

# SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Pada PT Sermani Steel Makassar)**

**YUYUN SUCIATNI**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Pada PT Sermani Steel Makassar)**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**YUYUN SUCIATNI  
A021191167**



Kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# SKRIPSI

## **PENGARUH SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi pada PT Sermani Steel Makassar)**

disusun dan diajukan oleh

**YUYUN SUCIATNI  
A021191167**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 8 Juni 2023

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Sitti Haerani, SE.,M.Si  
NIP. 196206161987022001

Pembimbing Pendamping



Dr. Nur Alamzah, S.E.,M.Si  
NIP. 19700628199032007

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Dwi Nurji Aswan, SE., MBA.,M.Phil  
NIP. 197705102006041003**

## SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Pada PT Sermani Steel Makassar)**

disusun dan diajukan oleh

**YUYUN SUCIATNI**

**A021191167**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal **12 Juli 2023** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si	Ketua	1 ..... 
2.	Dr. Nur Alamzah, S.E., M.Si	Sekretaris	2 ..... 
3.	Prof. Dr. Ria Mardiana Y. S.E., M.Si	Anggota	3 ..... 
4.	Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si	Anggota	4 ..... 

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Dwi Anji Aswan, SE., MBA., M.Phil**

NIP. 197705102006041003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yuyun Suciatni  
NIM : A021191167  
Jurusan/Program Studi : Manajemen

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**PENGARUH SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Pada PT Sermani Steel Makassar)**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan dan diproses sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 19 Juni 2023  
Yang membuat pernyataan,



**Yuyun Suciatni**

## PRAKATA

*Bismillahirrahmanirrahiim*

Puji syukur peneliti haturkan kepada Allah subhanahu wata'ala atas berkah dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini, yang berjudul, "Pengaruh Sistem *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada PT Sermani Steel Makassar)". Skripsi ini merupakan tugas akhir mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan dukungan dan masukan selama proses penyusunan skripsi ini. Untuk itu penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak, terutama kepada kedua orangtua tercinta, Bapak Domis Doppa dan Ibu Asriana Wahab serta tiga orang adik penulis, Asti Ramadani, Fatma Andini dan Muhammad Alvin yang selalu memberikan semangat serta do'a yang tulus untuk penulis hingga bisa sampai pada tahap ini. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa., M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta staf jajarannya;
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM. Selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
3. Bapak Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil dan Ibu Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas dan Bisnis Universitas Hasanuddin;

4. Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Nur Alamzah, S.E., M.Si selaku pembimbing II. Terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala waktu, bimbingan, arahan dan saran yang telah diberikan kepada penulis demi terselesaikannya skripsi ini;
5. Prof. Ria Mardiana, S.E., M.Si dan Ibu Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si selaku tim penguji. Terima kasih atas segala waktu, arahan dan saran yang telah diberikan kepada penulis demi terselesaikannya skripsi ini;
6. Bapak dan Ibu Dosen, serta seluruh pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah banyak memberikan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik;
7. Sahabat penulis Ahmad Alfian Faisal yang selalu membantu, menyemangati dan menemani dalam penyelesaian skripsi ini dikala susah maupun senang;
8. Sahabat Boto Lagee; Nurelisa, Nur Ellysa Ayu, Nur Halijah dan Rizky Fauziah Nur A. yang telah menemani penulis sejak mahasiswa baru hingga sekarang;
9. Sahabat penulis di Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Jumra, Sumartika Sari, Rezkiani Mutmainnah, Tuti Alwiah, A. Pratiwi Murti A. P., Harmina dan Aulia Pratiwi yang selalu menyemangati penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini;
10. Akhwat Muharrikah MDI; Kak Anisa Nuratmi, Kak Nur Rizqi, Kak Andi Khaerunnisa, Suryani B.M., Nur Qalbi dan Luthfiah Adelia yang selalu mendo'akan penulis agar diberi kemudahan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi;

11. Seluruh staf PT Sermani Steel, sehingga saya dimudahkan dalam menyelesaikan penelitian di perusahaan;
12. Kepada seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih telah banyak membantu;
13. Diri saya sendiri, yang tidak pernah menyerah dalam menyelesaikan berbagai rintangan dan kesulitan dari awal hingga tulisan ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis mengharapkan adanya kritikan dan masukan yang dapat membangun. Atas segala bantuan dan jasa yang diberikan tidak ada sesuatu yang bisa penulis berikan kecuali berdoa dan berharap semoga Allah senantiasa memberikan ridho dan balasan atas jasa subhanahu wata'ala jasa yang telah diberikan kepada penulis. Akhir kata, kiranya bukanlah suatu yang berlebihan apa bila penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis.

Makassar, 19 Juni 2023

Yuyun Suciatni

## ABSTRAK

### PENGARUH SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Pada PT Sermani Steel Makassar)

Yuyun Suciatni  
Siti Haerani  
Nur Alamzah

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem *reward* dan *punishment* terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan pada PT Sermani Steel Makassar. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 63 responden menggunakan teknik *total sampling*. Analisis data statistik menggunakan SEM-PLS dan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) diolah menggunakan program SmartPLS 4. Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa: 1) sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 2) *punishment* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 4) sistem *reward* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap disiplin kerja; 5) *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja; 6) disiplin kerja tidak mampu memediasi pengaruh sistem reward terhadap kinerja karyawan; 7) disiplin kerja mampu memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan; 8) sistem *reward* berpengaruh secara dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: Sistem *Reward*, *Punishment*, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF REWARD SYSTEM AND PUNISHMENT ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE WITH WORKING DISCIPLINE AS INTERVENING VARIABLE**

**(A Case Study At PT Sermani Steel Makassar)**

Yuyun Suciatni  
Siti Haerani  
Nur Alamzah

*This study aims to determine the effect of the reward and punishment system on work discipline and employee performance at PT Sermani Steel Makassar. This study used a quantitative approach. This research used 63 respondents using the total sampling method. Statistical data analysis used SEM-PLS and used path analysis to examine the pattern relationship between variables processed using the SmartPLS 4 program. The results in the study showed that: 1) the reward system has a positive and significant effect on employee performance; 2) punishment has a positive and insignificant effect on employee performance; 3) work discipline has a positive and significant effect on employee performance; 4) the reward system has a negative and insignificant effect on work discipline; 5) punishment has a positive and significant effect on work discipline; 6) work discipline is unable to mediate the effect of the reward system on employee performance; 7) work discipline is able to mediate the effect of punishment on employee performance; 8) the reward system has a dominant influence in improving employee performance.*

*Keywords: Reward System, Punishment, Work Discipline, Employee Performance*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Tinjauan Teori .....	12
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.2 <i>Reward</i> .....	16
2.1.2.1 Pengertian <i>Reward</i> .....	16
2.1.2.2 Dimensi dan Indikator <i>Reward</i> .....	17
2.1.2.3 Tujuan <i>Reward</i> .....	19
2.1.3 <i>Punishment</i> .....	20
2.1.3.1 Pengertian <i>Punishment</i> .....	20
2.1.3.2 Jenis <i>Punishment</i> .....	20
2.1.3.3 Dimensi dan Indikator <i>Punishment</i> .....	21

2.1.3.4 Tujuan <i>Punishment</i> .....	22
2.1.4 Disiplin Kerja .....	22
2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja .....	22
2.1.4.2 Jenis-jenis Disiplin Kerja .....	23
2.1.4.3 Faktor-faktor Disiplin Kerja .....	24
2.1.4.4 Tujuan Disiplin Kerja .....	25
2.1.4.5 Indikator Disiplin Kerja .....	25
2.1.5. Kinerja Karyawan .....	27
2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan, Penilaian Kinerja dan Manajemen Kinerja .....	27
2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	28
2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja .....	29
2.1.5.4 Indikator Kinerja Karyawan .....	30
2.1.5.5 Manfaat Penilaian Kinerja .....	31
2.2 Penelitian Terdahulu .....	32
2.3 Kerangka Pemikiran .....	40
2.4 Hipotesis .....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	47
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	48
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	48
3.3.1 Populasi .....	48
3.3.2 Sampel.....	48
3.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	48
3.4.1 Jenis Data .....	48
3.4.2 Sumber Data .....	49
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	50
3.6.1 Variabel Penelitian .....	50
3.6.2 Definisi Operasional .....	51
3.7 Instrumen Penelitian .....	53
3.8 Analisis Data .....	54
3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	54
3.8.2 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	55

