PERAN KOMITMEN KARYAWAN MEMEDIASI PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PRODUKSI PADA INDUSTRI *BAKERY* DI KOTA MALANG

TESIS

Ditujukan Untuk Memenuhi
Persyaratan Guna Meraih Gelar Strata II
Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang

Daiajukan Oleh :
Kiki Ari Samsul Pambudi
202210280211022

DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

2023

PERAN KOMITMEN KARYAWAN MEMEDIASI PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PRODUKSI PADA INDUSTRI BAKERY DI KOTA MALANG

Diajukan oleh :

KIKI ARI SAMSUL PAMBUDI
202210280211022

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Jumat/ 17 November 2023**

Pembimbing Utama	Pembimbing Pendamping
Dr. Aniek Rumijati, MM	**Dr. Rizki Febriani, MM**
Direktur Program Pascasarjana	Ketua Program Studi Magister Manajemen
Prof. Akhsanul In'am, Ph.D	**Dr. Aniek Rumijati, MM**

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
PROGRAM PASCASARJANA

T E S I S

Dipersiapkan dan disusun oleh :

KIKI ARI SAMSUL PAMBUDI
202210280211022

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Jumat**/ 17 November 2023**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua	:	**Ascc. Prof. Dr. Aniek Rumijati, M.M**
Sekretaris	:	**Dr. Rizki Febriani, S.E., M.M**
Penguji I	:	**Assc. Prof. Dr. Uci Yuliati, M.M**
Penguji II	:	**Dr. Iqbal Robbie. S.E., M.M**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : **KIKI ARI SAMSUL PAMBUDI**

NIM : **202210280211022**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PERAN KOMITMEN KARYAWAN MEMEDIASI PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PRODUKSI PADA INDUSTRI BAKERY DI KOTA MALANG** adalah karya saya dan dalam naskah Tesis 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, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSLUSIF.**

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 November 2023
Yang menyatakan

METERAI TEMPEL
4AA0AKX793280365

KIKI ARI SAMSUL PAMBUDI

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Puji syukur saya sampaikan atas kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik, serta hidayahnya, sehingga masih diberikan kenikmatan dan kesehatan. Saya ucapkan syukur Alhamdulillah atas segala kelancara dan kemudahan yang diberikan Allah SWT, sehingga dapat terselesaikan Tesis saya yang berjudul **"Peran Komitmen Karyawan Memediasi Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Produksi Pada Industri Bakery di Kota Malang".** Sholawat dan salam saya haturkan kepada junjungan kita Baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang yaitu tersyi'ar nya agama Islam, semoga kita kelak mendapatkan syafaat beliau.

Selama proses penyusunan Tesis ini penulis menyadari banyak sekali keterbatasan dan kekurangan. Atas niat, usaha, dan doa serta bantuan serta dukungan dari berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Dengan rendah hati, penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih yang mendalam kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bimbingan selama proses penyusunan. Pada kesempatan ini penulis ingin menggucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. H Fauzan, M.Pd., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Prof. Akhsanul In'am, Ph.D., selaku Direktur Direktorat Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Assc. Prof. Dr Aniek Rumijati, MM., selaku Ketua Jurusan Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang. Serta selaku Dosen pembimbing utama yang telah memberikan arahan, nasihat dan inspirasi sepanjang perjalanan ini.
4. Dr Rizki Febriani S.E., M.M selaku dosen pendamping yang telah memberikan bimbingan, wawasan, serta arahan dalam proses penyusunan Tesis ini.

5. Terimakasih kepada seluruh Bapak/Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan dan menyampaikan Ilmu yang bermanfaat selama proses perkuliahan.
6. Terimakasih kepada seluruh Industri serta Karyawan Produksi Bakery yang telah memberikan izin serta membantu proses pengumpulan data dalam proses penelitian ini.
7. Kemudian yang paling utama, saya ucapkan terimakasih yang mendalam kepada kedua sosok yang tak tergantikan dalam hidup penulis, yaitu kedua orang tua penulis Bapak Mistar dan Ibu Tawar. Tanpa cinta, dukungan, dan doa restu dari beliau, pencapain penulis dalam menyelesaikan tesis ini tidak akan pernah menjadi kenyataan.
8. Seluruh teman-teman seperjuangan, angatan 2022 MM yang selalu saling memberikan dukungan satu sama lain dalam proses penyusunan tesis ini.
9. Terakhir saya ucapkan terimakasih kepada diri saya sendiri, Kiki Ari Samsul Pambudi S.Pd. Terimakasih telah bertahan sejauh ini, terimakasih karena selalu berusaha dan merayakan dirimu sampai saat ini. Terimakasih telah memutuskan tidak untuk menyerah walau sering kali merasa putus asa atas apa yang diusahakan dan belum berhasil. Sesulit apapun proses penyusunan tesis ini, ini merupakan pencapain yang patut dirayakan untuk diri sendiri. Atas segala kurang dan lebihmu mari merayakan diri sendiri.

Kepada beliau semua hanya ucapan terimakasih serta doa yang bisa penulis berikan. Semoga segala kebaikan yang telah beliau berikan tercatat sebagai bentuk amal ibadah beliau-beliau. Demikian kata pengantar yang penulis dapat sampaikan. Atas segala keterbatasan dan kekurangan. Semoga proses Pendidikan selama S2 ini tecatat sebagai ibadah bagi penulis serta semua Ilmu yang didapat bisa bermanfaat bagi sekitar. Terimakasih

Wassalamualikum Wr. Wb

Malang, 17 November 2023

Kiki Ari Samsul Pambudi

PERAN KOMITMEN KARYAWAN MEMEDIASI PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PRODUKSI PADA INDUSTRI *BAKERY* DI KOTA MALANG

Kiki Ari Samsul Pambudi
Kikiarisamsul97@gmail.com
Assc. Prof. Dr Aniek Rumijati, MM. (NIDN. 0719056301)
Dr Rizki Febriani S.E., M.M (NIDN. 0716028604)

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang
Malang, Jawa Timur, Indonesia

ABSTRAK

Industri lokal selalu memerankan peran dalam perkembangan ekonomi diwilayah kota Malang. Berbagai sektor pengolahan yang ada di Kota Malang salah satunya adalah industry bakery. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara reward, punishment dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan , serta untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung dari variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan produksi indutri bakery yang berada pada wilayah Kota Malang . Dengan cluster Indutri Bakery yang masuk dalam kategori Industri Kecil, Sedang, dan Besar . Teknik sampling menggunakan *purposive* sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner penelitian. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur menggunakan metode SEM-PLS dengan *software SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung : *Reward* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Punihsment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, *Reward* perpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan, *Punishment* berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap Komitmen Karyawan serta Komitmen Karyawan berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan pengaruh tidak langsung : *Reward* bepengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Komitmen Karyawan dan *Punishment* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan.

Kata Kunci : *Reward*, *Punishment*, Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan.

THE ROLE OF EMPLOYEE COMMITMENT IN MEDIATING THE INFLUENCE OF REWARD AND PUNISHMENT ON PRODUCTION EMPLOYEE PERFORMANCE ON THE BAKERY INDUSTRY IN MALANG CITY

Kiki Ari Samsul Pambudi
Kikiarisamsul97@gmail.com
Assc. Prof. Dr Aniek Rumijati, MM. (NIDN. 0719056301)
Dr Rizki Febriani S.E., M.M (NIDN. 0716028604)

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang
Malang, Jawa Timur, Indonesia

ABSTRACT

Local industry always plays a role in economic development in the Malang city area. Various processing sectors in Malang City, one of which is the bakery industry. This research aims to analyze the influence of reward, punishment and employee commitment on employee performance, as well as to determine the indirect influence of reward and punishment variables on employee performance through employee commitment. This research was conducted on bakery industry production employees in the Malang City area. With the Bakery Industry cluster which is included in the Small, Medium and Large Industry categories. The sampling technique uses purposive sampling. Data collection techniques use research questionnaires. The data analysis technique uses path analysis using the SEM-PLS method with SmartPLS software. The results of the research show that there is a direct influence: Reward has a positive and insignificant influence on employee performance, Punishment has a positive and significant influence on Employee Performance, Reward has a positive and significant influence on Employee Commitment, Punishment has a positive and insignificant influence on Employee Commitment and Employee Commitment has a positive influence significant positive effect on employee performance. Meanwhile, indirect influence: Rewards have a positive and significant influence on employee performance through Employee Commitment and Punishment has a positive and insignificant influence on Employee Performance through Employee Commitment.

Keywords: Reward, Punishment, Employee Commitment, Employee Performance.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI vi

DAFTAR TABEL viii

DAFTAR GAMBAR ix

A. PENDAHULUAN 1

1. Latar Belakang 1
2. Rumusan Masalah 5
3. Tujuan Penelitian 6
4. Manfaat Penelitian 6

B. TINJAUAN PUSTAKA 7

1. Penelitian Terdahulu 7
2. Tinjauan Teori 9
3. Kerangka Berfikir 12
4. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis. 13

C. METODE PENELITIAN 17

1. Lokasi Penelitian 17
2. Pendekatan dan Jenis Penelitian 17
3. Populasi dan Sampel 17
4. Definisi Operasional Variabel 19
5. Jenis dan Sumber Data 22
6. Teknik Pengumpulan Data 22
7. Teknik Pengukuran Data 22
8. Teknik Analisis Data 23

D. HASIL DAN PEMBAHASAN 27

1. Karakteristik Responden 27
2. Hasil Rentang Skala 30

3. Analisis Partial Least Square (PLS) 31
4. Pembahasan 41
E. PENUTUP 48
1. Kesimpulan 48
2. Saran 49
DAFTAR PUSTAKA 51

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

DAFTAR TABEL

Table 1 Penelitian Terdahulu 7
Table 2 Definsi Operasional Penelitian..... 19
Table 3 Kategori Skala Likert 23
Table 4 Data Jawaban Responden yang Terkumpul 27
Table 5 Karakteristik Responden 27
Table 6 Ringkasan Hasil Rentang Skala 30
Table 7 Hasil *Outer Loading* Lengkap..... 32
Table 8 Nilai *Average variance extracted* (AVE)..... 33
Table 9 Nilai *Heteretrait-Monotriat Ratio Of Correlations* 34
Table 10 Nilai *Cronbach's alpha dan Composite reliability*..... 34
Table 11 Nilai *R-Square*..... 35
Table 12 Analisis Jalur *Direct Effects Variabel Dependen*..... 36
Table 13 Analisis Jalur *Direct Effects Variabel Mediasi*..... 37
Table 14 Analisis Jalur *Direct Effects Variabel Dependen*..... 37
Table 15 Hasil hipotesis *Specific direct Effects* 39
Table 16 Hasil hipotesis *Specific Indirect Effects*..... 40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 : Kerangka Pikir Penelitian… 12

Gambar 1 : Hasil *Algorithm* model akhir..... 30

Gambar 3 : Model Diagram Analisis Jalur 37

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Industri lokal memainkan peran yang sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan perekonomian suatu daerah. Sebagai bagian dari sektor ekonomi, industri lokal mencakup berbagai macam kegiatan produksi dan manufaktur yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan kecil, menengah, maupun besar. Industri lokal merupakan salah satu sektor yang memiliki potensi ekonomi yang bagus bagi masyarakat, hal tersebut dikarenakan industri lokal sangat berpengaruh signifikan terhadap perekonomian masyarakat. Berbagai sektor industri lokal yang berada di Kota Malang. Salah satu idustri yang ada di Kota Malang adalah industri bakery. Berdasarkan data Survey Sosial Ekonomi Nasional (SUSENAS) oleh Badan Pusat Statistik pada tahun 2022 jumlah rata-rata pengeluaran perkapita per minggu untuk roti manis dan roti tawar di Kota Malang mengalami kanaikan dari tahun 2021 sebesar 2.435 perkapita perminggu dan tahun 2022 sebesar 2.535 perkapita perminggu hal tersebut menunjukkan adanya perubahan pola konsumsi pangan khususnya roti di kalangan masyarakat. Pola konsumsi masyarakat ini secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap pergerakan industry bakery di Kota Malang. Peningkatan tersebut juga menunjukkan bahwa terjadi perkembangan industry bakery di Kota Malang. Tentunya hal ini juga menjadi tantangan baru bagi pelaku usaha bakery. Industry bakery merupakan industry yang sangat berorientasi pada hasil produksi tentunya Sumber Daya Manusia pada divisi produksi harus betul-betul diperhatikan.

Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan hal krusial bagi setiap perusahaan dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan dari bisnis yang sudah di tetapkan. Dalam mencapai kinerja yang optimal, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Dalam era persaingan global yang semakin kompleks dan dinamis, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Manajemen sumber

daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam tercapainya tujuan dari perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia yang ada dengan baik, agar dapat mecapai tujuan perusahaan yang diharapkan. Berbagai masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) didalam perusahaan sering kali bermunculan.

