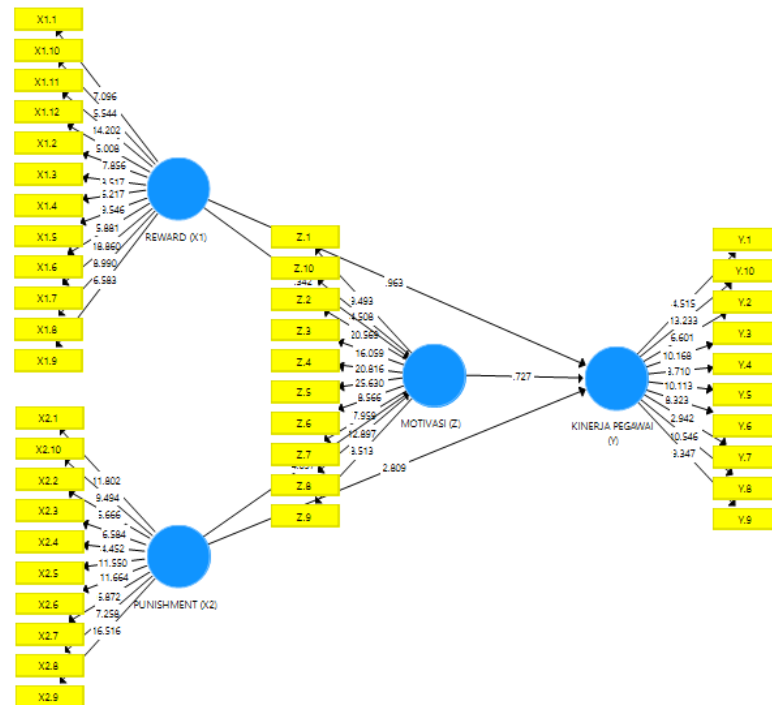
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

1. Pengaruh variabel *reward* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai F-Square sebesar 0.561 artinya terdapat efek yang besar.
2. Pengaruh variabel *reward* terhadap motivasi memiliki nilai F-Square sebesar 0.646 artinya terdapat efek yang besar.
3. Pengaruh variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai F-Square sebesar 0.283 artinya terdapat efek yang sedang/berat.
4. Pengaruh variabel *punishment* terhadap motivasi memiliki nilai F-Square sebesar 0.301 artinya terdapat efek yang sedang/berat.
5. Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai F-Square sebesar 0.561 artinya terdapat efek yang besar.

4.2.2.3 *Dirrect Effect*

Tujuan analisi *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan.
- Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan.



Gambar 4.2 Hasil Setelah *Bootstrapping*

Tabel 4.15

Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Motivasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.386	0.374	0.093	4.135	0.000
<i>Punishment</i> (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.269	0.256	0.075	3.582	0.001
<i>Punishment</i> (X2) -> Motivasi (Z)	0.375	0.378	0.157	2.387	0.023
<i>Reward</i> (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.426	0.440	0.080	5.299	0.000
<i>Reward</i> (X1) -> Motivasi (Z)	0.550	0.571	0.145	3.789	0.001

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai direct effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Variabel *reward* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.426 dan P-Value $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.
2. Variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.269 dan P-Value $0.001 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.
3. Variabel motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.386 dan P-Value $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.
4. Variabel *reward* terhadap motivasi memiliki nilai koefisien jalur 0.550 dan P-Value $0.001 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.
5. Variabel *punishment* terhadap motivasi memiliki nilai koefisien jalur 0.375 dan P-Value $0.023 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.

4.2.2.4 Indirect Effect

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator).

Tabel 4.16

Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P- Value
<i>Punishment</i> (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.145	0.143	0.065	2.239	0.032
<i>Reward</i> (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.213	0.213	0.073	2.913	0.006

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan nilai *indirect effect* pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Motivasi memediasi *reward* terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0.213 dengan P-Value $0.006 < 0.05$.
2. Motivasi memediasi *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0.145 dengan P-Value $0.032 < 0.05$.

4.3 Pembahasan

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ada tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel *reward* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.426 dan P-Value $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan. Nilai koefisien jalur yang positif mengindikasikan bahwa semakin baik pemberian *reward*, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* yang tepat merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Pemberian *reward* di Kantor Walikota Medan memiliki pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan karena menjadi salah satu faktor pendorong tercapainya target kerja secara efektif. Ketika karyawan memperoleh apresiasi melalui gaji,

tunjangan, bonus, maupun penghargaan atas prestasi yang dicapai, mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas serta produktivitas kerja. Reward yang diberikan secara adil dan transparan juga menciptakan kepuasan kerja serta mendorong loyalitas karyawan terhadap instansi. Dengan demikian, penerapan sistem reward yang tepat di Kantor Walikota Medan berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4.3.2 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.269 dan P-Value $0.001 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan. Nilai koefisien jalur yang positif mengindikasikan bahwa semakin tegas dan tepat pemberian *punishment* kepada karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan *punishment* yang sesuai dapat menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan

Pemberian *punishment* memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan karena berfungsi sebagai bentuk pengendalian agar setiap individu mematuhi aturan dan standar kerja yang telah ditetapkan. Ketika hukuman diberikan secara adil dan proporsional sesuai dengan tingkat kesalahan, hal ini dapat menumbuhkan rasa disiplin, tanggung jawab, serta kesadaran untuk memperbaiki kinerja di masa mendatang. *Punishment* yang diterapkan dengan tepat juga mampu mencegah terulangnya pelanggaran, menjaga ketertiban kerja, serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih profesional. Dengan demikian, mekanisme

punishment yang efektif dapat meningkatkan kinerja sekaligus menjaga produktivitas dan integritas organisasi.