3.9 Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	55
3.9.1 Uji Validitas .....	56
3.9.2 Uji Reliabilitas .....	56
3.10 Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	57
3.10.1 Nilai Koefisien Determinasi ( <i>R Square</i> ) .....	57
3.10.2 Pengujian Effect Size ( <i>F Square</i> ) .....	57
3.10.11 Pengujian Hipotesis.....	58
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>59</b>
4.1 Gambaran Umum .....	59
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	59
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	60
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	61
4.2 Karakteristik Responden .....	64
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	65
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	66
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	66
4.3 Analisis Statistik Deskriptif .....	67
4.3.1 Penentuan Range .....	69
4.3.2 Deskripsi Variabel dan Perhitungan Skor .....	70
4.4 Pengujian Outer Model .....	76
4.4.1 Hasil Uji Validitas .....	76
4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	78
4.5 Pengujian Inner Model .....	79
4.5.1 Analisis Koefisien Determinasi .....	79
4.5.2 Pengujian Effect Size .....	81
4.6 Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	82
4.7 Hasil Pengujian Hipotesis .....	88
4.8 Pembahasan Hasil Penelitian .....	90
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>103</b>
5.1 Kesimpulan .....	103
5.2 Saran .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>106</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data <i>Punishment</i> Karyawan PT Sermani Steel .....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	32
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	51
Tabel 3.2 Bobot Nilai Instrumen Penelitian .....	54
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	65
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	66
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	66
Tabel 4.5 Analisis Statistik Deskriptif .....	68
Tabel 4.6 Kategori Rata-rata Skor Penilaian Jawaban Responden .....	69
Tabel 4.7 Tabulasi Hasil Skor Kuesioner Sistem <i>Reward</i> .....	70
Tabel 4.8 Tabulasi Hasil Skor Kuesioner <i>Punishment</i> .....	72
Tabel 4.9 Tabulasi Hasil Skor Kuesioner Disiplin Kerja.....	73
Tabel 4.10 Tabulasi Hasil Skor Kuesioner Kinerja Karyawan.....	75
Tabel 4.11 Nilai Loading Factor ( <i>Outer Loading</i> ).....	77
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Konvergen .....	78
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas.....	79
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi ( <i>R Square</i> ) .....	80
Tabel 4.15 Hasil Uji Effect Size .....	81
Tabel 4.16 Pengaruh Total ( <i>Total Effect</i> ) .....	87
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis.....	88

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Kinerja Karyawan PT Sermani Steel.....	6
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	45
Gambar 4.1 Logo PT Sermani Steel.....	60
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Sermani Steel.....	63
Gambar 4.3 Diagram Model Koefisien Jalur.....	83

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan yang sangat pesat mendorong individu maupun organisasi untuk mampu menjawab tantangan zaman dengan meningkatkan kepekaan serta kecepatan terutama kemampuan menyesuaikan diri dalam merespon berbagai perubahan yang semakin kompleks guna meningkatkan daya saing organisasi. Hal demikian berlaku baik di instansi pemerintah maupun perusahaan swasta untuk dapat terus maju membenahi diri secara proaktif agar dapat bertahan dalam berbagai situasi yang terus bergerak secara dinamis guna menghasilkan layanan yang lebih berkualitas.

Pengelolaan sumber daya manusia perlu ditingkatkan dan dibina dengan baik melalui program-program yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia secara optimal. Kemudian, keberhasilan perusahaan tercermin dari kemampuan Manajemen SDM perusahaan dalam pendayagunaan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi karyawan serta untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2017, p.3). Selanjutnya, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu kebijakan, praktik dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan (Noe *et al.*, 2016, p.3).

PT Sermani Steel merupakan perusahaan patungan (*joint venture*) antara Indonesia dan Jepang yang memproduksi Baja Lembar Lapis Seng (BjLS) sejak tahun 1969. Perusahaan didirikan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan Seng serta mendukung aktivitas perekonomian di kawasan Indonesia Timur. Adapun salah satu produk BjLS tersebut adalah *galvalume*. Permintaan pelanggan dalam setiap bulannya untuk jenis *galvalume* rata-rata sebanyak 8.800 hingga 9.000 lembar. Sehubungan dengan meningkatnya kebutuhan pasar terhadap seng, maka perusahaan perlu meningkatkan produktivitas serta kualitas produk agar mampu bertahan di tengah persaingan yang ketat saat ini.

Dalam mewujudkan hal tersebut tentunya perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang handal dengan kinerja yang baik sebagai aset utama untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi (Syafriana, 2017, p.2). Disamping itu, disiplin kerja karyawan turut mengambil peran mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya (Jeffry & Agustina, 2022, p.670). Disiplin kerja dibutuhkan untuk mendorong karyawan bekerja sesuai prosedur. Perusahaan tidak dapat berjalan dengan optimal apabila kedisiplinan karyawan tidak dikelola dengan baik (Nompo & Pandowo, 2020, p.289).

Berdasarkan uraian tersebut peneliti memfokuskan penelitian pada karyawan tetap PT. Sermani Steel sebanyak 63 orang. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada Supervisor PT. Sermani Steel mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan seringkali ditemukan karyawan yang menunjukkan perilaku kurang disiplin seperti telat hadir di tempat kerja, bermain *handphone* saat jam kerja berlangsung hingga ditemukan beberapa karyawan yang menunda dan lalai atas pekerjaannya.

Hal tersebut tentu menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam mengelola kedisiplinan karyawannya agar tidak menghambat aktivitas perusahaan. Kemudian melalui pendisiplinan yang baik para manajer dapat berkomunikasi dengan bawahan atau karyawan agar mereka bersedia dan mampu untuk memperbaiki perilaku dalam bekerja sehingga mencapai kinerja yang optimal (Rivai, 2013, p.444). Sejalan dengan hasil penelitian Sitopu *et al.* (2021) menyebutkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan informasi awal yang diperoleh, PT. Sermani Steel berupaya meningkatkan kedisiplinan karyawannya melalui penerapan *punishment* agar mereka mampu menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Novarini & Imbayani (2019, p.33) berpendapat bahwa *punishment* dilakukan untuk memberikan pembelajaran terhadap karyawan yang tidak mematuhi aturan dan lalai atas pekerjaannya sehingga berdampak negatif terhadap kinerja dan merugikan perusahaan. Kemudian pemberian *punishment* yang sesuai dengan aturan terhadap karyawan terbukti dapat meningkatkan disiplin kerja (Astuti & Sujatna, 2021, p.83).

Adapun bentuk *punishment* dasar yang diberikan PT. Sermani Steel kepada karyawannya berupa teguran lisan melalui Supervisor. Ketika teguran yang diberikan tersebut belum mampu mendisiplinkan karyawan maka teguran selanjutnya diberikan melalui Manajer. Namun pada beberapa kasus, hal ini belum memiliki dampak secara signifikan terhadap perilaku karyawan dalam bekerja sehingga perusahaan mengambil tindakan mengeluarkan pernyataan tertulis berupa surat peringatan (SP), pemotongan gaji, penurunan pangkat (demosi) hingga pemutusan hubungan kerja (PHK).

Berikut adalah data *punishment* karyawan PT. Sermani Steel pada tahun 2020-2022.

**Tabel 1.1 Data Punishment Karyawan PT. Sermani Steel Tahun 2020-2022**

<b>Jenis <i>Punishment</i></b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Teguran Lisan	12,7%	15,9%	20,6%
Surat Peringatan	7,9%	4,7%	2,2%
Pemotongan Gaji	9,5%	6,3%	1,6%
Penurunan Pangkat (demosi)	1,1%	0%	0%
Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	6,3%	3,2%	1,6%

Sumber: PT. Sermani Steel (2023)

Pada tabel 1.1 diatas menunjukkan persentase teguran lisan yang diberikan terhadap karyawan selama tahun 2020 hingga 2022 terus mengalami peningkatan. Teguran lisan yang diberikan pada tahun 2020 sebanyak 12,7% lalu pada tahun 2021 meningkat sebanyak 15,9% dan pada tahun 2022 kembali mengalami peningkatan sebanyak 20,6%. Namun, pemberian *punishment* lainnya untuk pelanggaran kategori sedang dan berat terus menunjukkan penurunan sejak tahun 2020 hingga 2022.