Kualitas output produk yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh kinerja SDM yang ada. Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek kritis dalam kesuksesan dan efisiensi suatu perusahaan. Setiap perusahaan, instansi atau organisasi memiliki kepentingan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Kinerja karyawan berperan sebagai faktor utama yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Kinerja karyawan adalah evaluasi terhadap hasil kerja seorang karyawan yang mencakup baik aspek kualitas maupun kuantitas pekerjaannya sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku diperusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu fokus pada aspek-aspek utama, dan salah satu diantaranya adalah memperhatikan kebutuhan karyawan (Handayani et,al 2021). Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Diantaranya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan adalah pemberian *reward* dan *punishment* (Fitrotun Najiah et al., n.d. 2020)

Reward dan *punishment* merupakan sebuah tindakan dari seorang atasan atau pemimpin terhadap hasil pencapaian dari kinerja atau prduktivitas yang sudah di tunjukkan baik itu hasil baik ataupun kurang baik. Salah satu hal mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberian *reward*. *Reward* merupakan salah satu cara untuk memotivasi kebaikan seorang karaywan serta meningkatkan prestasinya, *Reward* merupakan suatu ganjaran ataupun hadiah serta imbalan yang bertujuan seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang sudah di capai (Asadullah et al., 2019). Keterkaitan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Farida et al., (2023) ; Karami et al., (2013) ; Azwar et al., (2020) ; Pangandaheng & Sutanto, (2021) ; Pratama Bima Cinintya & Bagis, (2020) ; Sandra, (2021) ; Apriyanti et al., (2020) ; Komang Agus Jeffry & Agustina, (2022) ; Sumarjati & Siswani,

2019) hasil penelitian tersebut terdapat hasil secara positif dan signifikan antara pengaruh *reward* dengan kinerja karyawan. Berebeda halnya dengan hasil penelitian Maulana et al., (2016) ; Michelle Putri Kentjana & Nainggolan, (2018) dan Ali et al., (2021) memberikan hasil bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga ada *research gap* pada penelitian terkait hubungan antara *reward* dengan kinerja karyawan.

Punishment juga merupakan hal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Rofiqi (2019) mendefinisikan hukuman adalah menjatuhkan suatu siksa kepada seorang karena suatu pelanggaran atau kesalahan sebagai ganjaran. Keterkaitan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Farida et al., (2023) ; Pangandaheng & Sutanto, (2021) ; Apriyanti et al., (2020) ; Sandra, (2021) ; Apriyanti et al., (2020) ; Sandra, (2021) ; Komang Agus Jeffry & Agustina, (2022) ; Michelle Putri Kentjana & Nainggolan, (2018) ; Sumarjati & Siswani, (2019) berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa *punishment* berbengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda halnya dengan hasil penelitian dari Maulana et al., (2016) menemukan hasil bahwa *punishment* tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan , sehingga adanya *research gap* penelitian anatara pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan adanya inkosistensi atau *research gap* antara *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Sehingga pada penelitian ini peneliti memasukkan komitmen karyawan sebagai variabel mediasi atau intervening. Komitmen memiliki keterkaitan dengan *reward* dan juga *punishment*. Pada temuan Carolyne et al., (2020) ; Milgo et al., (2014) menemukan bahwa *reward* berpengaruh berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan. *Punishment* juga berpengaruh secara signfikan terhadap kinerja karyawan pada temuan Saadah, (2017) komitmen karyawan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kajian empiris peneliti terdahulu oleh Puspa & Sagala, (2018) ; Shalikhah, (2018) ; Tumigolung et al., (2019) mendapatkan hasil bahwa komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu,

komitmen karyawan dijadikan sebagai variabel mediasi atau intervening antara pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

Fenomena yang terjadi pada industri bakery ini adalah terkait kinerja karyawan. Hasil pengumpulan informasi awal dari beberapa *leader* produksi bakery di Malang adalah terkait kualitas produk yang dihasilkan masih ada yang gagal produksi dan tidak sesuai standarisasi produk. Produk gagal produksi ini sangat bermacam, mulai dari awal proses premix bahan hingga proses packing masih kerap ditemukan *human eror* sehingga berdampak pada hasil output. Serta efektivitas waktu yang belum teratur secara maksimal sehingga seringkali masih ada karyawan yang bekerja diluar jam kerja apalagi ketika orderan sedang meningkat. Tentunya ini adalah hal yang perlu diperhatikan apalagi industri bakery merupakan industri pengolahan yang berorientasi pada hasil produksi, sehinga kinerja karyawan harus benar-benar diperhatikan. Berbagai upaya telah dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada karyawan bakery salah satunya adalah terkait pemberian *reward* dan *punishment* kepada karyawan khususnya karyawan produksi. Meskipun pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun pada industry bakery yang termasuk dalam golongan industry kecil dan sedang belum banyak sistem-sistem yang diterapkan seperti pada perusahaan besar. Berbagai reward diberikan mulai dari Insentif, tunjangan jabatan, bonus skill dan juga lembur. Tapi juga tidak sedikit hukuman yang diberikan baik terkait pemotongan gaji karena keterlambatan, ketidak hadiran kerja, bahkan yang menjadi permasalahan utama dalam *punishment* terkait ganti rugi karena kesalahan produksi.

Reward dan *punishment* yang di berikan perusahaan terhadap karyawan produksi tentunya menimbulkan berbagai reaksi yang muncul dari karyawan. Baik itu reaksi positif maupun reaksi negatif. Industri bakery sama halnya dengan industri manufaktur lainnya, yang sangat bergantung dan berorientasi pada hasil serta kualitas produksi. Sehingga akar dari perusahaan yaitu sumber daya manusia sangat penting untuk selalu diperhatikan. Bukan hanya kinerja karyawan saja namun juga upaya peningkatan komitmen karyawan yang ada di industri bakery ketika karyawan memiliki komitmen yang baik maka karyawan akan

lebih memiliki ikatan emosional dengan perusahaan. Tentunya setiap karyawan yang bertahan pada industri bakery ini memiliki komitmen yang berbeda-beda antara karyawan satu dengan yang lain. Berkomitmen dengan perusahaan karena memang sudah memiliki rasa kenyamanan, bertahan karena ada jasa yang telah perusahaan berikan bahkan bertahan karena ada alasan lain yang bersumber dari eksternal perusahaan, seperti karyawan yang bertahan dikarenakan zaman sekarang sangat susah mencari kerja sehingga karyawan lebih memilih untuk bertahan pada perusahaan tersebut. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan di atas, serta temuan empiris dari penelitian terdahulu yang muncul kontradiksi dan *research gap,* maka peneliti tertarik untuk mengkonfirmasi kembali temuan terdahulu terkait, *Reward, Punishment,* Kinerja karyawan dan Komitmen karyawan. Sehingga perlu dikaji lagi dalam penelitian dengan judul "**Peran Komitmen Karyawan memediasi *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Produksi pada Industri Bakery di Kota Malang**".

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah di jelaskan , maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut :

a. Bagaimana kondisi variabel Reward, Punishment, Komitmen Karyawan, dan Kinerja Karyawan?

b. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

c. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan?

d. Apakah *reward* berpengaruh terhadap komitmen karyawan ?

e. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap komitmen karyawan?

f. Apakah komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

g. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan ?

h. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan ?

3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah :

a. Menganalisis kondisi variabel Reward, Punishment, Komitmen Karyawan, dan Kinerja Karyawan.

b. Menguji dan menganalisis pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan.

c. Menguji dan menganalisis pengaruh pemberian *punishment* terhadap kinerja karyawan.

d. Menguji dan menganalisis pengaruh pemberian *reward* terhadap komitmen karyawan.

e. Menguji dan menganalisis pengaruh pemberian *punishment* terhadap komitmen karyawan.

f. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan.

g. Menguji dan menganalisis pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan.

h. Menguji dan menganalisis pengaruh pemberian *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan.

4. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penilitian ini diharapkan memberian informasi dan data serta bahan petimbangan, terhadap ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia terkait sistem pemberian *reward* dan *punishment* terhadap komitmen serta kinerja karyawan produksi bakery di Kota Malang. Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan referensi oleh peneliti lainnya di dalam melakukan penelitian.

b. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan bahan informasi dan masukan untuk perusahaan bakery yang berada di Kota Malang dalam upaya meningkatkan komitmen serta kinerja karyawan di dalam perusahaan, dengan mengetahui pengaruh pemberian *reward* dan juga *punishment* terhadap komitmen karyawan untuk tetap bekerja dalam industri bakery tersebut.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan referensi maupun pengembangan dari penelitian yang sedang dilakukan baik dari variabel, metode dan juga research gap yang ada.

Table 1 Penelitian Terdahulu

No	Keterangan	Uraian dan Temuan
1.	Nama Penulis	Astuti, Winda et al., (2018)
	Variabel	*Reward* (X1), *Punishment* (X2), Kinerja Karyawan (Y)
	Teknil & Alat Analisis	Analisis regresi linier berganda dan aplikasi SPSS
	Hasil Penelitian	*Reward* dan *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Nama Penulis	Mahayasa, Gede et al.,(2022)
	Variabel	Keterampilan Kerja (X1), *Reward* (X2), *Punishment* (X3), Kinerja Karyawan (Y)
	Teknil & Alat Analisis	Analisis regresi linier sederhana dan aplikasi SPSS

	Hasil Penelitian	*Reward* dan *Punishment* berpegaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Nama Penulis	Pramesti, Rizki et al., (2019)
	Variabel	*Reward* (X1), *Punishment* (X2), Kinerja Karyawan (Y)
	Teknil & Alat Analisis	Analisis regresi linier berganda dan menggunakan aplikasi SPSS
	Hasil Penelitian	*Reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Nama Penulis	Tangkuman, Kevin et al.,(2015)
	Variabel	Penilaian Kerja (X1), *Reward* (X2), *Punishment* (X3), Kinerja Karyawan (Y)
	Teknil & Alat Analisis	Menggunakan analisis regresi linier berganda dan menggunakan aplikasi SPSS
	Hasil Penelitian	*Reward* dan *Punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Nama Penulis	Wirawan, adhitomo, et.al (2018)
	Variabel	*Reward* (X1), *Punishment* (X2), Kinerja (Y1), Motivasi (Y2)
	Teknil & Alat Analisis	Menggunakan analisis regresi linier sederhana dan menggunakan aplikasi SPSS
	Hasil Penelitian	*Reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, dan *Punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

Kajian empiris penelitian terdahulu (2023)

Kebaruan dari penelitian ini dapat dilihat dari variabel yang digunakan, dimana para peneliti terdahulu hanya menggunakan variabel dependen dan variabel Independen. Namun pada penelitian ini menggunakan variabel mediasi.

2. Tinjauan Teori

a. Kinerja Karyawan

Menurut pendapat Pranata Yahya et al., (2022) Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai tingkat prestasi atau pencapaian karyawan dalam menjalankan tugasnya, atau hasil konkrit yang telah dicapai dalam pekerjaannya. Sedangkan menurut Akbar (2018) Kinerja karyawan adalah hasil upaya maksimal yang dilakukan oleh para pekerja untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan. Kinerja juga mencakup pencapaian tujuan organisasi yang bisa berbentuk output yang diinginkan oleh organisasi. (Sutedjo, 2013) Sehingga dari beberapa pernyataan oleh peneliti terdahulu dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari seorang karyawan, mencakup tingkat prestasi dan pencapaian dalam menjalankan tugasnya, yang dikeluarkan untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

Secara umum kinerja karyawan diperngaruhi oleh faktor internal dan eksternal, 1)Faktor internal mencakup hal-hal yang timbul dari diri seorang karyawan,. 2)Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar karyawan, (Siswadi et al., 2020). Menurut Apriyanti et al., (2020) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti reward, punihsmnet, dan kepemimpinan. Indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2016) meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas.

b. Reward

Reward merupakan segala bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi agar terus melakukan pekerjaan dengan baik (Ramli, 2019). *Reward* adalah suatu metode yang digunakan untuk memberikan motivasi kepada seseorang agar ia terdorong untuk melakukan hal-hal positif, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan prestasi (Sri Astuti et al., 2018) .Parulian Remus, (2016) Dengan adanya *reward* , karyawan akan merasa bahwa upaya mereka dalam mencapai prestasi diakui oleh perusahaan, hal ini yang akan menjadi pendorong bagi mereka untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Sedangkan menurut Arrasyid & Asj'ari, (2017), *reward* merupakan bentuk imbalan atau pemberian kepada seorang karyawan yang telah berkontribusi dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Dari beberapa pernyataan yang sudah diuraikan terkait *reward*, maka dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan bentuk apresiasi dan imbalan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi mereka, mengakui upaya mereka dalam mencapai prestasi, dan mendorong mereka untuk terus melakukan pekerjaan dengan baik serta mencapai prestasi yang lebih baik lagi. Serta apresiasi kepada karyawan yang telah berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Rofiqi, (2019) tujuan utama diberikan *reward* didalam sebuah perusahaan adalah untuk ; 1) Memastikan karyawan tetap hadir dan semangat bekerja, 2) Memberikan motivasi kepada karyawan agar mencapai prestasi kerja yang baik, 3) Menjadikan perusahaan menarik bagi calon karyawan berkualitas. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Lalisang et al., (2022) bahwa indikator *reward* yang digunakan berupa upah atau gaji, insentif, dan tunjangan.

c. *Punishment*

Punishment merupakan tindakan peneguran terhadap suatu pelanggaran yang dilakukan untuk memperbaiki dan menjaga kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku (Suparmi, 2019). Sedangkan menurut Agustin et al., (2020) *Punishment* atau hukuman adalah tindakan berupa sanksi yang diberikan secara sadar kepada pegawai ketika terjadi pelanggaran, agar pegawai tersebut tidak menggulangi kesalahan yang sama. *Punishment* dijadikan sebagai sarana yang dapat memotivasi karyawan agar patuh dan mentaati peraturan perusahaan (Yuniasih, 2022) Dari beberapa teori yang sudah disampaikan dapat disimpulkan bahwa *punishment* merupakan tindakan yang diberikan kepada seorang karyawan karena adanya tindakan kesalahan atau pelanggaran, *punishment* diberikan agar seseorang yang bersangkutan memiliki rasa jera atas tindakan tidak baik yang sudah dilakukan, sehingga tidak akan menggulangi lagi tindakan tersebut. Bisa dibilang *punishment* adalah tidandakan untuk membuat seorang karyawan jera akan tindakan yang dilakukan, *punishment* dilakukan agar adanya perbaikan dari dalam diri seseorang.