4.3.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.386 dan P-Value $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan. Nilai koefisien jalur yang positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal.

Motivasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan karena menjadi pendorong utama dalam melaksanakan tugas secara optimal. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, baik melalui faktor intrinsik seperti keinginan untuk berprestasi maupun faktor ekstrinsik seperti penghargaan dan lingkungan kerja yang mendukung, cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, kreativitas, serta komitmen terhadap pekerjaannya. Motivasi yang baik juga mampu meningkatkan disiplin, ketepatan waktu, dan kualitas hasil kerja. Dengan demikian, pemberian motivasi yang tepat akan berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan sekaligus membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4.3.4 Pengaruh *Reward* Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel *reward* terhadap motivasi memiliki nilai koefisien jalur 0.550 dan P-Value $0.001 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan. Nilai koefisien jalur yang positif

mengindikasikan bahwa semakin baik pemberian *reward*, baik secara finansial maupun non-finansial, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* yang tepat berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Reward memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi karena menjadi salah satu bentuk apresiasi atas kinerja dan kontribusi karyawan. Ketika karyawan menerima *reward* seperti gaji, bonus, insentif, penghargaan, maupun promosi jabatan, mereka merasa usaha yang dilakukan diakui dan dihargai. Hal ini mendorong munculnya motivasi intrinsik untuk bekerja lebih baik serta motivasi ekstrinsik yang tercermin dari keinginan memperoleh penghargaan serupa di masa mendatang. Dengan pemberian *reward* yang adil dan proporsional, semangat kerja karyawan akan meningkat, sehingga mendukung tercapainya kinerja yang optimal dan tujuan organisasi.

4.3.5 Pengaruh *Punishment* Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel *punishment* terhadap motivasi memiliki nilai koefisien jalur 0.375 dan P-Value $0.023 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan. Nilai koefisien jalur yang positif mengindikasikan bahwa semakin tegas dan tepat pemberian *punishment* kepada karyawan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan *punishment* yang sesuai dapat mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan.

Punishment memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan karena berfungsi sebagai bentuk pengendalian perilaku agar tetap sesuai dengan aturan dan standar kerja yang berlaku. Ketika hukuman diberikan secara adil, objektif, dan

proporsional sesuai tingkat pelanggaran, karyawan akan terdorong untuk memperbaiki kesalahan serta meningkatkan disiplin kerja. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih hati-hati, profesional, dan berorientasi pada hasil agar terhindar dari sanksi di masa mendatang. Dengan demikian, penerapan *punishment* yang tepat tidak hanya menjaga ketertiban kerja, tetapi juga memicu semangat karyawan untuk meningkatkan kinerja sesuai harapan organisasi.

4.3.6 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Berdasarkan hasil uji *indirect effect* ditemukan bahwa variabel motivasi memediasi *reward* terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0.213 dengan P-Value $0.006 < 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai mediator yang signifikan dalam memperkuat pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Artinya, pemberian *reward* yang baik tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja mereka, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karena penghargaan yang diberikan atas hasil kerja dapat meningkatkan semangat dan dorongan internal karyawan untuk bekerja lebih baik. Ketika karyawan memperoleh *reward* berupa gaji, bonus, tunjangan, atau promosi jabatan, mereka merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya, sehingga memunculkan motivasi intrinsik untuk terus berprestasi. Motivasi yang meningkat ini kemudian mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja, disiplin, serta produktivitas demi mencapai target organisasi. Dengan demikian, *reward* yang diberikan secara adil

dan proporsional akan memotivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka.

4.3.7 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Berdasarkan hasil uji *indirect effect* ditemukan bahwa variabel motivasi memediasi *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0.145 dengan P-Value $0.032 < 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai mediator yang signifikan dalam memperkuat pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan. Artinya, pemberian *punishment* yang tegas dan tepat tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi kerja mereka, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karena sanksi yang diberikan secara adil dan sesuai aturan dapat menumbuhkan kesadaran bagi karyawan untuk memperbaiki kesalahan dan meningkatkan disiplin kerja. Ketika karyawan menyadari bahwa pelanggaran akan mendapatkan konsekuensi, mereka terdorong untuk lebih berhati-hati dan termotivasi untuk bekerja sesuai standar yang ditetapkan. Motivasi ini mendorong karyawan untuk meningkatkan tanggung jawab, profesionalisme, serta kinerja agar terhindar dari hukuman di masa mendatang. Dengan demikian, penerapan *punishment* yang tepat dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga berdampak positif terhadap kinerja secara keseluruhan .

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Walikota Medan. Maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan pada Kantor Walikota Medan, artinya semakin baik pemberian *reward*, semakin tinggi kinerja karyawan di Kantor Walikota Medan.
2. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan pada Kantor Walikota Medan, artinya semakin tepat pemberian *punishment*, semakin meningkat kinerja karyawan di Kantor Walikota Medan, artinya semakin tinggi motivasi karyawan, semakin optimal kinerja mereka di Kantor Walikota Medan.
3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan pada Kantor Walikota Medan, artinya semakin tinggi motivasi karyawan, semakin optimal kinerja mereka di Kantor Walikota Medan.
4. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap terhadap motivasi pada Kantor Walikota Medan, artinya semakin baik pemberian *reward*, semakin tinggi motivasi karyawan di Kantor Walikota Medan.

5. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap terhadap motivasi pada Kantor Walikota Medan, artinya semakin tepat pemberian *punishment*, semakin tinggi motivasi karyawan di Kantor Walikota Medan.
6. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Kantor Walikota Medan, artinya *reward* meningkatkan motivasi yang berdampak pada kinerja karyawan di Kantor Walikota Medan.
7. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Kantor Walikota Medan, artinya *punishment* meningkatkan motivasi yang berdampak pada kinerja karyawan di Kantor Walikota Medan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Disarankan kepada pihak manajemen Kantor Walikota Medan untuk terus meningkatkan sistem *reward* yang adil dan transparan guna memaksimalkan kinerja karyawan.
2. Disarankan agar penerapan *punishment* dilakukan secara tegas namun proporsional sehingga mampu menjaga disiplin kerja dan meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Walikota Medan.
3. Disarankan untuk menciptakan program-program motivasi yang berkelanjutan, seperti pelatihan pengembangan diri atau penghargaan berbasis prestasi, agar kinerja karyawan semakin optimal.

4. Disarankan agar pemberian *reward* dirancang tidak hanya sebagai bentuk penghargaan, tetapi juga sebagai pemicu motivasi kerja yang berkelanjutan bagi karyawan di Kantor Walikota Medan.
5. Disarankan penerapan *punishment* dipadukan dengan pendekatan pembinaan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk memperbaiki kesalahan dan meningkatkan kualitas kerja.
6. Disarankan agar *reward* dikaitkan dengan pencapaian kinerja dan motivasi karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi yang dimiliki, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan.
7. Disarankan agar *punishment* yang diberikan mampu memicu motivasi karyawan untuk bekerja lebih disiplin dan produktif, sehingga berdampak positif pada kinerja di Kantor Walikota Medan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu *reward*, *punishment*, kinerja karyawan dan motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreyan, R., Slamet, A. R., & Rahman, F. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Reward (Penghargaan) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Delta Lamongan)*. www.fe.unisma.ac.id
- Anwar, P. M. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Arsyad, A. (2020). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) UPDK BAKARU. *DECISION : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 45–54. <https://doi.org/10.31850/decision.v1i2.600>
- Astuti, W. S., Sjahrudin, H., & Purnomo, S. (2018). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan*. Center for Open Science.
- Aulia, N., Ratu, F., & Wahyuni, D. U. (2024). *Pengaruh Reward, Pinishment, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Ohana Official*.
- Azizah, A., Halin, H., & Lazuardi, S. (2023). Pengaruh Reward, Punishment Dan Disiplin Kerja Terhadap Job Satisfaction Pada Perawat Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Myria Palembang. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 4(3), 192–203. <https://doi.org/10.47747/jbme.v4i3.1180>
- Branham, C. (2010). The role of discipline in leading safety performance. *Management Quarterly*, 51(2), 16.
- Connie, C., Pahman, H., & Nanda, T. P. (2020). *Pengaruh Reward (Penghargaan) Dan Punishment (Hukuman) Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Jamkrindo*.

- Dahlia, F. T., Nurlaela, & Luckhy, N. A. L. (2024). Pengaruh Human Relation Dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bpjs Kesehatan Kantor Cabang Manokwari. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1).
- Deva, R., Fauzi, A., Kartika Dewi, C., Ramadhani, R., Alianissa, R., Gavirania Maharani, V., & Wulandari, W. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Career Path. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(3), 689–704. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i3.96>
- Fahmi. (2016). *Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan*. Raja Grafindo Persada.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Ferdinand, N., & Satibi, A. (2021). Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Minimarket. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 2(1), 30–37.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Indonesia*, 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5041>
- Gulo, Y. (2018). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPESNGARUHI KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN*.
- Haditya, R., & Robi, A. T. (2023). Analisis Pemberian Reward Terhadap Motivasi Karyawan PT. Multi Garmen Jaya. *Jurnal Smart*, Vol. XX No.

- Hairudin, H., & Oktaria, E. T. (2022). Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Internal dan Motivasi Eksternal Karyawan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.35912/jakman.v4i1.1466>
- Hasanuddin, M., Firman, A., & Badaruddin. (2023). *Pengaruh Reward, Punishment Dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Pegawai Kebersihan Pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kabupaten Majene*. <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/jcf/article/view/4328>
- Ilma, R. Z., & Sorongan, B. N. (2024). *Analisis Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Pengoptimalan Kinerja (Studi Kasus Pada Friskia Ala Ala Wedding Organizer)*.
- Indah, P. P. A. P., Rahmawati, P. I., & Andini, N. D. (2019). Pengaruh Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Trainee Di Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*.
- Irawan, L., Anggraeny, R., & Arifin, H. M. Z. (2020). *Hubungan Pemberian Penghargaan (Reward) Dengan Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Samarinda* (Vol. 8, Issue 1).
- Juliandi, A. (2018). *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam (hal. Structural equation model based partial least square (SEM_PLS): Menggunakan Smart PLS)*. 16–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2532119>
- Juliandi, A., & Irfan, M. S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Konsep dan Aplikasi*. Cetakan Pertama. Medan: Umsu press.