Hal tersebut mengindikasikan adanya perubahan perilaku karyawan setelah menerima *punishment* berupa teguran lisan untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengurangi kesalahan dalam bekerja. Bey & Indrawati (2019, p.38) berpendapat bahwa karyawan yang mendapatkan *punishment* dari kesalahannya, cenderung akan melakukan evaluasi dan berupaya memperbaikinya sehingga dapat menjadi lebih baik. Pernyataan ini juga didukung oleh hasil penelitian marlina *et al.* (2021, p.42) yang menyebutkan bahwa *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

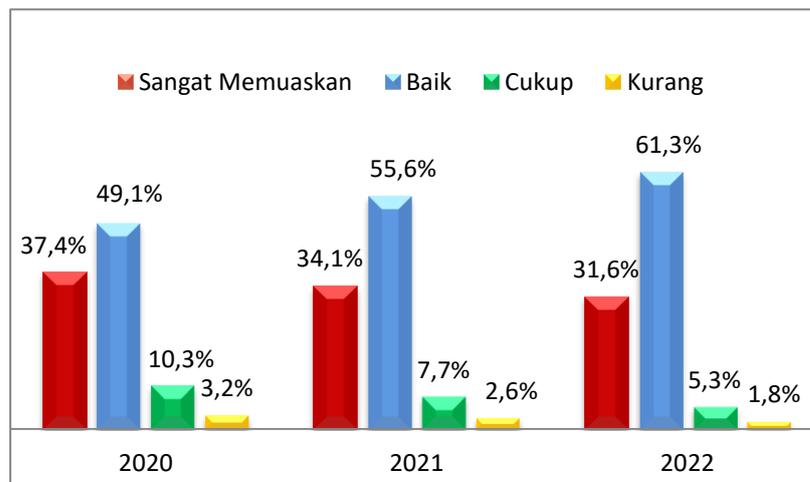
Selain penerapan *punishment* sebagai bentuk motivasi terhadap karyawan yang kurang optimal dalam bekerja, PT Sermani Steel juga menerapkan sistem *reward* sebagai bentuk balas jasa serta untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja sehingga menunjukkan kinerja yang baik. Ramadanita *et al.* (2021, p.183) mengungkapkan bahwa *reward* yang layak mampu memberikan pengaruh dalam pengembangan kreativitas, produktivitas, kedisiplinan serta rasa tanggung jawab karyawan dalam bekerja sehingga kinerja karyawan turut mengalami peningkatan. Hasil penelitian Dairi & Azwar (2020) juga menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh, Supervisor PT. Sermani Steel juga menambahkan bahwa dalam penerapan sistem *reward* perusahaan terus berupaya untuk memotivasi karyawan melalui kenaikan nominal gaji yang diterima oleh karyawan setiap bulannya, pemberian insentif, pemberian piagam penghargaan hingga promosi kenaikan jabatan. Tak hanya itu, pada tahun 2019 perusahaan juga mengadakan liburan berupa rekreasi ke Bali yang diberikan kepada seluruh karyawan guna mengurangi tingkat stress kerja karyawan selama bekerja.

Namun sejak pandemi covid-19 pada tahun 2020 lalu perusahaan mengalami kendala finansial sehingga aktivitas produksi juga menurun. Hal tersebut juga turut berdampak pada sistem *reward* yang diberikan kepada karyawan saat ini yakni *financial reward* yang diterima karyawan berbeda dengan sebelumnya hingga terdapat beberapa karyawan yang menarik diri dari perusahaan dengan alasan gaji yang kurang sesuai. Dengan adanya keterbatasan kemampuan produksi serta menurunnya *reward* karyawan

dalam bekerja tersebut tentu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan ini. Merujuk pada hasil penelitian Lavena & Lo (2020) mengungkapkan bahwa *financial reward* mempengaruhi tingkat kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Adapun data kinerja karyawan PT. Sermani Steel pada tahun 2020-2022 dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

**Gambar 1.1 Data Kinerja Karyawan PT Sermani Steel Tahun 2020-2022**



Sumber: PT. Sermani Steel (2023)

Pada gambar 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan pada kategori sangat memuaskan mengalami penurunan pada tahun 2021 sebesar 34,1% dibandingkan pada tahun 2020 dengan persentase 37,4%. Kemudian di tahun 2022 kembali mengalami penurunan sebesar 31,6%. Penurunan kinerja pada kategori sangat memuaskan ini mengindikasikan adanya keterkaitan dengan sistem *reward* perusahaan yang mengakibatkan rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja. Sesuai dengan hasil penelitian Lie (2018, p.2) bahwa motivasi menjadi hal dasar yang mendorong seseorang untuk bekerja dan dalam melaksanakan suatu pekerjaan setiap orang memiliki motivasi yang berbeda diantaranya untuk mencari uang, mendapatkan *reward* maupun relasi.

Selanjutnya Sinambela (2016, p.217). berpendapat bahwa secara umum karyawan bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Bukan semata-mata mengabdikan diri kepada perusahaan menggunakan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu serta komitmennya tanpa mengharapkan adanya imbalan atau balas jasa (*reward*) atas kinerja dan produktivitas yang telah dihasilkan.

Dengan demikian, adanya pemberian penghargaan (*reward*) sebagai wujud apresiasi dan balas jasa yang terima serta pemberian hukuman (*punishment*) sebagai akibat dari kelalaian dalam bekerja maka karyawan akan termotivasi untuk lebih sadar dan memerhatikan perilaku untuk mematuhi aturan dan meminimalisasi pelanggaran dalam bekerja sehingga mampu menunjukkan kinerja yang baik (Liana *et al.*, 2018, p.16). Adapun hasil penelitian Purba & Fajrillah (2021) menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

Terkait permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, perusahaan perlu meningkatkan perhatian mengenai pengelolaan sistem *reward* dan *punishment* di dalam perusahaan untuk menarik serta mempertahankan karyawan guna membantu dan memudahkan perusahaan dalam mencapai sasarannya (Maarif & Kartika, 2021, p.170). Ramli (2019, p.15) mengemukakan bahwa pemberian *reward* dan *punishment* dapat mendorong karyawan untuk lebih disiplin dalam bekerja. Kemudian dengan disiplin kerja yang timbul dalam diri seorang karyawan akan membuatnya termotivasi dan memiliki komitmen dalam peningkatan kinerjanya (Dea *et al.*, 2020, p.153).

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian berfokus pada pengaruh sistem *reward* dan *punishment* terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan dengan judul **“Pengaruh Sistem *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Sermani Steel Makassar)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel?
2. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel?
4. Apakah *reward* berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Sermani Steel?
5. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Sermani Steel?
6. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karyawan PT. Sermani Steel?
7. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karyawan PT. Sermani Steel?
8. Variabel manakah yang memiliki pengaruh dominan antara *reward*, *punishment* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel?

### **1.3 Tujuan penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh *reward* terhadap kinerja kerja karyawan PT. Sermani Steel
2. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh *punishment* terhadap kinerja kerja karyawan PT. Sermani Steel
3. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel
4. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh *reward* terhadap disiplin karyawan PT. Sermani Steel
5. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh *punishment* terhadap disiplin karyawan PT. Sermani Steel
6. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karyawan PT. Sermani Steel
7. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karyawan PT. Sermani Steel
8. Untuk menganalisis dan memahami variabel yang memiliki pengaruh dominan antara *reward*, *punishment* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **a. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi, pertimbangan dan masukan bagi PT. Sermani Steel mengenai kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh sistem *reward*, *punishment* dan disiplin kerja.

b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengalaman dalam menyelesaikan permasalahan sumber daya manusia khususnya dalam melihat pengaruh sistem *reward*, *punishment* dan disiplin kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

c. Bagi Pihak Lainnya

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai referensi mengenai penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terkait pengaruh sistem *reward* dan *punishment* terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan dalam penelitian ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian dan sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian dari landasan teori yang membahas mengenai pengembangan manajemen sumber daya manusia, *reward*, *punishment*, disiplin kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, diuraikan pengaruh antara masing-masing variabel. Tidak hanya itu, terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan

dilakukan, kerangka pemikiran serta hipotesis yang disusun.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional serta analisis data.

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

Bab ini berisi tentang hasil penelitian serta pembahasan secara rinci tentang penelitian dan kaitannya dengan teori pada tinjauan pustaka.

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan umum dari penulisan skripsi yang menggambarkan hasil dari proses penelitian penulis serta pemberian saran dan masukan bagi perusahaan terkait.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

Tinjauan teori berisi pemaparan yang akan berfokus dengan variabel terkait dalam penelitian ini yaitu sistem *reward*, *punishment*, disiplin kerja serta kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing untuk menunjang kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kemudian organisasi atau perusahaan juga memerlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) agar kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai rencana serta mencapai target yang diinginkan.

Mondy & Martocchio (2016, p.25) mengatakan "*Human Resource Management (HRM) is the use of individuals to achieve organizational objectives.*" Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Noe *et al.* (2016, p.3) "*Human Resources (HRM) the policies, practices and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performance.*" Yang artinya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu kebijakan, praktik dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

### 2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya berfokus pada upaya mengelola sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran bekerjanya suatu organisasi. Sinambela (2016, p.14) berpendapat terdapat beberapa tujuan dari MSDM yaitu:

#### 1. Tujuan Kemasyarakatan (Sosial)

Organisasi bisnis diharapkan dapat meringankan permasalahan yang dihadapi masyarakat serta mampu meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Hal ini menjadikan perusahaan memiliki tanggung jawab sosial dalam tujuan organisasinya dan seringkali memiliki departemen *social responsibility* yang berperan dan bertanggung jawab dalam perencanaan berbagai program pemberdayaan masyarakat diantaranya perbaikan lingkungan, pelatihan dan pengembangan. Selain itu perusahaan biasanya menyelenggarakan atau mensponsori berbagai acara olahraga dan seni maupun pemberian beasiswa pendidikan.