Beberapa faktor yang menyebabkan karyawan dikenai *punishment* anata lain, karyawan datang terlambat, karyawan pulang lebih awal dari jam pulang, tidak masuk kerja selama tiga hari atau lebih tanpa memberikan pemberitahuan, dan menyalahgunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi (Mangkunegara, 2001). Menurut Rofiqi, (2019) indikator *punishment* atau hukuman yang digunakan ada tiga yaitu hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat.

d. Komitmen karyawan

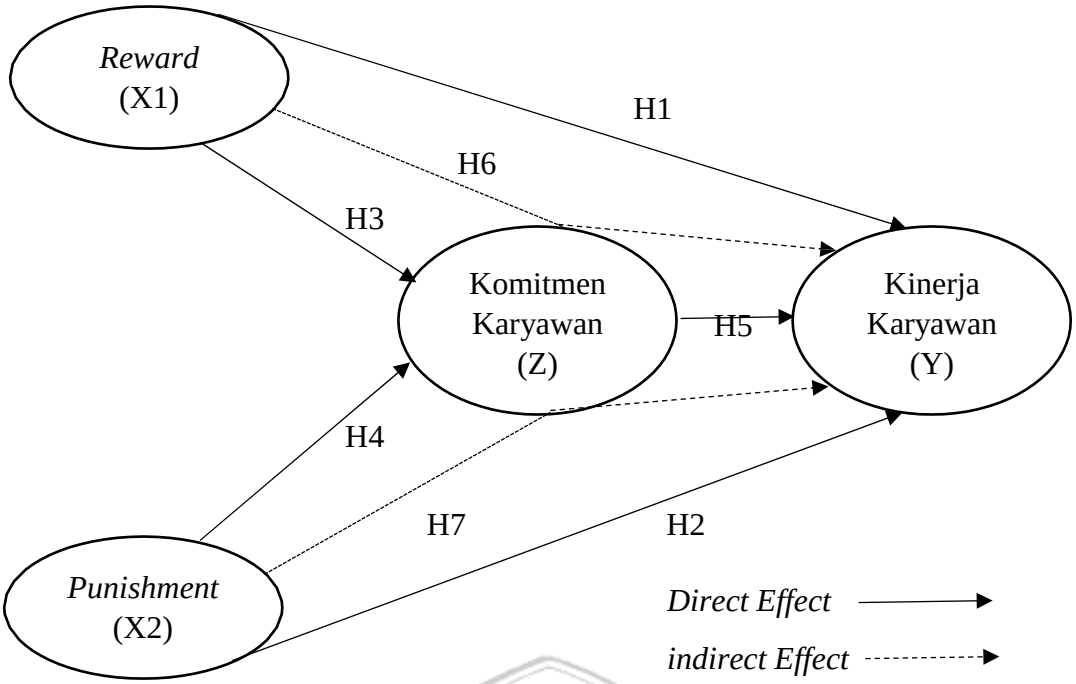
Komitmen karyawan merupakan sebuah perasaan bangga dan keinginan untuk kontribusi maksimal dalam menjalankan tugas-tugasnya dalam organisasi tersebut Farla et al., (2019). Menurut Jermawinsyah & Rosmawati, (2018) komitmen karyawan suatu hal yang ditunjukkan melalui tingkat kedisiplinan berupa kehadiran karyawan. Komitmen karyawan

merupakan sebuah keterlibatan seorang karyawan pada pekerjaan secara aktif (Tiyanti et al., 2017). Sedangkan menurut Asih & Dewi, (2017) Komitmen karyawan merupakan sebuah ikatan psikologis seorang karyawan, ketika seorang karyawan memihak perusahaan, serta memiliki tujuan dan keinginan untuk bertahan didalam perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan merupakan perasaan bangga dan keinginan yang kuat dari seorang karyawan untuk menjadi bagian dari perusahaan tempat bekerja. Komitmen ini menyebabkan karyawan memiliki tekad dan kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaiknya dalam menjalankan tugasnya demi kepentingan perusahaan.

Ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen dapat dilihat melalui tiga jenis komitmen, yaitu afektif, kelanjutan, dan normatif (Meyer & Allen, 1990). Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat terhadap pekerjaannya cenderung terus bekerja di perusahaan karena dorongan intrinsik, rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Di sisi lain, komitmen kelanjutan berhubungan dengan dampak negatif yang mungkin terjadi jika karyawan meninggalkan perusahaan. Dengan alasan ini, karyawan mungkin memilih untuk tetap berada di perusahaan meskipun ada dorongan untuk keluar. Sementara itu, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat cenderung memilih tetap bekerja di organisasi karena mereka merasa memiliki tanggung jawab sosial yang kuat terhadap perusahaan atas jasa perusahaan.

3. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir mengambarkan hubungan variabel yang digunakan didalam penelitian, ini menggunakan dua variabel Independen *Reward* dan *Punisment*, serta variabel dpenden Kinerja karyawan serta variabel intervening atau mediasi komitmen. Menurut Sugiyono, (2017) kerangka berfikir merupakan model konseptual dari teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang teridentifikasikan sebagai suatu masalah yang penting.



Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian

Sumber : Dikembangkan dalam penelitian

4. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.

a. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian Ali et al., (2021) membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *reward* dengan kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan hasil analisis statistik yang sudah dilakukan. Begitu juga pada penelitian. Begitu juga pada penelitian Akpoviroro et al., (2018) memberikan hasil bahwa ada hubungan positif antara *reward* dengan kinerja karyawan, temuan mengungkapkan bahwa sistem penghargaan merupakan prediktor yang kuat dengan kinerja karyawan.

Beberapa kajian empiris menunjukkan bahwa adanya hubungan secara positif dan signifikan antara *reward* terhadap kinerja karyawan. Temuan, Sofiati, (2021); ; Panekenan et al., (2019) ; Shafi et al., (2015) ; Fitrotun Najiah et al., (2020) ; ; Handayani, Hidayah, & Puji Etty Lestara, (2021) ; Pramesti et al., (2019) ;Sri Astuti et al., (2018) menunjukkan hasil

positif signifikan antara *reward* terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hal tersebut peneliti mengajukan hipotesis:

H1 : *Reward* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

b. Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian Febrianti et al., (2014) menyimpulkan bahwa *punishment* memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini bisa disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi dengan adanya *punishment* yang diberika. Begitu juga pada penelitian Maulana et al., (2016) memberikan hasil bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai menerima *punishment* dengan cara yang positif , tidak tertekan oleh *punishment* justru karyawan menjadikannya sebagai pelajaran untuk menjadi pribadi yang lebih baik dalam bekerja.

Beberapa kajian empiris menunjukkan bahwa adanya hubungan secara positif signifikan antara *punishment* dengan kinerja karyawan. Temua Gede Aryana Mahayasa & Kadek Ari Dipta Wardani, (2022) ;Pujianti et al., (2022) ; Tangkuman et al., (2015) ;Fitrotun Najiah et al., (2020) ; Asadullah et al., (2018) menunjukkan hasil positif signifikan antara *punishment* dengan kinerja karyawan, berdasarkan hal tersebut peneliti mengajukkan hipotesis :

H2 : *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

c. Pengaruh *Reward* Terhadap Komitmen Karyawan

Pada penelitian Doreen & of Nairobi, (2014) memberikan hasil bahwa *reward* memberikan dampak yang positif terhadap komitmen karyawan, dimana semakin tinggi *reward* yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi juga komitmen karyawan. Begitu juga pada penelitian Kustiani, (2021) bahwa menunjukkan hasil signifikan antara pengaruh *reward* dengan komitmen karyawan, selain berpengaruh signifikan juga berpengaruh dominan antara *reward* terhadap komitmen karyawan.

Beberapa kajian empiris menunjukkan hubungan positif antara *reward* dengan komitmen. Temuan, Okinyi, (2015) ; Carolyne et al., (2020) ; Milgo et al., (2014) menunjukkan hasil positif dan signifikan antara pengaruh *reward* terhadap komitmen karyawan, berdasarkan hal ini peneliti mengajukan hipotesis :

H3: *Reward* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Karyawan

d. Pengaruh *Punishmnet* Terhadap Komitmen Karyawan

Pada penelitian Ciciliany & Talim,(2018) Dari hasil pengolahan data dapat ditarik kesimpulan mengenai hubungan antara *punishment* dengan komitmen bahwa terdapat hubungan yang sangat cukup kuat. Dan pada penelitian Saadah, (2017) terdapat hubungan yang signifikan antara *punishment* dengan komitmen kerja hal tersebut dibuktikan dengan hasil pengolahan data yang sudah dilakukan dalam proses penelitian. Berdasarkan hal ini peneliti mengajukan hipotesis :

H4 : *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Karyawan

e. Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja karyawan

Pada penelitian Rimpulaeng & Sepang, (2014) dari hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, apabila komitmen meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, Begitu juga pada penelitian Rosmawati & Jermawiyansyah, (2018) tanggapan antara komitmen karyawan dengan kinerja karyawan menunjukkan hasil tertinggi, dengan kesimpulan bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Beberapa kajian empiris menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan. Temuan Siswadi et al., (2020) ; Rosmawati & Jermawiyansyah, (2018) ;Aprilynn et al., (2018) ; Sembiring & Winarto, (2020) ;Wirli Aji et al., (2020) , menunjukkan hasil secara positif dan signifikan antara komitmen dengan

kinerja karyawan, berdasarkan hal tersebut maka peneliti mengajukkan hipotesis :

H5 : Komitmen Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

f. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan

Pada penelitian Carolyne et al., (2020) ; Milgo et al., (2014) ; Doreen & of Nairobi, (2014) ; Okinyi, (2015) menunjukkan hasil bahwa *reward* terhadap komitmen karyawan berpengaruh secara positif signifikan. Berikutnya kajian empiris pada temuan, Syahril et al., (2022) Puspa & Sagala, (2018) ; Rimpulaeng & Sepang, (2014) ; memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara komitmen karyawan dengan kinerja karyawan.

Kajian empiris menunjukkan hasil positif dan signifikan antara pengaruh *reward* terhadap kinerja melalui komitmen. Temuan Erdina et al., (2018) , memberikan hasil bahwa komitmen signifikan dalam memediasi antara *reward* dengan kinerja karyawan, berdasarkan hal tersebut peneliti mengajukan hipotesis :

H6 : *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan

g. Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan

Kajian empiris pada penelitian Ciciliany & Talim, (2018) ; Saadah, (2017) menunjukkan hasil bahwa adanya hubungan positif signifikan antara pengaruh *punishment* terhadap komitmen karyawan. Berikutnya pada penelitian Irdaningsih & Saluy, (2020) ; Megawati et al., (2022) ; Musnadi & Ibrahim, (2019) menemukan hasil bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian Pranata et al., (2022) memberikan hasil bahwa komitmen signifikan dalam memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan. Hal ini didapatkan dari hasil uji statistik yang telah dilakukan bahwa reward berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen. Berdasarkan hal tersebut peneliti mengajukan hipotesis

H7 : *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan

C. METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada produksi industri bakery, yang berada di wilayah Kota Malang Provinsi Jawa Timur.

2. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dapat dikatakan metode penelitian kuantitatif karena data-data yang digunakan dalam penelitian berupa angka-angka dan Teknik analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2017)

Sedangkan jenis penelitian menggunakan penelitian *explanatory research*. Penelitian *explanatory research* merupakan sebuah penelitian yang menguraikan suatu posisi antar variabel yang diobservasi, serta antara variabel satu dengan lainnnya memiliki keterkaitan yang masuk dalam pendugaan hipotesis secara terperinci (Sugiyono, 2017)

3. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono, (2017), populasi merupakan wilayah generalisasi yang meliputi : Objek dan subjek yang memiliki kualitas serta karakteristik tertentu yang telah diputuskan oleh peneliti untuk bisa dipelajari dan akhirnya

ditarik kesimpulan. Pada penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan produksi industry bakery yang berada di Kota Malang. Populasi yang diambil berdasarkan cluster industry bakery yang masuk dalam kategori industry kecil, industry sedang, dan industri besar. Industri rumah tangga tidak masuk dalam populasi.

Sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2017) . Dengan menggunakan Nonprobality Sampling , yang merupakan Teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah sampling purposive, yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017) . Beberapa pertimbangan pengambilan sampling dengan menggunakan sampling purposive diantaranya, adalah karyawan bagian produksi dan juga karyawan yang memiliki masa kerja minimal satu tahun. Karyawan yang mempunyai masa kerja minimal satu tahun, memiliki pengalam kerja yang cukup, sehingga dapat dievaluasi komitmen yang dimiliki oleh karyawan tersebut (Fitriastuti, 2013) .

Karena jumlah populasi belum diketahui maka rumus yang dibutuhkan untuk mengetahui jumlah samplingnya dengan menggunakan rumus lameshow.

$$n = \frac{Za^2 \ x \ P \ x \ Q}{L^2}$$

Keterangan :

n : Jumlah sampel minimal yang diperlukan

Za : Nilai Standar dari distribusi sesuai nilai a=5% =1,96

P : Prevalensi outcome, karena data belum didapat, maka dipakai 50%

Q : 1-P

L : Tingkat ketelitian 10%

Dari rumus lameshow tersebut maka akan diperoleh jumlah sampel minimal yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan rumus, maka $n = \frac{(1{,}96)^2\ x\ 0{,}5\ x\ 0{,}5}{(0{,}1)^2}$

$$n = 96{,}4\ dibulatkan\ 100$$

Berdasarkan dari perhitungan rumus lameshow untuk mengetahui jumlah sampling penelitian, maka jumlah minimal sampling dalam penelitian ini adalah 100.

4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional pada penelitian digunakan sebagai batasan serta memberikan kemudahan terhadap variabel yang di identifikasikan. Pada penelitian ini menggunakan definisi operasional sebagai berikut :

Table 2 Definsi Operasional Penelitian

Variabel	Indikator	Sumber
***Reward* (X1)** Bentuk apresiasi dan imbalan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi mereka, mengakui upaya mereka dalam mencapai prestasi. Seperti pemberian bonus skill, lembur, tunjangan hari raya, BPJS dan lain sebagainya	**1) Gaji** Balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan, artinya gaji akan tetap dibayarkan walaupun karyawan tidak masuk kerja. **2) Insentif** Upah yang dibayarkan berdasarkan hasil kinerja dan *gain sharing* , yang merupakan jenis kompensasi diluar upah ataupun gaji. Berdasarkan hasil suatu pencapaia kerja. **3) Tunjangan** Tunjangan merupakan bentuk kompensasi tambahan diluar dari gaji pokok yang diberikan	Lalisang et, al (2022)

	kepada karyawan.	
***Punishment* (X2)** Tindakan hukuman yang diberikan kepada karyawan karena adanya tindakan kesalahan atau pelanggaran. Seperti ganti rugi produksi, pemotongan gaji karena keterlambatan, serta pemutusan hubungan kerja.	**1) Hukuman Ringan** Hukuman berupa teguran lisan, serta terguran tertulis yang diberikan kepada karyawan. **2) Hukuman Sedang** Hukuman berupa penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, ataupun penundaan kenaikan jabatan serta promosi. **3) Hukuman Berat** Hukuman berupa penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja, bahkan sampai pemutusan hubungan kerja atau PHK.	Rofiqi, M (2019)
Komitmen Karyawan (Z) Perasaan bangga dan keinginan yang kuat dari seorang karyawan untuk menjadi bagian dari perusahaan tempat bekerja. Seperti halnya ikatan emosional kasryawan produksi untuk bertahan pada	***1) Affective*** Komitmen yang merujuk dimana karyawan merasa terikat serta terhubung secara emosional dengan organisasi tempat mereka berkerja. ***2) Continuance*** Komitmen yang muncul ketika karyawan merasa bahwa mereka perlu tinggal diorganisasi karena ketergantugan ekonomi maupun investasi waktu	Mayer & Allen (1990)

industry bakery	mereka yang telah dilakukan di perusahaan. ***3) Normative*** Komitmen yang timbul karena adanya rasa memiliki kewajiban moral untuk tetap setia pada perusahaan.	
Kinerja Karyawan (Y) Hasil kerja karyawan , mencakup tingkat prestasi ataupun pencapaian dala menjalankan tuganya,	**1) Kualitas kerja** Merupakan tingkat akurasi, ketepatan, dan keunggulan dalam pekerjaan yang dihasilkan. **2) Kuantitas** Jumlaha atau volume dari hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu **3) Ketepatan Waktu** Kemampuan bekerja sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan oleh perusahaan. **4) Efektivitas** Sejauh mana suatu pekerjaan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan , dengan berfokus pada hasil yang berkualitas, relevan, dan sesuai dengan tujuan.	Robbins S, (2016)

5. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data merupakan asal data penelitian diperoleh, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer merupakan data yang diperoleh melalui pihak pertama yang memiliki data (Abdillah, 2015). Data primer pada penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada responden karyawan produksi bakery yang ada di Kota Malang.

Sedangkan data sekunder merupakan suatu data yang diperoleh dari pihak ketiga yang mengetahui maupun memiliki suatu data ataupun dari sumber lain yang telah ada. Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, melainkan melalui dokumen maupun orang lain.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisioner. Menurut Sugiyono, (2017), kuisioner adalah Teknik mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pertanyaan maupun pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawab. Dapat diketahui bahwa kuisioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan dan pernyataan yang telah disusun secara sistematis seblum diberikan kepada responden.

7. Teknik Pengukuran Data

Teknik pengukuran data pada penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono, (2017) skala likert merupakan skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seorang atau kelompok orang yang berkaitan dengan fenomena sosial. Bobot skala likert serta keterangan pengukuran variabel yang digunakan adalah sebagai berikut.

Table 3 Jawaban Pertanyaan dan Skala Likert

Singkatan Pernyataan	Jawaban Pernyataan	Skala
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

8. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini menggunakan analisis dengan model persamaan *Structural Equation Model* (SEM) *Partial Least Square* (PLS) SEM-PLS dengan menggunakan *software SmartPLS*. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Rentang skala

Pada tahap analisis rentang skala digunakan untuk melihat kondisi variabel yang diteliti, yaitu *reward, punishment*, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan. Untuk melihat rentang skala digunakan rumus sebagai berikut :

$$Rs = \frac{n(m-1)}{\mathrm{m}}$$

Keterangan : Rs = Rentang Skala

m = Jumlah alternatif jawaban item

n= Jawaban responden/sampel

Berdasarkan rumus rentang skala diatas serta jumlah sampel yang diambel sebanyak 100 responden , maka diperoleh perhitungan rentang skala sebagai berikut :

$$Rs = \frac{100(5-1)}{5} = \frac{100(4)}{5} = \frac{400}{5} = 80$$

Berdasarkan perhitungan rumus rentang skala diperolah hasil rentang skala 80. Dengan demikian interval rentang skala setiap penelitian adalah sebagai berikut :

Table 4 Interval Rentang Skala Variabel dan Penilaian Variabel

Interval	*Reward*	*Punishment*	Komitmen Karyawan	Kinerja Karyawan
100 – 180	Sangat Buruk	Sangat Buruk	Sangat Rendah	Sangat Rendah
181 – 261	Buruk	Buruk	Rendah	Rendah
262 – 342	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
343 – 423	Baik	Baik	Tinggi	Tinggi
424 - 504	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

Sumber : dikembangkan dalam penelitian

b. Analisis PLS-SEM

Menurut, Abdillah, (2015) *Partial Least Square* (PLS) merupakan suatu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda disaat terjadi permasalahan spesifik pada data. Abdillah, (2015) analisis *Partial Least Square (PLS*) merupakan teknik statistika multivariat yang melakukan pembandingan antara variabel dependen berganda dengan variabel independen berganda.

1. Model Pengukuran *(Outer Model)*

a) Validitas Konvergen

Validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading faktor, dengan tujuan untuk mengukur korelasi antara konstruk dengan variabel latennya. Rule yang digunakan dalam validitas konvergen adalah ketika outer loading > 0.6 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5.

b) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan memiliki tujuan untuk membandingkan hubungan diantara indikator dengan variabel laten serta hubungan dengan variabel laten lainnya. Menurut Hair J, (2019) validitas

diskiriminan dievaluasi berdasarkan nilai HTMT (*Heterotrait-Monotriat Ratio of Corelations*), dengan ketentuan nilai HTMT < 0,9.

c) *Composite Reliability*

Uji Reliabilitas dengan menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's alpha dan Composite reliability* > 7 makan dinyatakan reliabel. Namun apabila nilai dari *Cronbach's alpha dan Composite reliability* < tidak reliabel.

2. Model Struktural *(Inner Model)*

Analisis inner model atau model struktural bertujuan untuk evaluasi meliputi nilai signifikansi dari masing-masing koefisien jalur yang menyatakan apakah signifikan atau tidak signifikan pengaruh konstrak yang sudah di hipotesiskan Yamins, (2011)

a) R-Square

Analisis R-Square digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independent dan variabel intervening atau mediasi. Menurut Hair J, (2019) Nilai *R-square* 0,75 masuk dalam ketegori kuat, 0,50 masuk dalam kategori moderate, dan 0,25 masuk dalam kategori lemah.

b) *Goodness of Fit* (GoF)

Pengujian *Goodness of Fit* bisa dilihat dari hasil nilai *R-Square* . (Ghozali, 2015) kriteria penilaian *GoF* adalah 0,10 kategori *GoF small*, 0,25 kategori *GoF medium*, dan 0,36 kategori *GoF Large*. Berikut rumus untuk menghitung nilai GoF berdasarkan hasil dari *R-Square* :

$$Q^2 = 1-(1-R^21)(1-R^22)$$

Keterangan :

Q2 : Koefisien *predictive relevance*

R^21 : R-Squares (Komitmen Karyawan)

R^22 : R-Square (Kinerja Karyawan)

c. Analisis Jalur

Analisis jalur ini digunakan untuk melihat besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur . Tiga pengujian dilakukan dalam analsisi jalur ini, dengan menggunakan pengujian efek mediasi dalam analisis SEM-PLS sesuai dengan prosedur dari Baron R.M & Kenny, (1986) dengan tiga tahapan sebagai berikut :

1) Model Pertama, untuk menguji hubungan variabel independen terhadap variabel dependen, dengan nilai signifkansi t-statistik >1,96
2) Model Kedua, untuk menguji hubungan variabel independent terhadap variabel intervening/mediasi, dengan nilai signifikansi t-statistik > 1,96
3) Model Ketiga, untuk menguji hubungan antara variabel independent dan intervening, terhadap variabel dependen.

d. Uji Hipotesis

Uji hipotesis untuk mengetahui adanya pengaruh variabel penyebab terhadap variabel akibat yang dilihat dari nilai *path coefficient*. Pada pengujian hipotesis dapat dikatakan signifikan ketika nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 sedangkan jika nilai dari *T-statistics* kurang dari 1,96 dianggab tidak sinifikan (Ghozali, 2015) . Pada penelitian ini menggunakan tingkat skor kepercayaan 95% dengan batas tidak keakuratan 5% atau 0,05. Adapun kriteria dari uji statistik t Ghozali, (2015)

1. Jika nilai *t-statistik* lebih dari 1,96 dan *P-valuaes* <0,05, Ho diterima dan Ha ditolak.

2. Jika nilai *t-statistik* kurang dari 1,96 dan *P-value* >0,05, Ho ditolak dan Ha diterima.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan pada divisi produksi bakery di wilayah Kota Malang dengan *cluster* ketentuan industri bakery yang berskala kecil, sedang dan besar. Minimal sampling yang digunakan adalah 100 responden berdasarkan rumus *lameshow*. Kuisioner disebarkan secara online dan juga offline yang dilakukan pada tanggal 29 September 2023 sampai dengan 16 Oktober 2023. Berikut disajikan detail penyebaran kuisioner :

Table 5 **Data Jawaban Responden yang Terkumpul**

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	Kuisioner Offline Tersebar	20	100%
2	Kuisioner Offline Kembali	20	100%
3	Kuisioner Online	80	100%
4	Kuisioner yang diolah	100	100%

Sumber: data primer diolah (2023)

Karakteristik responden diklasifikasi berdasarkan Jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status pernikahan, masa kerja, status karyawan, rata-rata penghasilan, dan nama industri. Bedasarkan hasil pengisian kuisioner yang dilakukan responden diperoleh detail karakteristik responden sebagai berikut:

Table 6 Karakteristik Responden

Kategori Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase
a. **Jenis Kelamin**		
Laki-laki	34	34%
Perempuan	66	66%
Jumlah	**100**	**100%**
b. **Usia**		
18 Tahun – 25 Tahun	56	56%
26 Tahun – 32 Tahun	32	32%

33 Tahun – 39 Tahun	12	12%
Jumlah	**100**	**100%**
c. **Pendidikan Terakhir**		
SMP Sederajat	1	1%
SMA/K Sederajat	83	83%
D3/D4/S1 Sederajat	16	16%
Jumlah	**100**	**100%**
d. **Status**		
Menikah	40	40%
Belum Menikah	60	60%
Jumlah	**100**	**100%.**
e. **Masa Kerja**		
1 – 2 Tahun	41	41%
>2 – 3 Tahun	15	15%
>3 Tahun	44	44%
Jumlah	**100**	**100%**
f. **Status Karyawan**		
Karyawan Kontrak	73	73%
Karyawan Tetap	27	27%
Jumlah	**100**	**100%**
g. **Rata-rata Penghasilan**		
Rp 1.200.000 – Rp 1.500.000	10	10%
Rp 1.500.001 – Rp 1.800.000	13	13%
Rp 1.800.001 – Rp 2.100.000	24	24%
Rp 2.000.001 – Rp 2.400.000	25	25%
Rp 2.400.001 – Rp 2.700.000	16	16%
Rp 2.700.000 keatas	12	12%
Jumlah	**100**	**100%**
h. **Nama Industri**		
Amaya Bakery	20	20%
Bread Story	6	6%
Citra Bakery	22	22%
Dea Bakery	20	20%
Kampoeng Roti	3	3%

New York Bakery	10	10%
Omari Kitchen	11	11%
Palm Food Indonesia	5	5%
Tiroti Bakery	3	3%
Jumlah	**100**	**100%**

Sumber : data primer dioalah (2023)

Dari tabel diatas diperoleh data bahwa data populasi karyawan produksi bakery di wilayah Kota Malang didominasi oleh perempuan sebanyak 66% yang menunjukkan perbandingan hampir seimbang dengan karyawan laki-laki sebesar 34% hal ini dapat dismpulkan bahwa dalam proses produksi bakery dibutuhkan SDM yang sangat telaten dalam setiap prosesnya. Kemudian dalam kategori usia mayoritas responden berada di rentang usia 18-25 tahun sebesar 56%, diikuti oleh 26-32 tahun sebanyak 32%, dan 33-39 tahun sebesar 12%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden karyawna produksi bakery didominasi oleh milenial dan gen Z. Selanjutnya dalam kategori Pendidikan terakhir mayoritas responden pada produksi bakery adalah lulusan SMA/K Sederajat sebanyak 83% hal ini menunjukkan bahwa pada bidang produksi industri bakery tidak memerlukan tingkat pendidikan yang begitu tinggi. Dalam kategori status pernikahan menunjukkan bahwa responden yang sudah menikah sebanyak 40% lebih sedikit dari yang belum menikah sebanyak 60% responden.

Masa kerja mengungkapkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja 3 tahun keatas sebanyak 44%, sedangkan jumlah yang lebih kecil memiliki masa kerja 1-2 tahun sebanyak 41% dan yang memiliki masa kerja >2-3 tahun hanya sebanyak 15%. Mayoritas responden karyawan produksi bakery berstatus sebagai karyawan kontrak sebanyak 73% dan hanya 27% karyawan yang berstatus sebagai karyawan tetap, hal ini dapat dilihat dalam siklus bisnis pada sektor industri dimana pekerjaan bersifat proyek berdasarkan permintaan, kontrak salah satu cara efesien dalam mengelola tenaga kerja. Rata-rata penghasilan memperlihatkan variasi dalam penghasilan responden, sebagian besar responden memiliki penghasilan dalam kisaran

Rp.2.100.001 hingga Rp 2.400.000 sebanyak 25%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata penghasilan karyawan produksi pada industry bakery masih rendah dibandingakn dengan UMR Kota Malang Rp 3.194.143. Ada Sembilan indutri bakery yang mewakili UKM bakery di Kota Malang diantaranya ada Amaya bakery, Bread Story, Citra Bakery, Dea Bakery, Kampoeng Roti, New York Bakery, Omari Kitchen, Palm Food Indonesi, dan Tiroti.

2. Hasil Rentang Skala

Rentang skala digunakan untuk mengetahui bagaiman kondisi terkait variabel yang digunakan yaitu *reward punishment*, kinerja karyawan dan komitmen karyawan yang ada pada industri bakery di wilayah Kota Malang. Hasil rentang skala lengkap ada pada lampiran 3. Berikut hasil rangkuman rentang skala dari variabel yang digunakan :

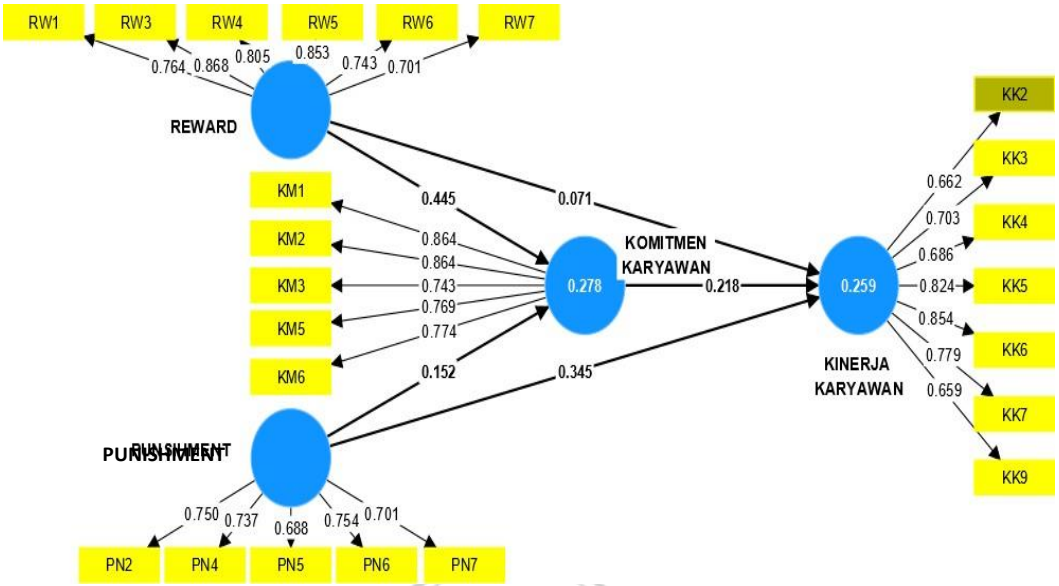
Table 7 Ringkasan Hasil Rentang Skala

Variabel	Responden	Skor	Rata-Rata	Kriteria
Kinerja Karyawan	100	3741	416	Tinggi
Reward	10 0	3470	347	Baik
Punishment	100	2717	388	Baik
Komitmen Karyawan	100	2010	335	Cukup

Sumber :data primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel rentang skala dari variabel yang diteliti dari hasil rentang skala menunjukkan variabel kinerja karyawan masuk dalam kriteria tinggi, dan variabel *reward, punishment*, ada pada kriteria baik dan komitmen karyawan masuk dalam kriteria Cukup. Pada variabel Kinerja karyawan Item KK2 memiliki hasil nilai tertinggi, dan pada item KK8 memiliki hasil nilai terendah. Selanjutnya pada variabel Reward item RW10 memiliki hasil nilai tertinggi dan item RW2 memiliki hasil nilai terendah. Variabel Punishment menunjukkan item nilai tertinggi ada pada PN7 dan hasil nilai terendah ada pada PN5. Selanjutnya pada variabel Komitmen Karyawan item dengan nilai tertinggi adalah KM1 & KM2 untuk nilai terendah ada pada KM4.

3. Analisis *Partial Least Square* (PLS)



Gambar 2 : Hasil Algorithm model akhir

a. *Outer Model*

Outer model pada anlisis *Partial Least Square* digunakan sebagai pengujian terkait validitas dan reliabilitas dari variabel yang diteliti. Pada uji *outer model* meliputi :

1. *Convergen Validity*

Covergent validity dianlisis berdasarkan nilai *outer loading* harus > 0,6 dan nilai AVE nya harus > 0,5. Dari hasil analisis outer loading awal, didapatkan hasil bahwa item KK1, KK8, KM4, RW10, RW2, PN3 nilai outer loading masih < 0,6. Sehingga item tersebut harus dieliminasi dari model penelitian. Setelah dilakukan PLS *Algorithm* kembali dengan menghilangkan item yang masih < 0,6 tersebut (***Lampiran 4.3 Iterasi I***) didapatkan semua item memiliki nilai outer loading > 0,6 , namun nilai AVE konstruk pada variabel punishment masih 0,489 yang masih belum memenuhi standar AVE > 0,5 , sehingga item yang memiliki nilai outer loading terendah di eliminasi dari model yaitu item PN1 dan RW 10 ***(Lampiran 4.5 Iterasi II).*** Setelah dilakukan Iterasi II semua nilai AVE variabel sudah > 0,5 namun ada satu item yang memiliki nilai outer loading di <0,6 yaitu RW8 (0,589) sehingga

harus di eliminasi dari model. Setelah dilakukan Iterasi III semua nilai outer loading sesuai >0,6 dan nilai AVE >0,5. Hasil analisis *outer loading* telah memenuhi standart nilai *outer loading* ***(Lampiran 4.7 Iterasi III– Final).*** Berikut nilai outer loading lengkap :

Table 8 Hasil *Outer Loading* Lengkap

Variabel	Item	Outer Loading				Keterangan
		Awal	Iterasi I	Iterasi II	Iterasi III	
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0.573	-	-	-	-
	KK2	0.644	0.661	0.663	0.663	Valid
	KK3	0.696	0.703	0.703	0.703	Valid
	KK4	0.687	0.682	0.686	0.868	Valid
	KK5	0.790	0.823	0.824	0.824	Valid
	KK6	0.848	0.853	0.853	0.854	Valid
	KK7	0.786	0.777	0.778	0.779	Valid
	KK8	0.540	-	-	-	-
	KK9	0.655	0.668	0.660	0.659	Valid
Komitmen Karyawan (KM)	KM1	0.836	0.859	0.860	0.864	Valid
	KM2	0.837	0.859	0.860	0.864	Valid
	KM3	0.758	0.748	0.748	0.743	Valid
	KM4	0.529	-	-	-	-
	KM5	0.784	0.770	0.770	0.769	Valid
	KM6	0.787	0.780	0.778	0.774	Valid
Punishment (PN)	PN1	0.616	0.641	-	-	-
	PN2	0.778	0.801	0.750	0.750	Valid
	PN3	0.566	-	-	-	-
	PN4	0.726	0.708	0.737	0.737	Valid
	PN5	0.669	0.642	0.688	0.688	Valid
	PN6	0.699	0.708	0.754	0.754	Valid
	PN7	0.672	0.737	0.701	0.701	Valid
Reward (RW)	RW1	0.727	0.737	0.756	0.756	Valid
	RW2	0.588	-	-	-	-
	RW3	0.839	0.849	0.870	0.868	Valid
	RW4	0.778	0.773	0.801	0.805	Valid
	RW5	0.796	0.812	0.840	0.853	Valid
	RW6	0.681	0.705	0.727	0.743	Valid

	RW7	0.649	0.655	0.680	0.701	Valid
	RW8	0.701	0.681	0.589	-	-
	RW9	0.645	0.642	-	-	-
	RW10	0.512	-	-	-	-

Sumber : Output PLS diolah (2023)

Berdasarkan tabel diatas, didapatkan semua item setelah dilakukan iterasi III dinyatakan Valid, dengan nilai outer loading > 0,6. Pada Convergen ValiditI juga di ukur berdasarkan nilai AVE dengan ketentuan nilai AVE > 0,5 ***(Lampiran 4.8).*** Diperoleh hasil pengujian AVE sebagai berikut :

Table 9 Nilai *Average variance extracted* (AVE)

Variabel	AVE				Ket
	Awal	**Iterasi I**	**Iterasi II**	**Iterasi III**	
Reward	0.487	0.540	0.573	0.626	Valid
Punishment	0.460	0.490	0.528	0.528	Valid
Komitmen Karyawan	0.581	0.647	0.647	0.647	Valid
Kinerja Karyawan	0.487	0.550	0.550	0.550	Valid

Sumber : Output PLS diolah (2023)

Berdasarkan tabel diatas , didapatkan bahwa seluruh variabel yang diteliti telah memiliki nilai AVE> 0,5 dan dinyatakan Valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Reward*, *Punishment*, Komitmen Karyawan, dan Kinerja Karyawan dinyatakan *convergent validity* telah memenuhi kriteria.