- Julita, M. V. (2023). Pengaruh Rotasi Kerja dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 2(09), 1883–1901. <https://doi.org/10.36418/comserva.v2i09.575>
- Kasman, P. S. P. (2021). FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA BANK SYARIAH INDONESIA: PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI KERJA DAN PERUBAHAN ORGANISASI (Literature Review Manajemen). *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 2(2), 689–696. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.625>
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik). *Jakarta: Rajawali Pers*, 72.
- 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*.
- Khair, H. (2019). Pengaruh Pencurian Terhadap Masyarakat Sekitar. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Kurnia, N. N., Husnaiti, R., & Tristiarto, Y. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Deraya. *JURNAL SOSIAL DAN SAINS*. <http://sosains.greenvest.co.id>
- Kuswati, Y. (2020). The Effect Of Motivation On Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>

- Lalisang, I. R., Taroreh, R. N., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Reward Dan Punishment Terhadap Loyalitas Pegawai Pada PT. PLN (Persero) UP 3 Tahun ULP Tagulandang. In *Jurnal EMBA* (Vol. 10, Issue 4).
- Lestari, N. F., & Muslihat, A. (2023). Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus Karyawan di Cikarang). *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 21(2). <https://doi.org/10.31294/jp.v21i2>
- Lisnawati, E., & Patandung, H. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Perkumpulan Pembina Lembaga Pendidikan Dasar dan Menengah Kota Sukabumi. *Jurnal Ekonomak*, Vol. 8.
- Mahendra, P. I., & Sulaiman. (2023). Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Siswa di SMA. *Jurnal Keislaman Dan Ilmu Pendidikan*, 5(4), 1624–1643. <https://doi.org/10.36088/islamika.v5i4.3997>
- Mangkunegara, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *BISMA JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN SUSUNAN REDAKSI*.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2015). Sumber daya manusia perusahaan. *Cetakan Kedua Belas. Remaja Rosdakarya: Bandung*, 80.
- Maulidyar, A. E., & Siharis, A. K. (2022). Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Matahari Department Store Artos Magelang. *Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Palembang*, 10. <http://jurnal.um-palembang.ac.id/motivasi>

- Megantari, N. K. S., Mitariani, N. W. E., & Imbayani, I. G. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pertahanan Nasional Di Kabupaten Klungkung. *Jurnal EMAS, Vol 3 Nomo*.
- Meiyola Krisma Agatha, Rizki Luthfi Aulia, & Hwihanus Hwihanus. (2024). Analisis Pemberian Insentif Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan Studi Kasus Perusahaan Tour Travel PT. Menara Dunia Tour Travel Di Surabaya. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 2(2), 318–331. <https://doi.org/10.55606/jumia.v2i2.2610>
- Mentang, S. X. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja. *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1).
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Muqoyyaro, L. (2018). *Pengaruh Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Magetan*.
- Nasution, M. I., Akbar, M. A., Afriliani, N., & Pratiwi, Y. (2023). Peran Kepemimpinan Demokratis Dan Dukungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja. *Jesya*, 6(2), 1636–1646. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1252>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press.

- Nure, H. M., Saputra, A., & Sari, M. H. (2021). Pengaruh Reward, Punishment Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Group Kecamatan Biau Kabupaten Buol. *Teknik*, 6(ISSN), 2541–2647. <https://doi.org/10.3652/jt-ibsi.v6i02.286>
- Nurfitriani, M. M. (2022). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Cendekia Publisher.
- Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020). The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.040>
- Poernomo, H., Suryadnyana, N. A., Sjam, J. M. E., & Yusriadi, T. (2023). Total Quality Management, Reward System And Environmental Uncertainty on Managerial Performance. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(1), 311–325. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i1.671>
- Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado. *Urnal EMBA*, 9(2), 387–394.
- Pradnyani, G. A. A. I., Rahmawati, P. I., & Suci, N. M. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV Ayudya Tabanan Bali. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 21–30.
- Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2019). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 9(1), 57–63.

- Pratama, R. S. (2022). Pengukuran Kinerja Penyedia Menggunakan 9 Box Matrix By McKinsey. *Jurnal Pengadaan Indonesia*, 1(2), 61–71. <https://doi.org/10.59034/jpi.v1i2.9>
- Rachman, T., Mujanah, S., & Susanti, N. (2021). Servant Leadership, Self Awareness Dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Employee Engagement Dan Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Tanjungbumi Madura. *Media Mahardhika*, 19(2), 361–371. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v19i2.260>
- Ramdhani, M., Samsudin, A., & Mulia, F. (2022). Implementasi Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(1), 65–72. <https://doi.org/10.31539/jomb.v4i1.691>
- Ritonga, T. A., Nasution, M. I. P., & Ikhwan, A. (2024). Kombinasi Metode Profile Matching Dan SMART Untuk Penentuan Reward Dan Punishment Pada Karyawan Badan Penanggulangan Bencana Daerah. *Hello World Jurnal Ilmu Komputer*, 3(1), 49–57. <https://doi.org/10.56211/helloworld.v3i1.489>
- Rizal, S. M., & Radiman. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3649>
- Rohaeni, H. (2016). *MODEL GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. IV(1)*.
- Sebastian, S., & Sunarjo, W. A. (n.d.). Nomor 2. Mei 2025. In *Journal of Accounting and Management's Student* (Vol. 2).
- Sidik, I., AR, H., Gunarto, M., & Helmi, S. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai

- Variabel Intervening Di Badan Usaha Milik Negara (Studi Kasus: PT. Semen Baturaja, Tbk). *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(2), 1987.
<https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.1110>
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Efendi, E., Priyojadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Karwanto, K., Silalahi, M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana, M. (2020). *Manajemen kinerja dalam organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Siregar, M. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di Sd Dan Smp Swasta Budi Murni 6 Medan. *Jurnal Ilmiah Simantek*, 5(1), 70–82.
- Suak, R., Adolfina, A., & Uhing, Y. (2017). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2).
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan R & D. *Alfabeta, Bandung*, 4.
- Sugiyono, P. D. (2019). Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D Dan Penelitian Pendidikan). *Metode Penelitian Pendidikan*, 67, 18.
- Suharjo, S., & Pribadi, F. (2021). Berbagai Dampak Hukuman (Punishment) Dalam Pendidikan Terhadap Peserta Didik. In *Jurnal Inovatif Ilmu Pendidikan* (Vol. 3, Issue 2).
<http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JIIP>|161<http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JIIP/index>
- Sumarjati, S., & Siswani, S. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Unilever Indonesia Tbk. Jakarta Divisi Field Execution

Management. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen.*

<http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/index>

Suparmi, S., & Septiawan, V. (2019). Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran. *Serat Acitya*, 8(1), 51.