#### 2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional merupakan sasaran atau formal atau metrik yang disusun oleh perusahaan untuk membantu dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Departemen SDM dibentuk guna membantu para manajer mencapai berbagai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan organisasional dapat dilakukan dengan cara:

- a. Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan memastikan tersedianya tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik

- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien melalui pengendalian biaya tenaga kerja
- c. Membantu dalam mempertahankan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial serta mengelola perubahan sehingga dapat saling menguntungkan bagi individu karyawan, kelompok, organisasi maupun masyarakat

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah mempertahankan kontribusi departemen SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Diperlukan SDM yang mampu beradaptasi dengan kecanggihan teknologi. Sebaliknya, jika SDM yang tersedia belum mampu mengelola teknologi dengan baik maka hal ini dapat berdampak buruk bagi perusahaan. Sehingga dalam kondisi seperti itu, sebaiknya divisi SDM dapat mempersiapkan karyawan menghadapi hal tersebut.

### 4. Tujuan Individu

Tujuan individu merupakan tujuan pribadi setiap karyawan yang tergabung dalam perusahaan. Setiap SDM yang memasuki suatu perusahaan pasti memiliki tujuan pribadi umumnya untuk memperoleh kompensasi. Oleh karena itu, setiap individu harus rela dan dapat memenuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan sehingga memudahkan perusahaan mencapai tujuannya.

### 2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada dasarnya merupakan bagian dari disiplin manajemen yang menerapkan berbagai fungsi sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan

Pada dasarnya aktivitas perusahaan diawali dengan perencanaan, meskipun seringkali aktivitas yang dilakukan seringkali tidak sesuai dengan perencanaan. Perencanaan SDM diartikan sebagai suatu proses perencanaan sistematis terkait apa yang akan dilakukan oleh SDM, bagaimana melakukannya dan kapan dilakukan.

#### 2. *Staffing*

*Staffing* merupakan proses dimana perusahaan memastikan bahwa jumlah pekerja dengan kemampuan (*skill*) yang mumpuni bekerja dalam jenis pekerjaan yang sesuai untuk mencapai tujuan perusahaan. *Staffing* melibatkan serangkaian aktivitas yakni, analisis pekerjaan (*job analysis*), perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi.

#### 3. Pengembangan SDM

*Human resources development* (HRD) atau pengembangan SDM merupakan salah satu fungsi utama MSDM yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan (*training and development*), tetapi juga perencanaan karir individual, pengembangan organisasi dan evaluasi kinerja.

#### 4. Kompensasi dan *Benefit*

Sistem kompensasi yang baik terhadap karyawan yakni dengan pemberian *reward* yang sesuai dan adil atas kontribusi mereka dalam memenuhi tujuan organisasional.

## 5. Keamanan dan Kesehatan

Keamanan dan keselamatan meliputi perlindungan terhadap karyawan dari kecelakaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada karyawan dari sakit fisik atau emosional. Aspek kerja tersebut sangatlah penting sebab karyawan akan bekerja lebih optimal dan produktif jika ditunjang dengan lingkungan yang aman serta dalam keadaan sehat dalam bekerja.

## 6. Karyawan dan Relasi Kerja

Fungsi penting lainnya dari MSDM adalah membangun hubungan yang sehat antar karyawan. Hal tersebut dibutuhkan perusahaan agar dapat berkembang dan mencapai tujuan dengan didukung oleh adanya sinergitas karyawan. MSDM memiliki andil dalam relasi karyawan untuk memberikan aturan, regulasi serta kebijakan yang tepat terkait hubungan kerja karyawan.

### **2.1.2 Reward**

#### **2.1.2.1 Pengertian Reward**

*Reward* merupakan suatu sistem kebijakan yang dibuat oleh perusahaan untuk memberikan penghargaan atau balas jasa kepada karyawannya atas nilai-nilai usaha, keterampilan, kompetensi serta tanggung jawab mereka terhadap perusahaan (Nurusshobakh, 2017, p.126). Kemudian menurut Fahmi (2016, p.57) *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa berupa penghargaan finansial maupun non finansial kepada karyawan atas prestasinya dalam bekerja.

Lebih lanjut, Dessler (2018, p.380) mengatakan bahwa dalam bekerja karyawan memiliki kebutuhan yang tidak hanya dapat dipenuhi dengan

pemberian sesuatu yang *tangible* (berwujud) namun juga dengan *intangible rewards* (penghargaan tidak berwujud) seperti pengakuan, peluang pengembangan karir, hubungan baik dengan rekan kerja, keadilan organisasi, kepercayaan pada karyawan (*trust in employees*), perasaan dihargai, peluang promosi serta iklim kerja yang baik.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat dipahami bahwa *reward* merupakan suatu sistem atau kebijakan serta alat yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memotivasi para karyawan agar mereka dapat bekerja tidak hanya untuk mencapai tujuan organisasi namun juga untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya.

#### **2.1.2.2 Dimensi dan Indikator *Reward***

Menurut Anku *et al.* (2018, p.623) dimensi dan indikator *reward* dapat dibagi menjadi dua sebagai berikut:

##### **1. *Financial Reward***

*Financial reward* merupakan imbalan dasar yang diberikan oleh perusahaan untuk menghargai karyawan sesuai dengan kinerja atau kontribusi mereka dalam bekerja. *Financial reward* dapat berupa gaji pokok maupun *employee benefit* berupa insentif, bonus dan tunjangan.

##### **2. *Non-financial Reward***

Imbalan sebagai wujud penghargaan yang diberikan kepada karyawan tidak hanya terkait dengan gaji dan *employee benefit*. Namun juga dapat berupa penghargaan non finansial seperti pengakuan (*recognition*), peluang pengembangan (*development opportunity*) atau promosi serta peningkatan tanggung jawab pekerjaan (*increased job responsibility*).

Sedangkan menurut Mahmudi (2013, p.187) bahwa dalam pemberian *reward* kepada karyawan yang telah menyelesaikan suatu pekerjaan terdapat beberapa indikator antara lain sebagai berikut:

1. Gaji dan Insentif

Gaji merupakan unsur utama dalam suatu pekerjaan yang diberikan kepada karyawan berupa gaji pokok dan kompensasi dari perusahaan atas pencapaian target karyawan agar memicu karyawan menciptakan kualitas kerja yang lebih optimal.

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan merupakan pemenuhan kebutuhan karyawan yang diberikan oleh perusahaan berupa tunjangan kesehatan, tunjangan jabatan dan tunjangan ketenagakerjaan. Adapaun kesejahteraan lain yang dapat diberikan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan seperti kebutuhan untuk liburan dan hiburan maupun pelaksanaan ibadah dengan nyaman.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam merencanakan karir karyawannya seperti melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan karyawan di dalam perusahaan.

4. Penghargaan Psikologis dan Sosial

Penghargaan ini dapat diberikan kepada karyawan atas kontribusinya terhadap perusahaan dimana penghargaan psikis erat kaitannya dengan harga diri, kepuasan kerja dan rasa bangga atas hasil yang telah dicapai. Penghargaan psikis dapat berupa pujian dan pengakuan serta pemberian penghargaan agar karyawan merasa dihargai atas

pencapaiannya. Sedangkan penghargaan sosial merupakan penghargaan ekstrinsik berupa finansial maupun piagam penghargaan.

### **2.1.2.3 Tujuan *Reward***

Tujuan dari pengelolaan sistem *reward* di dalam perusahaan adalah untuk menarik serta mempertahankan SDM guna membantu dan memudahkan perusahaan dalam mencapai sasarannya (Maarif & Kartika, 2021, p.170). Menurut Hasibuan (2018) tujuan pemberian *reward* adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerjasama, pemberian *reward* dapat meningkatkan kerja sama yang baik antara pimpinan dan karyawan. Dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan perusahaan memberi balas jasa yang sesuai.
2. Kepuasan Kerja, adanya apresiasi sebagai bentuk balas jasa yang diterima karyawan dari perusahaan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik maupun sosial sehingga memudahkan karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja.
3. Motivasi, pemberian balas jasa yang sesuai akan mendorong karyawan untuk terus memperbaiki kualitasnya dalam bekerja.
4. Disiplin, melalui pemberiaan apresiasi perusahaan dapat meningkatkan semangat, minat dan disiplin kerja pada karyawan. Dengan demikian, karyawan dapat lebih memperhatikan sikap dalam bekerja serta mematuhi peraturan yang berlaku.

### **2.1.3 Punishment**

#### **2.1.3.1 Pengertian Punishment**

*Punishment* berasal dari kata kerja Latin, *punier* yang berarti menjatuhkan hukuman pada seseorang karena suatu kesalahan yang dilakukan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), hukuman adalah sanksi yang dikenakan kepada orang yang melanggar aturan.