2. Diskriminan Validity

Discriminat Validity ditunjukkan dengan melihat HTMT. Hasil pengujian HTMT dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Table 10 Nilai *Heteretrait-Monotriat Ratio Of Correlations*

	Kinerja Karyawan	Komitmen Karyawan	Punishment	Reward
Kinerja Karyawan				
Komitmen Karyawan	0.397			
Punishment	0.512	0.402		
Reward	0.347	0.552	0.501	

Sumber : Output PLS diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai korelasi antar konstruk memiliki nilai HTMT < 0,9 sesuai dengan kriteria. Dapat diketahui juga bahwa nilai *cross loading* dari setiap item terhadap konstruk variabelnya lebih besar daripada nilai *loading* konstruk lainnya ***(Lampiran 4.11 Nilai Cross Loading).*** Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil nilai HTMT serta *cross loading* semua item valid.

3. Composite Reliability

Pada *composite reliability* dievaluasi berdasarkan nilai *cronbach's alpha* dan *Composite reliability* dengan nilai > 0,7. Berikut tabel hasil pengujian *composite reliability*:

Table 11 Nilai *Cronbach's alpha dan Composite reliability*

	Cronbach's alpha	*Composite reliability (rho_c)*	Keterangan
Kinerja Karyawan	0.863	0.895	Reliabel
Komitmen Karyawan	0.864	0.901	Reliabel
Punishment	0.778	0.848	Reliabel
Reward	0.881	0.909	Reliabel

Sumber : Output PLS diolah (2023)

Berdasarkan tabel diatas , didapatkan hasil bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *Composite reliability* semua variabel > 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Reward, Punishment,* Komitmen Karyawan, dan Kinerja Karyawan dinyatakan reliabel. Sehingga , hasil analisis *outer model* yang dilakukan telah memenuhi kriteria serta dinyatakan valid dan reliabel.

b. Inner Model

1. R-Square

Analisis *R-Square* digunakan untuk melihat kontribusi variabel bebas dengan variabel terikat. Dari analisis yang telah dilakukan didapatkan nilai *R-Square* sebagai berikut :

Table 12 Nilai *R-Square*

Variabel	*R-Square*
Kinerja Karyawan	0.259
Komitmen Karyawan	0.278

Sumber : Output PLS diolah (2023)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *R-Square* dari variabel kinerja karyawan sebesar 0,259 atau 25,9%. Hal tersebut menyimpulkan bahwa sebesar 25,9% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel *reward, punishment* dan komitmen karyawan. Sedangkan 74.1% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang ada pada penelitian ini. *R-Square* sebesar 25,9% termasuk dalam kategori lemah, karena nilai R^2 0,262 < 0,5

Nilai R-Square pada variabel komitmen karyawan didapatkan sebesar 0.278 atau 27,8%. Hal tersebut menjelaskan bahwa sebesar 27.8% variabel Komitmen Karyawan dipengaruhi oleh *Reward*, dan *Punishment* serta sebesar 72,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari model yang ada pada penelitian ini. R-Square 27,8% termasuk dalam kategori lemah, karena nila R^2 0,286 < 0.5

2. Goodness Of Fit (GoF)

Goodness Of Fit (GoF) bisa dikatahui dengan melakukan analisis nilai *predictive relevance* (Q^2). Dengan menggunakan nilai Q^2 akan didapatkan kekuatan prediksi model. Berdasarkan hasil nilai *R-Square,* dapat dihasilkan nilai GoF model penelitian sebagai berikut :

$Q^2 = 1- (1-R^21) (1-R^22)$

Q^2 = 1 - (1-0.259) (1-0.278)

Q^2 = 1 – (0.741) (0.722)

Q^2 = 1 – 0.535

Q^2 = 0.465

Q^2 = 46,5%

Dari hasil perhitungan Q^2 diperoleh hasil nilai sebesar 46,5% yang termasuk dalam nilai *GoF Large* . Dari nilai Q^2 yang dihasilakan dapat menjelaskan bahwa *predictive relevance* sebesar 46,5 % serta sisanya sebesar 53,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa *GoF* mampu menjelaskan 46,5% dari variabel yang diteliti.

c. Analis Jalur

Tahap anlisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen, serta untuk menguji efek mediasinya.

1. **Model Pertama,** untuk menguji variabel *Reward*, *Punishment*, Komitmen Karyawan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dengan ketentuan signifikan nya ada pada t-statistik > 1,96, Hasil *boostrapping* pada *SEM PLS* menunjukkan hasil sebagai berikut :

Table 13 Analisis Jalur *Direct Effects Variabel Dependen*

	Original Sample	*T-Statistic*
RW => KK	0.071	0.508
PN => KK	0.345	3.331
KM => KK	0.218	2.484

Sumber : Output PLS diolah (2023)

Tabel diatas menunjukkan hasil analisis jalur direct effect atau pengaruh langsung, yang menunjukkan hasil bahwa tidak ada pengaruh antara variabel *reward* dengan kinerja karyawan (0,508 < 1,96) sehingga dapat dismpulkan bahwa koefisien jalur pada hipotesis tersebut tidak signifikan. Terdapat pengaruh antara variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan (3,331 > 1,96) dan variabel komitmen karyawan

dengan kinerja karyawan (2,484 > 1,96), sehingga dapat dismpulkan bahwa koefisien jalur untuk hipotesis tersebut dinyatakan signifikan.

2. **Model Kedua,** untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi, yaitu variabel *Reward, Punishment* terhadap variabel Komitmen Karyawan , dengan kriteria nilai signifikan nya ada *pada t-statistik* >1,96. Berdasarkan hasil boostrap pada aplikasi *SEM PLS* ditemukan hasil sebagai berikut :

Table 14 Analisis Jalur *Direct Effects Variabel Mediasi*

	Original Sample	*T-Statistic*
RW => KM	0.445	4.484
PN => KM	0.152	1.385

Sumber : Output PLS diolah (2023)

Dari tabel diatas menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh antara variabel *reward* terhadap variabel komitmen karyawan (4,484 > 1,96) sehingga didapatkan hasil koefisien jalur dari hipotesis tersebut signifikan. Sedangkan tidak ada pengaruh antara variabel punishment terhadap variabel komitmen karyawan (1.385 < 1.96) sehingga dapat disimpulkan bahwa diperoleh koefisien jalur pada jalur tersebut tidak signifikan.

3. **Model Ketiga,** digunakan untuk menguji pengaruh antara *reward, punishment* dengan variabel mediasi komitmen karyawan terhadap variabel kinerja karyawan. Setelah dilakukan boostrap pada SEM PLS ditemukan hasil sebagai berikut :

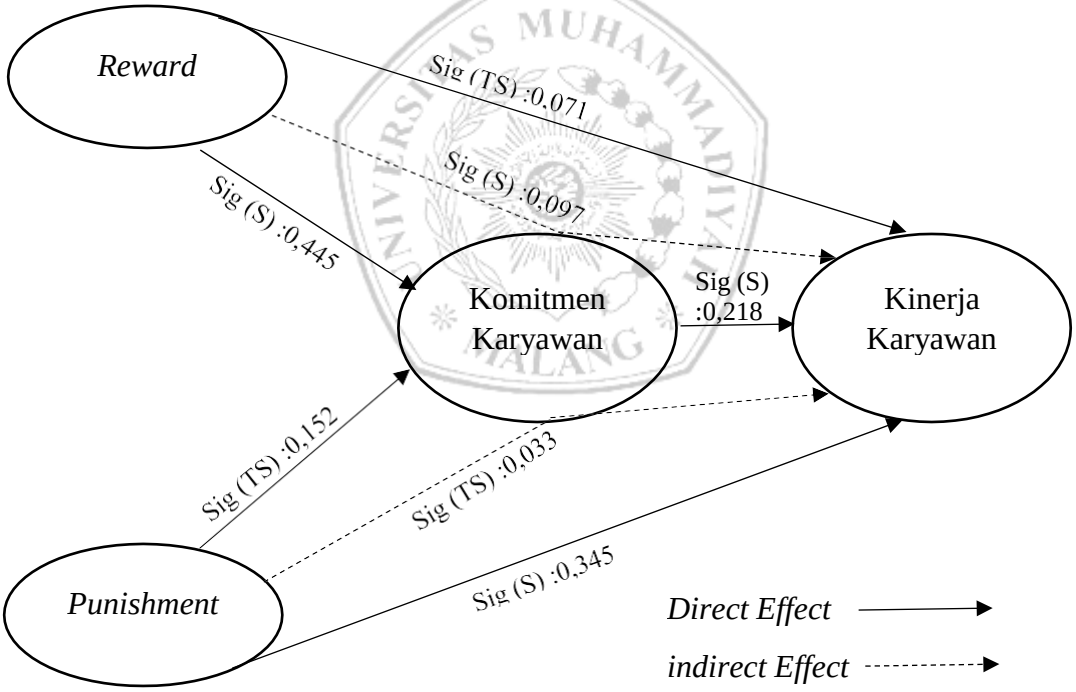
Table 15 Analisis Jalur *Direct Effects Variabel Dependen*

	Original Sample	*T-Statistic*
RW => KM => KK	0.097	2.068
PN => KM => KK	0.033	1.088

Sumber : Output PLS diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara reward terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan (2.068>1,96) hasil tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur dari hipotesis tersebut signifikan. Serta tidak ada pengaruh pada variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan (1.088 < 1,96) sehingga hasil ini menunjukkan bahwa tidak diperoleh jalur koefisien pada hipostesis tersebut dan dinyatakan tidak signifikan.

Berdasarkan hasil uji analisis jalur yang sudah dilakukan, diperoleh diagram jalur dari kerangka penelitian, berdasarkan nilai pengaruh *(original sample*) yang ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 3 : Model Diagram Analisis Jalur

d. Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui hasil atau pengaruh dari hipotesis yang sudah diajukan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis *bosstrapping* pada SEM PLS. Berikut hasil uji hipotesis :

1. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk menguji hasil dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (*Reward, Punishment* terhadap Kinerja karyawan), dan untuk menguji variabel independen terhadap variabel mediasi (*Reward, Punishment* terhafap Komitmen Karyawan) serta untuk menguji hubungan variabel mediasi dengan variabel dependen (Komitmen Karyawan dengan Kinerja Karyawan). Dari hasil analisis pengaruh langsung diperoleh hasil sebagai berikut :

Table 16 Hasil hipotesis *Specific direct Effects*

	Original Sample	T-Statistic	P Values	Keputusan
RW => KK	0.071	0.508	0.612	Tidak signifikan
PN => KK	0.345	3.331	0.001	Singnifikan
RW => KM	0.445	4.484	0.000	Singnifikan
PN => KM	0.152	1.385	0.166	Tidak signifikan
KM => KK	0.218	2.484	0.013	Singnifikan

Sumber : Output PLS diolah (2023)

Dari hasil uji hipotesis pengaruh langsung tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

a. *Reward* berpengaruh positif (original sample 0,071) dan tidak signifikan karena nilai t-statistik 0,508 < 1,96 dan nilai p-values 0,612> 0,05 terhadap variabel Kinerja Karyawan. Sehingga pada Hiposesis 1 ditolak.

b. *Punishment* berpengaruh positif (original sample 0,345) dan signifikan karena nilai t-statistik 3,331 > 1,96 dan nilai p-values 0,001 < 0,05

terhadap variabel Kinerja Karyawan. Sehingga pada Hipotesis 2 diterima dan didukung.

c. *Reward* berpengaruh positif (original sample 0,445) dan signifikan karena nilai t-statistik 4,484 > 1,96 dan nilai p-values 0,000 < 0,05 terhadap variabel Komitmen Karyawan. Sehingga pada Hipotesis 3 diterima dan didukung.

d. *Punishment* berpengaruh positif (original sample 0,152) dan tidak signifikan karena nilai t-statistik 1,385 < 1,96 dan nilai p-values 0,166 > 0,05 terhadap variabel Komitmen Karyawan. Sehingga pada Hiposesis 4 ditolak.

e. Komitmen Karyawan berpengaruh positif (original sample 0,218) dan signifikan karena nilai t-statistik 2,484 > 1,96 dan nilai p-values 0,013 < 0,05 terhadap variabel Kinerja Karyawan. Sehingga pada Hipotesis 5 diterima dan didukung.

f.

2. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung / Mediasi

Uji hipotesis tidak langsung bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel independen *Reward*, dan *Punishment* terhadap variabel dependen Kinerja karyawan, melalui variabel mediasi Komitmen Karyawan. Analisis pengaruh tidak langsung diperoleh data sebagai berikut:

Table 17 Hasil hipotesis *Specific Indirect Effects*

	Original Sample	*T-Statistic*	*P Values*	Keputusan
RW => KM => KK	0.097	2.068	0.039	signifikan, full mediasi
PN =>KM => KK	0.033	1.088	0.277	Tidak signifikan, non mediasi

Sumber : Output PLS diolah (2023)

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung dapat dapat diuraikan sebagai berikut:

a. *Reward* berpengaruh positif (original sample 0,97) dan signifikan karena nilai t-statistik 2,068 > 1,96 dan nilai p-values 0,039 < 0,05 terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel mediasi Komitmen Karyawan. Sehingga pada Hipotesis 6 diterima dan didukung.
b. *Punishment* berpengaruh positif (original sample 0,033) dan tidak signifikan karena nilai t-statistik 1,088 < 1,96 dan nilai p-values 0,277 > 0,05 terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Komitmen Karyawan, sehingga Hiposesis 7 ditolak.