Suryani, H. (2015). Metode Riset Kuantitatif: Teori Dan Aplikasi Pada Penelitian Bidang Manajemen Dan Ekonomi Islam. *Jakarta: Prenada Group.*

Susanti, E. Y., Fadly, N., & Putra, S. D. (2017). Pengaruh Human Relation Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru. *JOM Fekon.*

Sutrisno, Herdiyanti, Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 2022. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>

Syafiq, S. S. (2021). Pengaruh Motivasi, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus Klinik Kecantikan Puspita Bandar Lampung). *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 7(1), 57–66. <https://doi.org/10.24967/jmb.v7i1.1070>

Tebay, V. (2023). *Manajemen Perencanaan Penganggaran Pada Dinas Pendidikan.* CV. Bintang Semesta Media.

Tria Haryuni Dammar, Tri Desi Lestari, & Andi Putri Tenriyola. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Reward Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah. *Journal of Applied Management and Business Research*, 2(2), 2022. <http://www.al-idarahpub.com/index.php/jambir>

- Utama, S. W., Prasojo, E., Kurnianingsih, R., & Pahlevi, R. W. (2024). Penerapan Sistem Reward Berbasis Kinerja Karyawan Di Maestro Parfum Yogyakarta. *Journal of Economics, Business, Accounting and Management*, 1(2), 72–98. <https://doi.org/10.61476/tcxv6q77>
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 1–14.
- Yazid AR, M., Hismendi, H., Nasir, N., & Fillia, H. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pegawai: Bukti Empiris Pada Kantor Walikota Banda Aceh. *Jurnal Sains Riset (JSR)*. <https://doi.org/10.47647/jsr.v1i1i12>

LAMPIRAN

KUISIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Debby Ramadani Nasution (2105160473) memohon kesedian Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuisioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul "**Pengaruh *Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Medan***".

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

SS	: Sangat Setuju	:dengan Skor 5
S	: Setuju	:dengan Skor 4
KS	: Kurang Setuju	:dengan Skor 3
TS	: Tidak Setuju	:dengan Skor 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	:dengan Skor 1

B. Identitas Responden

No. Responden :.....(Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : ☐ Laki – Laki ☐ Perempuan

KINERJA KARYAWAN (Y)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Kualitas Kerja						
1.	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.					
2.	Saya memperhatikan detail dalam setiap tugas yang diberikan.					
3.	Saya berusaha meningkatkan kualitas kerja melalui evaluasi dan perbaikan berkelanjutan					
Kuantitas Kerja						
4.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.					
5.	Saya mampu bekerja cepat tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja.					
6.	Saya selalu berusaha menambah produktivitas kerja setiap harinya					
Dapat Tidaknya Diandalkan						
7.	Rekan kerja dan atasan dapat mengandalkan saya dalam menyelesaikan pekerjaan penting.					
8.	Saya dapat diandalkan dalam situasi kerja yang mendesak atau darurat.					
Sikap						
9.	Saya menerima kritik dan saran dengan sikap positif.					
10.	Saya menjaga sikap profesional selama bekerja di kantor.					

MOTIVASI (Z)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Engagement (Keterlibatan)						
1.	Saya selalu berusaha terlibat aktif dalam setiap kegiatan di kantor.					
2.	Saya berinisiatif untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan.					
3.	Saya berpartisipasi dalam memberikan ide atau masukan untuk kemajuan kantor					
Commitment (Komitmen)						
4.	Saya berusaha untuk mencapai target kantor dengan sebaik-baiknya.					
5.	Saya merasa memiliki tanggung jawab besar terhadap pekerjaan saya.					
6.	Saya tetap berkomitmen bekerja meskipun menghadapi tantangan atau kesulitan					
Satisfaction (Kepuasan)						
7.	Saya puas dengan fasilitas kerja yang diberikan oleh kantor.					
8.	Saya merasa puas dengan kesempatan pengembangan diri yang diberikan.					
Turnover (Tingkat Keinginan Pindah Kerja)						
9.	Saya merasa kantor ini sudah sesuai dengan harapan saya.					
10.	Saya berencana untuk bekerja di kantor ini dalam jangka panjang.					

REWARD (X1)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Upah						
1.	Upah yang saya terima dibayarkan tepat waktu.					
2.	Upah yang diberikan kantor sesuai dengan standar pekerjaan saya.					
Gaji						
3.	Gaji yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan harapan saya.					
4.	Gaji yang diterima membantu meningkatkan kesejahteraan saya.					
Insentif						
5.	Insentif yang diberikan memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja.					
6.	Saya merasa insentif diberikan secara adil kepada semua karyawan.					
Tunjangan						
7.	Tunjangan yang saya terima membantu memenuhi kebutuhan keluarga.					
8.	Tunjangan kesehatan yang diberikan sangat bermanfaat bagi saya.					
Penghargaan						
9.	Bentuk penghargaan yang diberikan sudah sesuai dengan pencapaian kerja saya.					
10.	Saya termotivasi bekerja lebih baik jika diberikan penghargaan.					
Promosi						
11.	Proses promosi di kantor dilakukan secara adil dan transparan.					
12.	Saya memiliki kesempatan untuk dipromosikan jika bekerja dengan baik.					