*Punishment* adalah sanksi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku atau tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan (Astuti & Sujatna, 2021, p.76). *Punishment* adalah ancaman hukuman yang diberikan oleh perusahaan bertujuan untuk memotivasi karyawan meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan baik secara individu maupun kelompok (Hartawan & Welta, 2017, p.2). Adapun menurut Aprianti (2020, p.190) *punishment* merupakan ancaman hukuman guna memelihara peraturan yang berlaku dan memberi pelajaran kepada karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *punishment* diartikan sebagai hukuman atau sanksi yang diberikan oleh perusahaan guna mendisiplinkan karyawan ketika tidak tercapainya target yang telah ditentukan atau terdapat pelanggaran terhadap aturan yang berlaku.

#### **2.1.3.2 Jenis Punishment**

Menurut Purwanto (2006, p.189) mengemukakan bahwa *punishment* dapat dibedakan menjadi dua jenis antara lain:

1. *Punishment* Preventif

*Punishment* jenis ini merupakan hukuman yang bersifat pencegahan dengan tujuan untuk mencegah adanya, pelanggaran serta

menghambat proses suatu pekerjaan. Adapun *punishment* preventif dapat berupa anjuran dan perintah, larangan, pengawasan maupun paksaan.

## 2. *Punishment* Represif

*Punishment* represif dilakukan karena terdapat adanya pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dimana *punishment* yang diberikan dapat berupa pemberitahuan, teguran dan peringatan serta hukuman.

### 2.1.3.3 Dimensi dan Indikator *Punishment*

Menurut Rivai (2014, p.450) mengemukakan bahwa terdapat beberapa dimensi dan indikator *punishment* yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Hukuman Ringan
  - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - b. Teguran tertulis
2. Hukuman Sedang
  - a. Penundaan pemberian gaji
  - b. Penurunan gaji
  - c. Penundaan kenaikan pangkat
3. Hukuman Berat
  - a. Penurunan pangkat atau demosi
  - b. Pembebasan dari jabatan
  - c. Pemecatan/pemutusan hubungan kerja

#### **2.1.3.4 Tujuan *Punishment***

Pemberian *punishment* atau hukuman bertujuan untuk memperbaiki karyawan yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Suparmi *et al.*, 2019, p.55). Kemudian menurut Kawulur *et al.* (2018, p.70) *punishment* memiliki peranan penting dalam mengelola perilaku kerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan. Adapun tujuan *punishment* antara lain:

- a. Mendidik perilaku karyawan sesuai batasannya dalam bekerja
- b. Memotivasi karyawan agar mengurangi serta menghindari kesalahan serta menunjukkan tingkah laku yang tidak diharapkan dalam bekerja

#### **2.1.4 Disiplin Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Dessler (2018, p.468) "*Discipline is required when an employee violates a rule*". Yang mana dapat diartikan bahwa disiplin dibutuhkan ketika karyawan melakukan pelanggaran. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama guna memotivasi karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara individu maupun kelompok. Disamping itu, disiplin juga bersifat mendidik karyawan dalam mematuhi dan menyetujui peraturan, prosedur serta kebijakan yang ada sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

Disiplin adalah sebuah proses yang digunakan dalam menghadapi permasalahan kinerja dimana proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengomunikasikannya kepada karyawan (Sinambela, 2016, p.334). Disiplin kerja merupakan salah satu faktor pendorong

peningkatan kinerja karyawan yang berasal dari dalam diri seorang karyawan. Dengan disiplin kerja, seorang karyawan termotivasi dan memiliki komitmen dalam peningkatan kinerjanya. Bentuk disiplin kerja karyawan dapat berupa datang dan pulang ke tempat kerja tepat waktu, menggunakan fasilitas kantor dan peralatan kantor dengan baik, menyesuaikan diri terhadap prosedur kerja, menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan, serta menjalankan aturan organisasi dengan baik (Dea *et al.*, 2020, p.153).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan upaya karyawan untuk bekerja secara optimal meminimalisir kelalaian serta pelanggaran dengan menaati seluruh peraturan yang berlaku secara individu maupun kelompok.

#### **2.1.4.2 Jenis Disiplin Kerja**

Terdapat dua jenis disiplin kerja sebagai upaya perusahaan mendisiplinkan karyawannya (Sinambela, 2016, p. 336). Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

##### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya menggerakkan dan mengarahkan karyawan untuk mematuhi dan memahami aturan yang ditetapkan agar karyawan disiplin dalam bekerja. Lebih lanjut Sinambela (2016, p.337) mengatakan agar disiplin preventif dapat berjalan efektif maka manajer perlu memperhatikan beberapa hal yakni:

- a. Menyelaraskan karyawan dengan pekerjaannya melalui seleksi, pengujian dan prosedur penempatan yang efektif

- b. Mengorientasikan dan memberikan pelatihan yang diperlukan kepada karyawan
- c. Menjelaskan perilaku yang perlu diterapkan karyawan dalam perusahaan
- d. Memberikan umpan balik positif serta konstruksi kepada karyawan tentang kinerja

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah upaya untuk mengarahkan karyawan yang melakukan pelanggaran agar tetap mematuhi aturan yang berlaku dalam perusahaan melalui pemberian sanksi dengan tujuan meningkatkan kesadaran karyawan untuk memperbaiki diri.

### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2016, p.89) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan sebagai berikut:

#### 1. Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi

Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat mempengaruhi kedisiplinannya. Ketika karyawan menerima balas jasa yang sesuai atas pekerjaannya maka mereka akan berupaya bekerja dengan optimal. Namun jika karyawan menilai kompensasi yang diterima kurang memadai, mereka akan berpikir untuk mencari penghasilan tambahan diluar perusahaan sehingga sewaktu-waktu akan absen serta sering meminta izin pada jam kerja.

#### 2. Perilaku Pimpinan dalam Perusahaan

Perilaku yang ditampilkan seorang pimpinan sangatlah penting dalam menerapkan disiplin dan mengendalikan dari tindakan maupun sikap

yang dapat menyalahi aturan yang ada seperti menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tidak menunda-nunda pekerjaan maupun hadir tepat waktu sebelum pekerjaan dimulai.

3. Tersedianya Pedoman Umum

Pengembangan disiplin karyawan membutuhkan kebijakan tertulis yang dapat dijadikan pedoman bagi karyawan. Disiplin sulit diterapkan dengan baik jika kebijakan hanya didasarkan pada instruksi lisan yang sewaktu-waktu dapat berubah.

4. Keterlibatan Pimpinan dalam Mengambil Tindakan

Ketika karyawan melakukan pelanggaran terhadap aturan yang ada maka pemimpin harus dengan tegas bertindak untuk mendisiplinkan karyawan agar seluruh karyawan dapat terdidik serta mendapat arahan untuk tidak melakukan hal serupa.

5. Pengawasan

Seluruh aktivitas perusahaan memerlukan adanya pengawasan guna membimbing karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai prosedur di dalam perusahaan.

6. Perhatian terhadap Karyawan

Karyawan di dalam perusahaan memiliki kepribadian yang berbeda. Karyawan tidak dapat merasa puas hanya dengan pemberian kompensasi yang besar, tetapi juga membutuhkan banyak perhatian dari atasan untuk mendengar dan mengatasi keluhan serta kesulitan mereka dalam bekerja.

#### **2.1.4.4 Tujuan Disiplin Kerja**

Pendisiplinan bertujuan untuk mendidik dan mengoreksi tanpa maksud menjatuhkan agar mampu memperbaiki kesalahan serta kelalaian karyawan dalam bekerja. Pelaksanaan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja namun juga meminimalisir masalah yang akan datang melalui hubungan yang positif antara atasan dan bawahan (Sinambela, 2016, p.340).

#### **2.1.4.5 Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Sinambela (2016, p.336) terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam suatu perusahaan sebagai berikut:

1. Frekuensi Kehadiran

Tingkat kehadiran karyawan dapat menjadi tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi kehadiran seorang karyawan mencerminkan karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat Kewaspadaan Karyawan

Karyawan yang selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaannya memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

3. Ketaatan Pada Standar Kerja

Karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan menatati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan-aturan dan pedoman kerja yang berlaku untuk meminimalisir dan menghindari terjadinya kecelakaan kerja.

#### 4. Etika Kerja

Setiap karyawan memerlukan etika dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis dan saling menghargai.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan, Penilaian Kinerja dan Manajemen Kinerja**

Dalam mencapai tujuan perusahaan memerlukan suatu ukuran untuk menentukan keberhasilan. Berkaitan dengan kinerja, terdapat dua konsep yang perlu dipahami yakni manajemen kinerja dan penilaian kinerja. Kinerja mengacu pada hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan standar pekerjaan. dimana ketika hasil pekerjaan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja karyawan tersebut dianggap sesuai atau baik, sebaliknya jika hasil kerja yang dicapai lebih rendah dari standar pekerjaan maka kinerja dianggap rendah atau kurang baik.