4. Pembahasan

a. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Berdarsarkan hasil pengujian hipotesis ditemukan hasil bahwa *Reward* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan baik tidaknya *reward* yang diberikan perusahaan tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan temuan oleh Ali et al., (2021) ; Maulana et al., (2016) dan Michelle et al., (2018) yang menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kajian empiris dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *reward* bukan menjadi faktor penentu kinerja karyawan pada perusahaan. Berdasarkan hasil rentang skala yang diperoleh *reward* pada divisi produksi bakery masuk dalam kategori baik. Indikator *reward* yang memiliki nilai rentang skala terendah ada pada indikator gaji. Beberapa jawaban dari karyawan banyak menyatakan bahwa gaji yang diterima belum sesuai dengan UMR Kota Malang. UMR Kota Malang saat ini adalah Rp.3.194.143 sedangkan rata-rata pendapatan yang diterima ada pada rentang Rp 1.800.000 sampai dengan Rp 2.400.000 yang artinya masih dibawah UMR Kota Malang.

Tentunya hal ini kontrakdiksi dengan hasil temuan penelitian oleh Sofiati, (2021) ; Panekenan et al., (2019) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Kontradiksi ini bisa muncul berdasarkan objek yang diteliti, dimana perkerjaan pada industri bakery seringkali memerlukan tingkat keterampilan yang tinggi, sehingga kinerja yang baik sudah menjadi standar ekspetasi yang pada akhirnya *reward* merupakan suatu hal yang dianggap biasa. Berdasarkan teori kinerja dari Herzberg, (2001) bahwa faktor eksternal tidak akan mendorong minat karyawan untuk memiliki kinerja yang baik. Ketika faktor tidak dapat memuaskan karyawan seperti gaji yang tidak memadai lingkungan kerja yang tidak sesuai. Mangkunegara, (2001) yang menyatkan bahwa Kinerja karyawan di pengaruhi oleh beberapa faktor diantara faktor internal karyawan, faktor eksternal organisasi, serta faktor internal organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *reward* sebagai faktor internal organisasi tidak selalu menciptakan perubahan yang signifikan dalam perilaku karyawan. Ini bisa disebabkan karena karyawan mungkin lebih didorong oleh faktor internal karyawan , seperti rasa pencapaian, tanggung jawab, atau rasa kepuasan dalam bekerja.

b. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang sudah dilakukan menunjukkan hasil bahwa *Punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *punishment* yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Temuan peneliti terdahulu bisa meperkuat hasil ini dimana pada temuan Sri Astuti et al., (2018) ; Ali et al., (2021) ; Pramesti et al., (2019) menyatakan bahwa punishment ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan pada industri bakery sering kali dituntut tingkat kualitas yang sangat tinggi , baik dari keamanan pangan, standarisasi, bahkan minimalisir kesalahan produksi. Dalam konteks ini dapat berperan dalam memastikan bahwa karyawan mematuhi standar kualitas yang ketat.

Karyawan yang tahu bahwa ada kosekuensi serius untuk kesalahan yang dilakukan cenderung akan berhati-hati dalam bekerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja mereka.

Pada hasil rentang skala memberikan hasil bahwa Item PN7 memiliki hasil nilai tertinggi, dimana pernyataan bahwa perusahaan memutus hubungan kerja pada karyawan yang melakukan kesalahan fatal yang merugikan perusahaan. Hal ini menunjukkakan bahwa ketika karyawan melakukan kesalahan serius dan melanggar kenijakan perusahaan serta menyadari bahwa kesalahan tersebut dapat menyebabkan pemutusan hubungan kerja, ini dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk merubah perilakunya sehingga secara tidak langsung memperbaiki kinerja karyawan tersebut. Tentunya hal ini sesua yang disampaikan Mangkunegara, (2001) yang menyatkan bahwa Kinerja karyawan di pengaruhi oleh beberapa faktor diantara faktor internal karyawan, faktor eksternal organisasi, serta faktor internal organisasi, dimana faktor internal organisasi meliputi berbagai hal yang salah satunya adalah sistem pemberian punishment atau hukuman. Budiningsih Asri, (2005) menyatakan bahwa reward merupakan sebuah teori penguatan positif yang bersumber dari teori behavioristik, dimana adanya perubahan tingkah laku dari sebuah interaksi antara stimulus dan respon eksternal. Sehingga punishment sebagai faktor eksternal yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh *Reward* terhadap Komitmen Karyawan

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan menemukan hasil bahwa *Reward* berpengaruh positif dan signifkan terhadap variabel Komitmen Karyawan. Semakin baik *reward* yang diberikan perusahaan maka akan meningkatkan komitmen karyawan dalam perusahaan, begitu juga sebaliknya jika *reward* yang diberikan tidak baik maka akan membuat karyawan tidak berkomitmen terhadap perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan kajian empiris temua dari Ciciliany & Talim, (2018) ; Kustiani, (2021) ; Saadah, (2017) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh

terhadap komitmen karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan *reward* yang diberikan oleh perusahaan secara baik dan adil dapat memberikan perasaan lebih dihargai atau diakui atas kontribusi karyawan produksi tersebut, sehingga dapat memperkuat rasa komitmen mereka.

Dengan pemberian *reward* yang baik kepada karyawan akan mampu meningkatkan komitmen karyawan itu sendiri, karena karyawan merasa diberikan dukungan serta kesejahteraan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan indikator komitmen normatif yang masuk dalam kategori rentang skala cukup tinggi. Pada indikator ini karyawan banyak menyatakan bahwa bahwa mereka merasa perusahaan memberikan dukungan dan kesejahteraan terhadap mereka. Pada variabel *reward* indikator tunjangan memiliki hasil rentang skala paling tinggi hal ini menunjukkan bahwa dengan pemberian tunjangan yang baik oleh perusahaan mampu membuat karyawan berkomitmen. Berbagai tunjangan diberikan diantara nya berupa tunjangan kesehatan / BPJS Kesehatan, tunjangan BPJS Ketenagakerjaan, dan Tunjangan Hari Raya. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Gibson James, (2006) penghargaan yang digunakan secara efektif akan memiliki efek kepada perilaku seseorang sebagai titik balik, seperti tingkat kehadiran, kinerja dan komitmennya.

d. Pengaruh Punishment terhadap Komitmen Karyawan

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis ditemukan hasil bahwa *Punishment* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Komitmen Karyawan. Artinya dengan baik tidaknya punishment yang baik perusahaan tidak akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Baik buruknya *punishment* tidak akan memperngaruhi komitmen karyawan didalam perusahaan. Hal ini kontradiksi dengan kajian empiris dari Ciciliany & Talim, (2018) ; Saadah, (2017) yang menyatakan bahwa *punishment* ini signifikan mempengaruhi komitmen karyawan di dalam perusahaan. *Punishment* merupakan sebuah hukuman yang diberikan kepada karyawan atas kesalahan yang dilakukan. Hal ini memungkinkan sistem *punishment*

yang diberikan kepada karyawan produksi menimbulkan ketidakpuasan atau kecemasan pada karyawan.

Pada industri bakery dimana pekerja seringkali memiliki tingkat tekanan yang tinggi serta tuntutan kualitas produk yang ketat. *Punishment* yang diterima ini dapat menjadikan karyawan susah berkomitmen. Pada Item PN5 yang masuk dalam kategori baik karyawan menyatakan bahwa perusahaan memberikan potongan gaji kepada karyawan yang melakukan kesalahan produksi. Hal tersebut bisa jadi faktor yang memperngaruhi komitmen karyawan. Dampak negatif psikologis terhadap karyawan atas punishment yang diberikan dapat berpengaruh terhadap komitmen mereka.

e. Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung antara Komitmen Karyawan dengan Kinerja Karyawan menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen karyawan dalam perusahaan, semakin tinggi komitmen karyawan dalam perusahaan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Begitu juga sebaliknya jika komitmen karyawan menurun maka kinerja karyawan juga akan mengalami penurunan. Hasil rentang skala pada variabel komitmen karyawan masuk dalam kategori cukup, dimana indikator komitmen afektif memiliki nilai paling tinggi. Karyawan menyatakan bahwa mereka mencintai perusahaan tempat mereka bekerja serta mereka bangga menjadi bagian dari perusahaan itu. Dengan adanya komitmen yang baik maka akan mudah terwujudnya kinerja karyawan yang berkualitas .

Kajian empiris dari penelitian terdahulu Sembiring & Winarto, (2020) ; Wirli Aji et al., (2020)Aprilynn et al., (2018) ; Rimpulaeng & Sepang, (2014)menyatakan bahwa komitmen karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan pada indutri bakery bukan hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif , namun juga memiliki dampak langsung pada hasil produksi. Seorang karyawan

yang merasa memiliki hubungan secara emosional terhadap perusahaan dan pekerjaannya, mereka cenderung akan memberikan kinerja yang baik. Mayer , Allen (1997) dengan tiga dimensi komitmen karyawan (Afektif, Normatis, Berkelanjutan) maka akan berdampak terhadap perilaku produktif karyawan seperti kihadiran dan juga kinerja.

f. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dari hubungan tidak langsung antara *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan memberikan hasil bahwa adanya pengaruh secara positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *reward* yang baik mampu berkontribusi dalam meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja sehingga mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Pada hasil pengujian hipotesis secara langsung antara *reward* dengan komitmen karyawan menyatakan hasil yang positif dan signifikan , sedangkan pengujian hipotesis langsung antara *reward* dan kinerja karyawan memberikan hasil positif tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan harus mampu meningkatkan komitmen karyawan terlebih dahulu . Sehingga dengan komitmen yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pada penelitian Erdina et al., (2018) ; Pranata, Mohammad Yahya Arief, et al., (2022)juga menyatakan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan, dimana pemberian *reward* yang baik akan meningkatkan komitmen karyawan sehingga mampu menaikkan kinerja karyawan. Kajian empiris dari penelitian Gede Aryana Mahayasa & Kadek Ari Dipta Wardani, (2022) ; Tangkuman et al., (2015) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh terhadap komitmen karyawan , serta kajian empiris dari Rosmawati & Jermawiyansyah, (2018) ; Siswadi et al., (2020) menyatakan bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan disini

mampu menjadi mediator dalam pemberian *reward* dalam upaya. meningkatkan kinerja karyawan

g. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan

Bersarkan hasil analisis hipotesis hubungan secara tidak langsung menunjukkan hasil positif dan tidak signifikan hubungan antara *Punishmen*t terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan. Hal ini menunjukkan bahw dengan baik tidaknya *punishment* tidak akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan sehingga juga tidak akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Pada hasil pengujian pengaruh secara langsung juga menemukan hasil bahwa *punishment* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen karyawan. Artinya memang *punishment* bukan menjadi variabel yang mempengaruhi komitmen karyawan, sehingga juga tidak memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini kontrakdiksi dengan hasil penelitian dari Pranata, Mohammad Yahya Arief, et al., (2022) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen, artinya dengan pemberian *punishment* yang baik akan mendorong komitmen karyawan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Peran *punishment* yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan ini juga diprediksi berdasarkan hasil rentang skala variabel punishment yang masuk dalam kategori baik, yang artinya *punishment* yang diberikan oleh perusahaan memberikan kecemasan ataupun rasa kekawatiran dari karyawan sehingga mereka susah berkomitmen untuk perusahaan yang pada akhirnya juga tidak bisa meningkatkan kinerja mereka. Dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan tidak bisa menjadi mediasi dalam pemberian *punishment* untuk upaya meningkatkan kinerja karyawan produksi bakery di Kota Malang.

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan juga pembahasan, dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

a. Pada divisi produksi bakery di Kota Malang, variabel *Reward* masuk dalam kategori Baik, varibel *Punishment* masuk dalam kategori Baik, dan Variabel Komitmen Karyawan masuk dalam kategori Cukup, Sedangkan variabel Kinerja Karyawan masuk dalam kategori Tinggi.

b. *Reward* berpengaruh secara positf dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan produksi bakery di Kota Malang. Sehingga semakin baik *reward* yang diberikan perusahaan tidak memberikan dampak terhadap kinerja karyawan.

c. *Punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik *punishment* yang diberikan perusahaan an akan meningkatkan Kinerja Karyawan.

d. *Reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan hal ini menginterpretasikan bahwa semakian baik *reward* yang diberikan akan mempengaruhi komitmen karyawan.

e. *Punishment* memiliki hubungan positif dan tidak signifikan terhadap komitmen karyawan hal tersebut menunjukkan bahwa, semakain baik *punishment* yang diberikan tidak akan mempengaruhi komitmen karyawan produksi bakery dalam bekerja.

f. Komitmen karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi komitmen karyawan maka juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya jika komitmen karyawan rendah maka kinerja karyawan juga menurun.

g. *Reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik *reward* yang diberikan pada karyawan akan mampu menaikkan komitmen karyawan sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Hasil yang ada menunjukkan bahwa Komitmen karyawan mampu memediasi ,

dikarenakan *reward* harus melalui komitmen karyawan agar mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

h. *Punishment* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan, artinya semakin baik *punishment* yang diberikan tidak dapat meningkatkan komitmen karyawan sehingga kinerja karyawan tidak mengalami peningkatan. Hal tersebut menjelaskan bahwa komitmen karyawan tidak mampu memediasi antara *punishment* dengan kinerja karyawan.