PUNISHMENT (X2)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Hukuman Ringan						
1.	Teguran ringan diberikan secara adil kepada setiap karyawan yang melakukan kesalahan.					
2.	Hukuman ringan diberikan dengan mempertimbangkan tingkat kesalahan karyawan.					
3.	Teguran ringan membuat karyawan lebih berhati-hati dalam bekerja					
Hukuman Sedang						
4.	Hukuman sedang diberikan setelah dilakukan evaluasi terhadap kesalahan karyawan.					
5.	Saya menerima hukuman sedang sebagai bentuk pembinaan dari kantor.					
6.	Hukuman sedang mendorong saya untuk memperbaiki kinerja di masa depan					
Hukuman Berat						
7.	Proses pemberian hukuman berat dilakukan secara adil dan transparan					
8.	Hukuman berat menjadi pembelajaran bagi karyawan agar tidak mengulangi kesalahan.					
9.	Hukuman berat diberikan hanya untuk pelanggaran yang sangat serius					
10.	Saya memahami prosedur yang berlaku dalam pemberian hukuman berat					

TABULASI JAWABAN KUISIONER RESPONDEN

REWARD (X1)												
NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12
1	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
2	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4
5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
7	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	5	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4
13	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5
14	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
17	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
18	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4
22	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	4
30	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4
31	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
32	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
36	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4
39	4	4	4	3	3	3	2	1	2	2	2	3
40	3	4	4	3	4	2	4	5	4	4	4	4
41	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4

PUNISHMENT (X2)										
NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
2	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	3	4	4	4	4	5	3	3	3
13	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
14	4	5	5	1	4	3	4	3	4	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
17	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4
18	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
22	4	4	5	4	4	1	3	2	1	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	5	4	1	2	2	2	4	1	3
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	2	1	1	4	2	2	4	4	2	2
30	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
31	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
32	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3
36	3	4	3	5	5	4	3	5	4	3
37	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
38	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
39	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4
40	5	4	5	3	4	3	4	5	5	4
41	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4

KINERJA KARYAWAN (Y)										
NO	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
1	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	5	3	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
12	4	5	4	3	5	5	4	4	3	3
13	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
14	4	5	5	5	5	4	2	5	5	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4
17	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
18	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	5	4	5	5	3	3	5	5	4
22	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	3	2	5	3	4	4	4	3	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	2	1	4	2	2	4	1	1	2
30	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
31	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
32	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
35	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
36	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
37	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
39	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4
40	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5
41	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5

MOTIVASI (Z)										
NO	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10
1	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
12	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
17	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
18	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
22	2	3	1	3	2	1	4	1	4	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
26	4	2	3	3	4	4	5	5	3	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	2	2	1	2	4	2	1	3	2
30	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
31	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
32	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
36	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
37	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
38	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
39	4	3	3	3	3	4	2	2	2	2
40	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4
41	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5

LAMPIRAN ANALISIS DATA

Data Composite Reliability Dan Average Variance Extracted (AVE)

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (...)	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)			
KINERJA PEGAWAI (Y)	.975	.977	.979	.853			
MOTIVASI (Z)	.942	.963	.952	.738			
PUNISHMENT (X2)	.906	.910	.941	.842			
REWARD (X1)	.924	.940	.945	.813			

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data HTMT

Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	KINERJA PEGAWAI (Y)	MOTIVASI (Z)	PUNISHMENT (X2)	REWARD (X1)		
KINERJA PEGAWAI (Y)						
MOTIVASI (Z)	.818					
PUNISHMENT (X2)	.680	.585				
REWARD (X1)	.814	.689	.380			

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data *R-Square*

Matrix	R Square	R Square Adjusted	Copy to Clipboard: Excel Format R Format	
	R Square	R Square Adjusted		
KINERJA PEGAWAI (Y)	.829	.810		
MOTIVASI (Z)	.592	.563		

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data *F-Square*

Matrix	f Square	Copy to Clipboard: Excel Format R Format			
	KINERJA PEGAWAI (Y)	MOTIVASI (Z)	PUNISHMENT (X2)	REWARD (X1)	
KINERJA PEGAWAI (Y)					
MOTIVASI (Z)	.356				
PUNISHMENT (X2)	.283	.301			
REWARD (X1)	.561	.646			

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data *Dirrect* Effect

Mean, STDEV, T-Values, P-Values...		Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values		
MOTIVASI (Z) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	.386	.374	.093	4.135	.000		
PUNISHMENT (X2) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	.269	.256	.075	3.582	.001		
PUNISHMENT (X2) -> MOTIVASI (Z)	.375	.378	.157	2.387	.023		
REWARD (X1) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	.426	.440	.080	5.299	.000		
REWARD (X1) -> MOTIVASI (Z)	.550	.571	.145	3.789	.001		

Final Results	Histograms	Base Data
Path Coefficients	Path Coefficients Histogram	Setting
Total Indirect Effects	Indirect Effects Histogram	Inner Model
Specific Indirect Effects	Total Effects Histogram	Outer Model
Total Effects		Indicator Data (Original)
Outer Loadings		Indicator Data (Standardized)
Outer Weights		

Data *Indirrect* Effect

Mean, STDEV, T-Values, P-Values...		Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values		
PUNISHMENT (X2) -> MOTIVASI (Z) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	.145	.143	.065	2.239	.032		
REWARD (X1) -> MOTIVASI (Z) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	.213	.213	.073	2.913	.006		

Final Results	Histograms	Base Data
Path Coefficients	Path Coefficients Histogram	Setting
Total Indirect Effects	Indirect Effects Histogram	Inner Model
Specific Indirect Effects	Total Effects Histogram	Outer Model
Total Effects		Indicator Data (Original)
Outer Loadings		Indicator Data (Standardized)
Outer Weights		