Kinerja adalah hasil dari suatu aktivitas yang diukur dalam kurun waktu tertentu berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Edison *et al.*, 2016, p.141). Kemudian Masram (2017, p.138) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan dapat diukur oleh perusahaan baik secara kuantitas maupun kualitas. Di sisi lain, Ridha (2022, p.26) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan keterampilan, pengalaman dan integritas.

Penilaian kinerja atau biasa disebut evaluasi kinerja merupakan suatu metode dan proses dalam manajemen kinerja meliputi penilaian

pelaksanaan tugas karyawan secara individu maupun kelompok sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya (Sinambela, 2016, p.494).

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja seperti pendapat Kasmir (2016, p.189) yang mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut antara lain:

a. *Ability* (Kemampuan)

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* yakni *knowledge* serta *skill*. Karyawan yang memiliki kemampuan diatas rata-rata dengan tingkat pendidikan yang memadai akan mempermudah dalam melaksanakan tugas yang diberikan dalam mencapai kinerja yang diinginkan. Dengan demikian, penempatan karyawan dalam bekerja perlu disesuaikan dengan keahliannya.

b. Dukungan organisasi

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan dari organisasi atau perusahaan tempat bekerja agar menunjang mereka mencapai kinerja yang optimal seperti penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, lingkungan kerja yang nyaman serta kondisi kerja dan syarat kerja.

c. Motivasi

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi dari kemampuan perusahaan untuk mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku karyawan dalam bekerja secara optimal dengan memperhatikan serta memenuhi kebutuhan karyawan agar mereka terus termotivasi.

### 2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan. Menurut Dessler (2018, p.290) terdapat beberapa metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. *Graphic Rating Scale Method*

Metode skala penilaian grafik adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja dari tidak memuaskan sampai luar biasa.

b. *Alternation Ranking Method*

Metode Peringkat Alternasi dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan mulai dari yang terbaik hingga terburuk.

c. *Paired Comparison Method*

Metode Perbandingan Berpasangan merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.

d. *Forced Distribution Method*

Metode Distribusi Paksa adalah sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukannya ke dalam klasifikasi karyawan.

e. *Critical Incident Method*

Dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang

pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

f. *Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)*

Dalam metode ini penilaian kinerja membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (quantified ratings) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.

g. *Management by Objectives (MBO)*

Dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.

h. *Electronic Performance Monitoring*

Dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya.

#### **2.1.5.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator dari kinerja karyawan menurut Kasmir (2016, p.208) dapat diuraikan sebagai berikut:

a. **Kualitas**

Kualitas terkait dengan proses atau hasil yang mendekati sempurna atau baik sesuai standar yang ditetapkan dalam memenuhi maksud atau tujuan perusahaan.

b. **Kuantitas**

Kuantitas terkait dengan satuan jumlah yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

c. Ketepatan Waktu

Terkait seberapa lama waktu yang diperlukan oleh karyawan dalam menyelesaikan aktivitas atau menyelesaikan produk dengan akurat dan tepat waktu.

d. Pengawasan

Terkait dengan kesadaran dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan akurat tanpa melakukan kesalahan.

e. Kerja sama

Terkait dengan kemampuan karyawan dalam meningkatkan kerjasama diantara sesama karyawan.

#### **2.1.5.5 Manfaat Penilaian Kinerja**

Sutrisno (2016, p.66) berpendapat bahwa terdapat beberapa manfaat dalam penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Adapun manfaat dari penilaian kinerja tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Membantu pimpinan dalam perusahaan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, perpindahan tugas maupun pemberhentian.
2. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta memudahkan perusahaan dalam menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
3. Memudahkan perusahaan mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
4. Memudahkan perusahaan dalam memutuskan pemberian *reward* (penghargaan) kepada karyawan atas pencapaiannya dalam bekerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
<b>Hubungan antar Reward (X1) dan Kinerja Karyawan (Y)</b>			
1.	<p><i>Impact of Reward and Punishment on Employee Performance Directorate General of Customs and Excise Type Madya Pabean B Makassar</i></p> <p>(Gazali Amin, 2021)</p> <p><i>Bongaya Journal of Research in Management (BJRM)</i>, 4(1), 34-40.</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> Reward (X1) Punishment (X2)</p> <p><b>Variabel Dependen :</b> Employee Performance (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 44 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p>Reward berpengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
2.	<p><i>The Effect of Leadership Behaviour and Reward System on The Employee Performance Mediated by Organizational Citizenship Behaviour of PT. Danpac Pharma</i></p> <p>(Ika Lavena and S. Johannes Lo, 2020)</p> <p><i>Dinasty International Journal of Management Science (DIJMS)</i>, 1(4), 493-513.</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> Leadership Behaviour (X1) Reward System (X2)</p> <p><b>Variabel Dependen:</b> Organizational Citizenship Behaviour (Y)</p> <p><b>Variabel Intervening :</b> Employee Performance (Z)</p> <p><b>Sampel:</b> 146 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Structural Equation Models (SEM)</p>	<p>Sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pemberian <i>financial reward</i>.</p>

3.	<p>Pengaruh <i>Reward</i>, <i>Punishment</i> dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado</p> <p>(V.G.E Nompo and Merinda H.Ch Pandowo, 2020)</p> <p>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 8(4), 288-299.</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X)</p> <p><b>Variabel Dependen:</b> Disiplin Kerja (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 40 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>Reward</i>, <i>punishment</i> dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan</p>
4.	<p>Analisis Kinerja Karyawan Dilihat dari Pemberian <i>Reward</i> Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo</p> <p>(Anisah Nur Aini and Agus Frianto, 2020)</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen (JIM), 8(2), 323-33.</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Reward</i> (X)</p> <p><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja (Y)</p> <p><b>Variabel Intervening:</b> Kepuasan Kerja (Z)</p> <p><b>Sampel:</b> 35 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p>	<p><i>Reward</i> tidak berpengaruh serta tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan</p>
5.	<p>Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT Glenmore Agung Nusantara</p> <p>(Dewi N. Ramadanita, Edi Suswardji Nugroho and D.J.Suyaman, 2021)</p> <p><i>Syntax Literate</i>: Jurnal Ilmiah Indonesia, 6(1), 173-183.</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Reward</i> (X1), <i>Punishment</i> (X2)</p> <p><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 54 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
<b>Hubungan antar <i>Punishment</i> (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)</b>			
6.	<p><i>Effect Of Organizational Commitment And Employee Empowerment</i></p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Organizational</i></p>	<p><i>Punishment</i> berpengaruh positif dan</p>

	<p><i>And Reward And Punishment Of Motivation BPJS Services And Performance Of Employees In Hospital Abdul Wahab Sjahranie Samarinda, Indonesia.</i></p> <p>(Nugrahaningsih, R., 2021)</p> <p><i>Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(13), 4301-4314.</i></p>	<p><i>Commitment (X1), Employee Empowerment (X2), Reward And Punishment (X3)</i></p> <p><b>Variabel</b> <b>Dependen:</b> <i>Motivation BPJS Services (Y1) Employee Performance (Y2)</i></p> <p><b>Sampel:</b> 324 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>	<p>signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
7.	<p><i>The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel &amp; Spa Legian</i></p> <p>(Ni Nyoman A. N. and I Gusti A. Imbayani, 2019)</p> <p><i>International Journal of Applied Business &amp; International Management, 4(3), 33-44.</i></p>	<p><b>Variabel</b> <b>Independen:</b> <i>Reward (X1), Punishment (X2)</i></p> <p><b>Variabel</b> <b>Dependen:</b> <i>Employee Performance (Y)</i></p> <p><b>Sampel:</b> 35 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>Punishment</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
8.	<p><i>The Influence of Reward and Punishment Toward Employee's Performance at Bank Indonesia Branch Manado.</i></p> <p>(Regitha M. Panekenan, Willem J.F A.Tumbuan and Farlane S. Rumokoy, 2019)</p> <p>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 7(1), 471-480.</p>	<p><b>Variabel</b> <b>Independen :</b> <i>Reward (X1), Punishment (X2)</i></p> <p><b>Variabel</b> <b>Dependen :</b> <i>Employee Performance (Y)</i></p> <p><b>Sampel:</b> 40 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi</p>	<p><i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