Total Effect

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values	
BRAND IMAGE (X2) -> CUSTOMER TRUST (Z)	.433	.460	.116	3.743	.001	
BRAND IMAGE (X2) -> PURCHASE DECISION (Y)	.473	.482	.084	5.651	.000	
CUSTOMER TRUST (Z) -> PURCHASE DECISION (Y)	.347	.365	.059	5.892	.000	
SOCIAL PROOF (X1) -> CUSTOMER TRUST (Z)	.532	.523	.117	4.535	.000	
SOCIAL PROOF (X1) -> PURCHASE DECISION (Y)	.629	.632	.091	6.941	.000	

Final Results	Histograms	Base Data
Path Coefficients	Path Coefficients Histogram	Setting
Total Indirect Effects	Indirect Effects Histogram	Inner Model
Specific Indirect Effects	Total Effects Histogram	Outer Model
Total Effects		Indicator Data (Original)
Outer Loadings		Indicator Data (Standardized)
Outer Weights		



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 4359/JDL/SKR/MAN/FEBUMSU/24/10/2024

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 24/10/2024

Dengan hormat,
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Debby Ramadani Nasution
NPM : 2105160473
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : 1. Tidak adanya perbedaan Insentif antara karyawan.
2. Pemberlakuan Punishment terhadap karyawan tidak merata.
3. Tidak Sejalanannya Self Efficacy Dan Self Esteem dengan fenomena dilapangan.

Rencana Judul : 1. 1. Pengaruh Insentif Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan
2. 2. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan
3. 3. Pengaruh Self Efficacy Dan Self Esteem Terhadap Kinerja Karyawan

Objek/Lokasi Penelitian : Pt. Ace Hardware Medan (Cabang Juanda)

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Penyohon

(Debby Ramadani Nasution)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 4359/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/24/10/2024

Nama Mahasiswa : Debby Ramadani Nasution
NPM : 2105160473
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Tanggal Pengajuan Judul : 24/10/2024
Nama Dosen Pembimbing*) : Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE, M Si

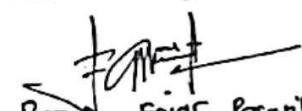
Judul Disetujui**) : Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Medan.

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen


(Jasman Sarifuddin Hasihuan, SE., M.Si.)

Medan,

Dosen Pembimbing


(Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE, M Si)

Keterangan:

*) Dosen oleh Pimpinan Program Studi

**) Dosen oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan foto dan uploadlah tembaran ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



UMSU
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Kepada Yth.
Bapak Dekan
Fakultas Ekonomi
Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara

PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, 10 Februari 2025



Assalammu'alaikum Wr.Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap :

D	E	B	B	Y		R	A	M	A	O	A	N	I		N	S	T						
---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	--	--	--	--	--	--

NPM :

2	1	0	5	1	6	0	4	7	3														
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tempat/Tgl Lahir :

M	E	D	A	N	,	2	4		N	O	V	E	M	B	E	R		2	0	0	2			
---	---	---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	--	--	--

Program Studi : Akuntansi / Manajemen / Ekonomi Pembangunan

Alamat Mahasiswa :

1	1	.	B	H	A	Y	A	N	G	E	M	K	A		N	O	.	4	2	0	1	A		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--

Tempat Penelitian :

K	A	N	T	O	R		W	A	L	I	F	O	T	A		M	E	D	A	N				
---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	--	--	--	--

Alamat Penelitian :

1	1	.	K	A	D	T	E	N		M	A	U	L	A	N	A		L	U	B	I	S		
N	O	.	1																					

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain :

1. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikian permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui :
Ketua jurusan / Sekretaris

Wassalam
Pemohon

(Jasman Saifuddin Haribuan, SE, M.Si (Debby Ramadani Nasution)



UMSU

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PEMERINTEK PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 43/SK/DAN-PT/AK/P/PT/06/2024

Pusat Administrasi Jalan Muktihar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 8522420 - 8522437 Faks. (061) 8525474 - 8531003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

Nomor : 399 /IL3-AU/UMSU-05/ F / 2025
Lampiran :
Perihal : IZIN RISET PENDAHULUAN

Medan, 14 Syaban 1446 H.
13 Februari 2025 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
Sekretariat Bida Kota Medan
Cq. Kantor Walikota Medan
Jl.Kapten Maulana Lubis No.1 Medan
Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Debby Ramadani Nasution
Npm : 2105160473
Jurusan : Manajemen
Semester : VII (Tujuh)
Judul : Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Medan.

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan

Dr. R. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA.
NIDN : 0109086502

Tembusan :
1. Pertinggal





SURAT KETERANGAN PRA RISET

Nomor : 000.9/0903

DASAR

1. Peraturan Daerah Kota Medan Nomor : 8 Tahun 2022, tanggal 30 Desember 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 15 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kota Medan.
2. Peraturan Walikota Medan Nomor : 97 Tahun 2022, tanggal 30 Desember 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kota Medan.

MENIMBANG

- : Surat dari Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor 399 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2025 Tanggal 13 Februari 2025 Perihal Izin Riset Pendahuluan.