		Linear Berganda	
9.	<p>Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang</p> <p>(Adolfina, Raymond S. and Y. Uhing, 2017)</p> <p>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 5(2), 1050–59.</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Reward</i> (X1), <i>Punishment</i> (X2)</p> <p><b>Variabel Dependen :</b> Kinerja (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 30 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>Punishment</i> yang diberikan tidak mempunyai pengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan.</p>
<b>Hubungan antar <i>Reward</i> (X1) dan Disiplin Kerja (Z)</b>			
10.	<p><i>Effect of Reward and Punishment, Compensation, Leadership, and Workplace Skills on Employee Work Discipline at Mopah Class I Airport Management Unit</i></p> <p>(Kasmawati, A. Sudarya and Zakaria, 2021)</p> <p><i>Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences</i>, 4(4), 13467-13480.</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Reward</i> and <i>Punishment</i> (X1), <i>Compensation</i> (X2), <i>Leadership</i> (X3), <i>Workplace Skills</i> (X4)</p> <p><b>Variabel Dependen :</b> <i>Work Discipline</i> (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 108 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.</p>
11.	<p><i>The Effect of Rewards on Employee Performance through Work Discipline at CV Glory Dewi Kencana</i></p> <p>Tanaka, G. M. P., Respati, H., and Triatmanto, B, (2021)</p> <p><i>International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)</i>, 6(9), 1-6.</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Reward</i> (X1)</p> <p><b>Variabel Dependen :</b> <i>Employee Performance</i> (Y)</p> <p><b>Variabel Intervening :</b> <i>Work Discipline</i> (Z)</p>	<p><i>Reward</i> berpengaruh positif dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan.</p>

		<p><b>Sampel:</b> 50 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> <i>Structure Equation Modeling (SEM)</i></p>	
12.	<p>Pengaruh Kepemimpinan dan <i>Reward</i> terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Indoexim International</p> <p>(D. A. N. Arianto and N. I. Setiyowati, 2020)</p> <p>INOVASI, 16(2), 233-240.</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> Kepemimpinan (X1), <i>Reward</i> (X2)</p> <p><b>Variabel Dependen :</b> Disiplin Kerja (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 65 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan</p>
13.	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Disiplin Kerja Karyawan.</p> <p>(Wahyuningrum, S. N., and Sudarso, Y., 2020)</p> <p>Seminar Nasional Terapan Riset Inovatif (SENTRINOV), 6(2), 164-172.</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> Lingkungan Kerja Non Fisik (X1), <i>Reward</i> (X2), <i>Punishment</i> (X3)</p> <p><b>Variabel Dependen :</b> Disiplin Kerja (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 30 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>Reward</i> memiliki pengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan</p>
<b>Hubungan antar <i>Punishment</i> (X2) dan Disiplin Kerja (Z)</b>			
14.	<p><i>Improving Employees Working Discipline With Punishment, Reward, and Implementation of Standard Operational Procedures.</i></p> <p>(Marlina, L., Setyoningrum, N. G., Mulyani, Y. S., Permana, T. E., and Sumarni, R., 2021)</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Punishment</i> (X1), <i>Reward</i> (X2) <i>Standard Operational Procedures</i> (X3)</p> <p><b>Variabel</b></p>	<p><i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.</p>

	<p><i>Perwira Interational Journal of Economics &amp; Business</i>, 1(1), 37-43.</p>	<p><b>Dependen :</b> <i>Work Discipline</i> (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 159 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi Linear Berganda</p>	
15.	<p><i>Analysis The Effect Of Reward And Punishment Effect On Performance With Working Discipline As Intervening Variable (A Case Study Of Employee At The Culture And Tourism Office Sungai Penuh City).</i></p> <p>(Dairi, P., &amp; Azwar, D., 2020)</p> <p><i>American Journal Of Humanities And Social Sciences Research</i> (Ajhssr), 4(8), 435-444.</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Reward (X1), Punishment (X2) Standard Operational Procedures (X3)</i></p> <p><b>Variabel Dependen :</b> <i>Performance (Y)</i></p> <p><b>Variabel Intervening :</b> <i>Work Discipline (Z)</i></p> <p><b>Sampel:</b> 47 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> <i>Path Analysis</i></p>	<p><i>Punishment</i> berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.</p>
16.	<p>Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Valve Automation Indonesia</p> <p>(A. Widi Astuti and Y. Sujatna, 2021)</p> <p><i>Indonesian Journal of Economics Application</i>, 3(1), 75-85.</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Reward (X1), Punishment (X2)</i></p> <p><b>Variabel Dependen :</b> Disiplin Kerja (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 47 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.</p>
17.	<p>Dampak Pemberian <i>Punishment</i> Terhadap Disiplin Kerja Karyawan</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Punishment (X1)</i></p>	<p><i>Punishment</i> mempunyai pengaruh</p>

	<p>LAZNAZ DPU-DT Palembang</p> <p>(Dedi Hartawan and F. Welta, 2017)</p> <p><i>I-Finance: a Research Journal on Islamic Finance</i>, 3(1), 1-18.</p>	<p><b>Variabel Dependen :</b> Disiplin Kerja (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 109 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Analisis Regresi Linear Sederhana</p>	<p>signifikan terhadap disiplin kerja</p>
<b>Hubungan antar Disiplin Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y)</b>			
18.	<p><i>Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar.</i></p> <p>(Razak, A., Sarpan, S., &amp; Ramlan, R., 2018)</p> <p><i>International Review of Management and Marketing</i>, 8(6), 67-71.</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Leadership Style</i> (X1) <i>Motivation</i> (X2) <i>Work Discipline</i> (X3)</p> <p><b>Variabel Dependen :</b> <i>Employee Performance</i> (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 50 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> <i>Path Analysis</i></p>	<p>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
19.	<p><i>The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance.</i></p> <p>(Sitopu, Y. B., Sitingjak, K. A., &amp; Marpaung, F. K., 2021)</p> <p><i>Golden Ratio of Human Resource Management</i>, 1(2), 72-83.</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Motivation</i> (X1) <i>Work Discipline</i> (X2) <i>Compensation</i> (X3)</p> <p><b>Variabel Dependen :</b> <i>Employee Performance</i> (Y)</p> <p><b>Sampel:</b> 130 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> Regresi Linear Berganda</p>	<p>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
20.	<p>Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suka Fajar Pekanbaru.</p>	<p><b>Variabel Independen :</b> Disiplin Kerja (X1)</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap</p>

	(Syafrina, N., 2017)  Eko Dan Bisnis: Riau <i>Economic and Business Review</i> , 8(4), 1-12.	<b>Variabel Dependen :</b> Kinerja Karyawan (Y)  <b>Sampel:</b> 32 Responden  <b>Metode analisis:</b> Regresi Linear Sederhana	kinerja karyawan.
21.	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat.  (Liyas, J. N., and Primadi, R., 2017)  <i>Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan</i> , 2(1), 17-26.	<b>Variabel Independen:</b> Disiplin Kerja (X1)  <b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)  <b>Sampel:</b> 41 Responden  <b>Metode analisis:</b> Regresi Linear Sederhana	Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
<b>Hubungan antar Reward (X1), Punishment (X2) ke Kinerja Karyawan (Y) melalui Disiplin Kerja (Z)</b>			
22.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Disiplin Kerja Pada Lembaga Perkreditan Desa.  (Jeffry, I. K. A. and Agustina 2022)  <i>Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata</i> , 2(3), 669-677.	<b>Variabel Independen :</b> <i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X)  <b>Variabel Dependen :</b> Kinerja Karyawan (Y)  <b>Variabel Intervening :</b> Disiplin Kerja (Z)  Sampel: 32 Responden  <b>Metode analisis:</b> <i>Path Analysis</i>	Disiplin kerja memediasi pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan
23.	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap	<b>Variabel Independen :</b>	Reward dan punishment

	<p>Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Restoran Nelayan Medan.</p> <p>(Purba, C. N., &amp; Fajrillah, F., 2021).</p> <p>Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi Digital, 1(1), 8-19.</p>	<p><i>Reward (X1)</i> <i>Punishment (X)</i></p> <p><b>Variabel Dependen :</b> Kinerja Karyawan (Y)</p> <p><b>Variabel Intervening :</b> Disiplin Kerja (Z)</p> <p><b>Sampel:</b> 72 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> <i>Path Analysis</i></p>	<p>berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.</p>
24.	<p>Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Kedai Tokopi Pai Li Bang Di <i>Social Market</i> Palembang</p> <p>(Nargis and Basri, 2020)</p> <p>Jurnal Kompetitif, 9(1), 75-85.</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Punishment (X1)</i></p> <p><b>Variabel Dependen :</b> Kinerja Karyawan (Y)</p> <p><b>Variabel Intervening :</b> Disiplin Kerja (Z)</p> <p><b>Sampel:</b> 68 Responden</p> <p><b>Metode analisis:</b> <i>Path Analysis</i></p>	<p><i>Punishment</i> berpengaruh tidak langsung secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja</p>

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran mencerminkan paradigma yang mana menjadi acuan untuk memecahkan masalah penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini. Variabel bebas (X) dari penelitian ini adalah *Reward* dan *Punishment*. Sedangkan variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Adapun variabel intervening dari penelitian ini adalah Disiplin Kerja (Z).