NAMA : **Debby Ramadani Nasution**
NIM : 2105160473
JURUSAN : Manajemen
JUDUL : **"Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Walikota Medan"**
LOKASI : Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Medan
LAMANYA : 1 (satu) Bulan
PENANGGUNG JAWAB : Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Melakukan Pra Riset, dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Sebelum melakukan Pra Riset terlebih dahulu harus melapor kepada pimpinan Perangkat Daerah lokasi Yang ditetapkan.
2. Mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku di lokasi Pra Riset .
3. Tidak dibenarkan melakukan Pra Riset atau aktivitas lain di luar lokasi yang telah ditetapkan.
4. Hasil Laporan Pra Riset diserahkan kepada Kepala Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan selambat lambatnya 2 (dua) bulan setelah Pra Riset dalam bentuk *softcopy* atau melalui Email (brida@medan.go.id).
5. Surat Keterangan Pra Riset dinyatakan batal apabila pemegang surat keterangan tidak mengindahkan ketentuan atau peraturan yang berlaku pada Pemerintah Kota Medan.
6. Surat Keterangan Pra Riset ini berlaku sejak tanggal dikeluarkan.

Demikian Surat ini diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Medan

Pada Tanggal : 17 Februari 2025



Ditandatangani secara elektronik oleh :
Kepala Badan
Riset dan Inovasi Daerah,

Mansuryah, S, Sos, M. AP
Pembina Tk. I (M/b)
NIP 196805091989091001

Tembusan :

1. Wali Kota Medan.
2. Kepala Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Medan.
3. Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Debby Ramadani Nasution
NPM : 2105160473
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Medan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	di dalam latar belakang jangan Barang Mengemukakan Teori cukup Menceritakan permasalahan dalam penelitian	14/2 25	
Bab 2	Harap Mengemukakan Teori terbaru Minimal 20 th terakhir	21/2 25	
Bab 3	Kerangka Konseptual, Sampel Harus jelas	28/2 25	
Daftar Pustaka	Harap Mengemukakan Model	7/3 25	
Instrumen Peng umpulan Data Penelitian	Analisis Data Mengemukakan Apa?	14/3 25	
Persetujuan Seminar Proposal	Acc Moju Seminar Proposal	24/3 25	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.

Medan, Maret 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini *Kamis, 18 April 2025* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

Nama : Debby Ramadani Nasution
N.P.M. : 2105160473
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 24 November 2002
Alamat Rumah : Jl. Bhayangkara No. 420 A
Judul Proposal : Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Medan.

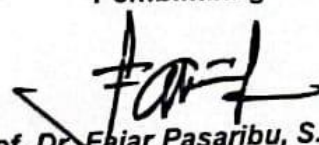
Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap kinerja karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Medan
Bab I	Cara pengutipan / sitasi dan jangan banyak teori
Bab II	Menambah dan menggunakan teori terbaru
Bab III	Waktu penelitian dan juga uji hipotesis
Lainnya	
Kesimpulan	☒ Lulus ☐ Tidak Lulus

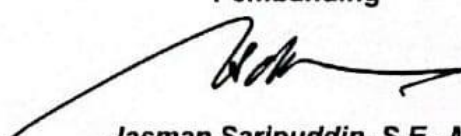
Medan, Kamis, 18 April 2025

TIM SEMINAR

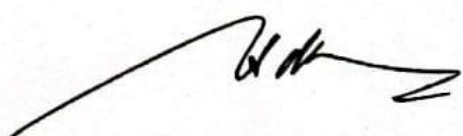
Pembimbing


Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

Pembanding


Jasman Saripuddin, S.E., M.Si

Ketua Prodi


Jasman Saripuddin, S.E., M.Si



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext 304 Medan 220236



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari *Kamis*,
18 April 2025 menerangkan bahwa:

Nama : Debby Ramadani Nasution
N.P.M. : 2105160473
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 24 November 2002
Alamat Rumah : Jl. Bhayangkara No. 420 A
Judul Proposal : Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan
Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor
Walikota Medan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Tugas Akhir / Jurnal
Ilmiah dengan pembimbing : Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

Medan, Kamis, 18 April 2025

TIM SEMINAR

Pembimbing

Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

Pembanding

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

Diketahui / Disetujui

A.n. Dekan
Wakil Dekan I

Assoc. Prof. Ade Gunawan, S.E., M.Si.
NIDN : 0105087601

Ketua Prodi

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Widhi mangrupikeun sumber anu adu pangluhuran
kecapan, kecapan, kecapan, kecapan

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pg/PT/III/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

Nomor : 2695/II.3-AU/UMSU-05/F/2025
Lamp. : -
Hal : MENYELESAIKAN RISET

Medan, 08 Rabi'ul Awwal 1447 H
01 September 2025 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
Kantor Walikota Medan
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk **melanjutkan Penyusunan / Penulisan Tugas Akhir pada Bab IV – V**, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpinan, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **Debby Ramadani Nasution**
N P M : **2105160473**
Semester : **VIII (Delapan)**
Jurusan : **Manajemen**
Judul Skripsi : **Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Medan**

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN: 0109086502

Tembusan :
1. Pertiinggal





E-mail : brida@medan.go.id Website : www.brida.medan.go.id

Nomor : 000.9/3631

1. UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik adalah Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah."

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : DEBBY RAMADANI NASUTION
Tempat /Tgl Lahir : Medan, 24 November 2002
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Alamat : Jl. Bhayangkara. No. 420 A. Kec. Medan Tembung .
Kel. Indra Kasih.
Anak Ke : 3 dari 3 bersaudara

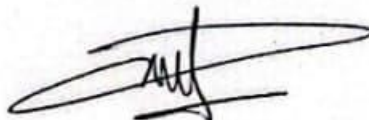
Nama Orang Tua

Ayah : Dalmi nasution
Ibu : Fitri Eriyawaty
Alamat : Jl. Bhayangkara. No. 420 A. Kec. Medan Tembung . Kel.
Indra Kasih

Pendidikan Formal

1. SD Negeri 064977
2. SMP Negeri 11 Medan
3. SMA Swasta Dharmawangsa
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2021 s.d Sekarang

Medan, September 2025



DEBBY RAMADANI NASUTION