### **2.3.1 Hubungan Antara Variabel *Reward* dan Kinerja Karyawan**

*Reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa berupa penghargaan finansial maupun non finansial kepada karyawan atas prestasinya dalam bekerja (Fahmi, 2016, p.57). Kemudian Wijaya (2021, p.10) berpendapat bahwa *reward* berupa gaji, tunjangan, bonus, penghargaan interpersonal berupa pujian, promosi dan pencapaian berupa rasa puas dan bangga dari perusahaan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam bekerja.

Hal diatas sesuai dengan hasil penelitian Lavena & Lo (2020) mengenai pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja pada karyawan PT Danpac Pharma bahwa sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ramadanita *et al.* (2021) pada PT Glenmore Agung Nusantara juga menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Hubungan Antara Variabel *Punishment* dan Kinerja Karyawan**

*Punishment* adalah ancaman maupun hukuman yang diberikan kepada karyawan yang melanggar atau tidak mematuhi aturan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan memperbaiki kualitas atau kinerja dalam bekerja (Nompo & Pandowo, 2020, p.289). Dengan adanya punishment, karyawan dapat mengambil pelajaran dan mendorong mereka untuk menciptakan kinerja yang lebih baik (Panekenan *et al.*, 2019, p.471).

Hal diatas sejalan dengan hasil penelitian Nompo dan Pandowo (2020) mengenai punishment terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado. Adapun hasil penelitian Jeffry &

Agustina (2022) pada LPD Pekraman Ketewel juga menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang menerima *punishment* dari perusahaan akan lebih berhati-hati dalam bekerja dan menjadikannya sebagai bahan evaluasi diri untuk dapat menunjukkan kinerja yang baik.

### **2.3.3 Hubungan Antara Variabel Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja merupakan sikap patuh atau ketaatan karyawan dalam bekerja sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Hasibuan & Silvy, 2019, p.137). Karyawan yang disiplin dalam bekerja akan lebih terarah sehingga mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan mudah (Jeffry & Agustina, 2022, p.671).

Pernyataan diatas juga didukung oleh hasil penelitian Razak *et al.* (2018) pada PT. ABC Makassar menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian Dea *et al.* (2020) pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah Dan D.I Yogyakarta menunjukkan disiplin kerja memberi pengaruh pada kinerja karyawan, dimana dengan disiplin kerja seorang karyawan termotivasi dan memiliki komitmen dalam peningkatan kinerjanya.

### **2.3.4 Hubungan Antara Variabel *Reward* dan Disiplin Kerja**

*Reward* merupakan pemberian penghargaan oleh perusahaan terhadap karyawan berprestasi berupa bonus, promosi maupun penambahan tanggung jawab (Pratama & Sukarno, 2021, p.21). Dengan adanya *reward*, perusahaan dapat lebih mudah membuat keputusan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja karyawan (Wahyuningrum *et al.*, 2020,

p.171).

Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian Arianto & Setiowati (2020) pada PT. Indoexim International terkait pengaruh reward dan disiplin kerja menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Semakin besar *reward* yang diterima, semakin baik disiplin karyawan. Selanjutnya Kasmawati *et al.* (2021) juga melakukan penelitian terkait pengaruh reward dan disiplin kerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

### **2.3.5 Hubungan Antara Variabel *Punishment* dan Disiplin Kerja**

*Punishment* adalah hukuman yang diberikan perusahaan sebagai salah satu upaya untuk mengarahkan karyawan ketika menampilkan tingkah laku yang tidak diharapkan dalam bekerja (Suparmi & Septiawan, 2019, p.53). Penerapan *punishment* yang salah dapat berakibat negatif, begitu pula sebaliknya penerapan *punishment* yang baik dan benar akan menimbulkan dampak positif. Penerapan *punishment* yang baik dan benar akan mendidik, memotivasi dan memberikan pengaruh disiplin untuk pekerja guna meningkatkan hasil kinerjanya (Pratama & Sukaro, 2021, p.24).

Hal diatas sejalan dengan hasil penelitian Astuti & Sujatna (2021) pada PT. Valve Automation Indonesia yang menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dimana peningkatan *punishment* terhadap karyawan sesuai dengan aturan yang dibuat dalam perusahaan terbukti dapat meningkatkan disiplin kerja. Selanjutnya, penelitian Dairi & Azwar (2020) juga menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

### **2.3.6 Hubungan Antara Variabel *Reward* dan Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja**

*Reward* merupakan pemberian balas jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai salah satu upaya untuk melakukan pemberdayaan sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja karyawan (Aini & Frianto, 2020, p.325). *Reward* mampu memberikan pengaruh dalam pengembangan kreativitas, produktivitas, kedisiplinan serta rasa tanggung jawab karyawan dalam bekerja sehingga kinerja karyawan turut mengalami peningkatan (Ramadanita *et al.*, 2021, p.183). Sejalan dengan hasil penelitian Yunitaningsih (2021) pada CV. Mitra Sejati Surabaya dengan menggunakan sampel sebanyak 35 responden menyatakan *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, selain itu masih terdapat pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

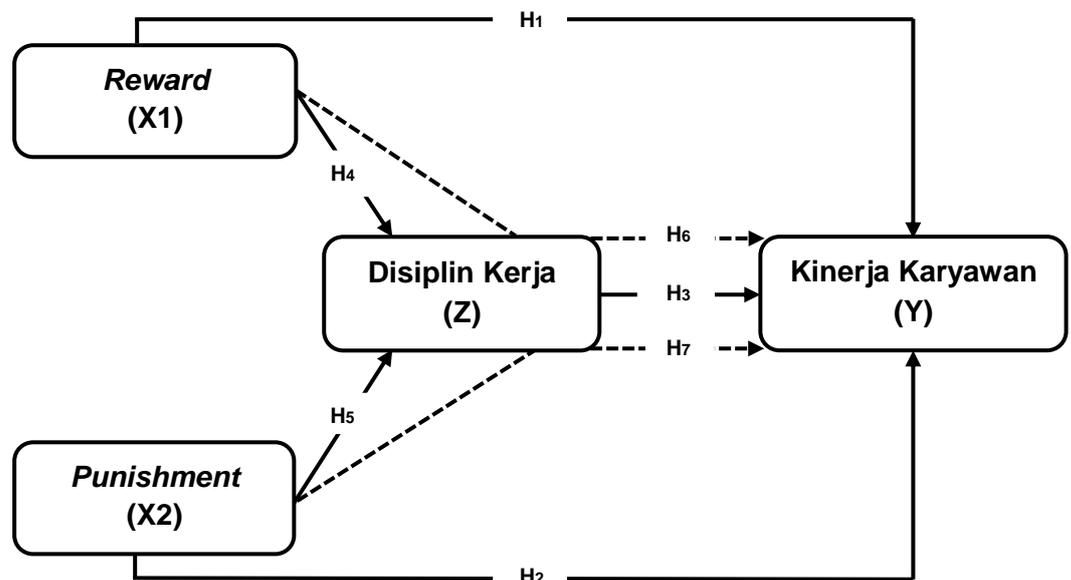
Kemudian hasil penelitian Purba & Fajrillah (2021) pada 72 responden Restoran Nelayan Medan juga menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh tidak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Dihan & Hidayat (2020) terakit pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja juga menunjukkan hasil bahwa melalui disiplin kerja *reward* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.7 Hubungan Antara Variabel *Punishment* dan Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja**

*Punishment* adalah sanksi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku atau tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan (Astuti & Sujatna, 2021, p.76). Selanjutnya Ramli (2019, p.15) mengemukakan bahwa pemberian

*punishment* dapat mendorong karyawan untuk lebih disiplin dalam bekerja. Kemudian dengan disiplin kerja yang timbul dalam diri seorang karyawan akan membuatnya termotivasi dan memiliki komitmen dalam peningkatan kinerjanya (Dea *et al.*, 2020, p.153).

Pernyataan diatas sejalan dengan hasil penelitian Nargis & Basri (2020) terkait pengaruh *punishment* terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Pai Li Bang Store menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Selanjutnya, hasil penelitian Purba & Fajrillah (2021) pada Restoran Nelayan Medan juga menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh tidak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui disiplin kerja.



**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian**

Keterangan Gambar

- Pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen(Y)
- - - - -→ Pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen(Y) melalui variabel intervening (Z)

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau dugaan teoritis terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2022, p.99). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sermani Steel
- H2: *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sermani Steel
- H3: Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sermani Steel
- H4: *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Sermani Steel
- H5: *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Sermani Steel
- H6: *Reward* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Sermani Steel
- H7: *Punishment* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Sermani Steel
- H8: *Reward* berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sermani Steel