2. Saran

a. Bagi Perusahaan

1. Perusahaan harus memperhatikan sistem *reward* dan punishment yang diberikan. Meskipun *reward* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sistem reward masih dapat mempengaruhi komitmen karyawan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pastikan *reward* yang diberikan sesuai dengan harapan karyawan dan mampu mendorong komitmen mereka sehingga kinerja mereka bisa meningkat.

2. Perusahaan harus memperhatikan sistem *reward* yang diberikan kepada karyawan, terutama pada indikator gaji yang memiliki skor terendah. Diharapkan perusahaan bisa memberikan besaran gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Ketika perusahaan belum bisa meningktakan gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan dalam upaya peningkatan kinerja krayawan. Perusahaan bisa fokus pada peningkatan komitmen karyawan karena komitmen karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja kryawan.

4. Perusahaan bisa fokus pada peningkatan komitmen Afektiffe, supaya karyawan memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan. Sehingga karyawan memiliki keterlibatan aktivitas dalam perushaan.

5. Perusahaan memperhatikan pengembangan karir karyawan dalam upaya meningkatkan komitmen karyawan, karena masih 73% karyawan berstatus karyawan kontrak.
6. Melakukan evaluasi sistem *punishment* , meskipun *punishment* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan namun perlu juga diperhatikan sistem punishment yag diberikan. Hindari *punishment* yang berlebihan, serta pastikan karyawan memahami kosekuensi dari perilaku yang tidak memenuhi standart perusahaan.

b. Bagi Akademisi

Saran untuk peneliti selanjutnya, untuk memperhatikan variabel kontekstual lainnya. Salah satu keterbatasan penelitian ini adalah hanya mengunakan kuisioner dalam mencari data kepada reponden, mungkin untuk peneliti selanjutnya bisa menambahkan instrumen tambahan seperti wawancara secara mendalam. Serta bisa memperluas populasi yang digunakan, serta bisa menggunakan software selain SEM-PLS.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, W. (2015). *Partial Least Square (Pls)* (D. Prabatini, Ed.). Cv Andi Offset.

Agustin, L. I., Hufron. M, & Khoirul. M. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Reward And Punishment Terhadap Etos Kerja Karyawan*. Www.Fe.Unisma.Ac.Id

Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jiaganis*, *3*(2), 1–17.

Akpoviroro, K. S., Akanmu, P. M., Olalekan, A., & Alhaji, S. A. (2018). Moderating Influence Of Or-Ganizational Reward System On Employee's Performance. *Socioeconomic Challenges*, *2*(4), 114–122. Https://Doi.Org/10.21272/Sec.4(2).114-122.2018

Ali, R., Tijjang, B., Nur, I., & Kullu, H. (2021a). The Leadership Style Influence, Reward And Punishment Towards The Employee Performance. In *American Journal Of Humanities And Social Sciences Research* (Issue 5). Www.Ajhssr.Com

Ali, R., Tijjang, B., Nur, I., & Kullu, H. (2021b). The Leadership Style Influence, Reward And Punishment Towards The Employee Performance. In *American Journal Of Humanities And Social Sciences Research* (Issue 5). Www.Ajhssr.Com

Aprilynn, *, Simatupang, C., & Saroyeni, P. (2018). The Effect Of Discipline, Motivation And Commitment To Employee Performance. *Iosr Journal Of Business And Management* , *20*, 31–37. Https://Doi.Org/10.9790/487x-2006013137

Apriyanti, R., Bahrun, K., & Finthariasari, M. (2020a). Pengaruh Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt.K3/Sil Ketahun Bengkulu Utara). *Jurnal Etrepreneur Dan Manajemen Sains (Jems)*, *1*(2), 189–194.

Apriyanti, R., Bahrun, K., & Finthariasari, M. (2020b). Pengaruh Kepemimpinan, Rewrad Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt.K3/Sil Ketahun Bengkulu Utara). *Jurnal Etrepreneur Dan Manajemen Sains*, *1*(2), 189–194.

Arrasyid, H., & Asj'ari, F. (2017). Pengaruh Attitude, Reward, Dan Punishment Terhadap Turn Over Karyawan Cv. Cahaya Motor. *Journal Of Sustainability Business Research (Jsbr)*, 301–307.

Asadullah, A., Juhdi, N. B., Islam, N., Abdullah, A., Al, A., & Ahmed, A. (2018). The Effect Of Reinforcement And Punishment On Employee Performance. In *Abc Journal Of Advanced Research* (Vol. 7, Issue 2).

Asadullah, A., Juhdi, N. B., Islam, N., Al, A., Ahmed, A., & Abdullah, A. (2019). The Effect Of Reinforcement And Punishment On Employee Performance. In *Abc Journal Of Advanced Research* (Vol. 8, Issue 2).

Asih, G. Y., & Dewi, R. (2017). Komitmen Karyawan Ditinjau Dari Self Efficacy Dan Persepsi Dukungan Organisasi,Di Cv. Wahyu Jaya Semarang. In *Jurnal Dinamika Sosial Budaya* (Vol. 19, Issue 1).

Azwar, D., Pebriandi, & Dairi. (2020). 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). In *American Journal Of Humanities And Social Sciences Research* (Issue 8). Www.Ajhssr.Com

Baron R.M & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variabel Distinction In Social Psychological Reserach . *Journal Of Personality And Social Psychology*.

Budiningsih Asri. (2005). *Belajar Dan Pembelajaran*. Rineka Cipta.

Carolyne, S., Robert, E. K., & Ayub, S. E. (2020). Reward Policies On Employee Commitment. *International Journal Of Multidisciplinari And Current Research*, *8*(4), 189–195. Https://Doi.Org/10.14741/Ijmcr/V.8.2.6

Ciciliany, C., & Talim, A. M. B. (2018a). Hubungan Sikap Pns Pemerintah Kota Bandung Terhadap Reward Dan Punishment Dengan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, *17*(2), 111–126. Http://Journal.Maranatha.Edu/Jmm

Ciciliany, C., & Talim, A. M. B. (2018b). *Hubungan Sikap Pns Pemerintah Kota Bandung Terhadap Reward Dan Punishment Dengan Komitmen Organisasi*. *17*(2), 111–126. Http://Journal.Maranatha.Edu/Jmm

Doreen, K., & Of Nairobi, U. (2014). *Influence Of Non Financial Rewards On Employee Commitment At Kenya Tea Development Agency*.

Erdina, W., Manajemen, S. M., Sufian, S., Arif, H., Stie Bank, S., & Jateng, B. (2018). Intervening (Studi Pada Pt Bank Maybank Indonesia Area Semarang). In *Jurnal Magisma* (Vol. 6, Issue 2).

Farida, U., Gunawan, & Saraswati. (2023). Implementation Of Reward And Punishment On The Performance Of Asn And Non Asn At The Regional Secretariat Of Luwu Utara District. *Point Of View Research Economic Development*, 1–5. Https://Journal.Accountingpointofview.Id/Index.Php/Povred

Farla, W., Diah, Y. M., & Supardi A. (2019). *Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Nonfinansial Terhadap Komitmen Karyawan*. Http://Palembang.

Febrianti, S., Al Musadieq, M., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)|Vol* (Vol. 12, Issue 1).

Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. In *Jdm* (Vol. 4, Issue 2). Http://Journal.Unnes.Ac.Id/Nju/Index.Php/Jdm

Fitrotun Najiah, E., Ridho Elvierayani, R., & Melati, V. R. (N.D.). *The Effect Of Career, Reward, And Punishment Development On Employee Performance In Madchan Group Lamongan*.

Fitrotun Najiah, E., Ridho Elvierayani, R., & Melati, V. R. (2020a). *The Effect Of Career, Reward, And Punishment Development On Employee Performance In Madchan Group Lamongan*.

Fitrotun Najiah, E., Ridho Elvierayani, R., & Melati, V. R. (2020b). *The Effect Of Career, Reward, And Punishment Development On Employee Performance In Madchan Group Lamongan*.

Gede Aryana Mahayasa, I., & Kadek Ari Dipta Wardani, N. (2022a). Pengaruh Keterampilan Kerja, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Art Shop Akor Nature Bag Di Kerobokan Badung). In *Journal Of Applied Management Studies (Jamms)* (Vol. 03, Issue 2).

Gede Aryana Mahayasa, I., & Kadek Ari Dipta Wardani, N. (2022b). Pengaruh Keterampilan Kerja, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Art Shop Akor Nature Bag Di Kerobokan Badung). In *Journal Of Applied Management Studies (Jamms)* (Vol. 03, Issue 2).

Ghozali. (2015). *Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smart Pls 3.0*.

Gibson James. (2006). *Organizations Behaviour Structure Proceses*. Mc Grow-Hill.

Hair J, B. W. B. B. J. (2019). *Multivariate Data Analysis (8th Ed)*. Cengage Learning Emea.

Handayani, M., Hidayah, Z., & Puji Etty Lestara. (2021). Determinasi Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Sosial, Vol: 1*(No:2), 164–175.

Handayani, M., Hidayah, Z., & Puji, L. E. (2021). Determinasi Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhafap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Sosial, Vol:1(2),* 164–175.

Herzberg. (2001). *Teori Motivasi Ke Dua*. Pustaka Indah.

Irdaningsih, H., & Saluy, A. B. (2020). Influence Of Leadership, Compensation & Commitment To Employee Performance In Pasar Mobil Kemayoran Management (Ppmk). *Dinasti International Journal Of Education Management And Social Science*, *1*(6). Https://Doi.Org/10.31933/Dijemss

Jermawinsyah, A., & Rosmawati, S. (2018). Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Aro Kecamatan Muara Bulian. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *9*(2), 153–160.

Karami, A., Dolatabadi Hossein, & Rajaeepour, S. (2013). Analyzing The Effectiveness Of Reward Management System On Employee Performance Through The Mediating Role Of Employee Motivation. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, *3*(9). Https://Doi.Org/10.6007/Ijarbss/V3-I9/214

Komang Agus Jeffry, I., & Agustina, M. D. P. (2022). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Disiplin Kerja Pada Lembaga Pekreditan Desa* (Vol. 2, Issue 3).

Kustiani, L. (2021). Peran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Reward Terhadap Komitmen Kerja Karyawan. *Jbmi (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, *18*(1), 19–33. Https://Doi.Org/10.26487/Jbmi.V18i1.13180

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 Tahuna Ulp Tagulandang Effect Of Work Motivation, Reward And Punishment On Employee Loyalty At Pt. Pln (Persero) Up 3 Tahuna Ulp Tagulandang. In *679 Jurnal Emba* (Vol. 10, Issue 4).

Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (S. Sandiasih, Ed.). Pt Remaja Rosdakarya.

Maulana, R., Al, S. M., Gunawan, M., & Nurtjahjono, E. (2016a). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)|Vol* (Vol. 39, Issue 1).

Maulana, R., Al, S. M., Gunawan, M., & Nurtjahjono, E. (2016b). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)|Vol* (Vol. 39, Issue 1).

Megawati, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining Linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate On Satisfaction

And Performance. *Golden Ratio Of Human Resource Management*, *2*(1), 01–14. Https://Doi.Org/10.52970/Grhrm.V2i1.86

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). *Commitment In The Workplace*. Sage Publivations International Education And Professional Publiser.

Michelle Putri Kentjana, N., & Nainggolan, P. (2018). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia Tbk.)*.

Milgo, A. C., Namusonge, P. G., Kanali, P. C., & Makokha, E. N. (2014). Reward And Compensation As A Determinant Of Employee Commitment: A Survey Of Ktda Tea Factories In Kenya. In *European Journal Of Business And Management Www.Iiste.Org Issn* (Vol. 6, Issue 15). Online. Www.Iiste.Org

Musnadi, S., & Ibrahim, M. (2019). Effect Of Competence And Employee Commitment To Employee Performance: Job Satisfaction As A Mediator (Study On Watering Office Of Aceh Province). *International Journal Of Business Management And Economic Review*, *2*(01). Http://Ijbmer.Org/

Okinyi, O. M. (2015). *Effect Of Reward Practices On Employee Commitment In Faith Based Health Organizations In Kakamega County, Kenya*. Www.Ijmrr.Com

Panekenan, R. M., Tumbuan, W. J. F. A., & Rumokoy, F. S. (2019). The Influence Of Reward And Punishment Toward Employee's Performance At Bank Indonesia Branch Manado Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Indonesia Cabang Manado. *Jurnal Emba*, *7*(1), 471–480.

Pangandaheng, A. C., & Sutanto, J. E. (2021). The Effect Of Leadership, Reward, And Punishment On Employee Performance In A Swallow Bird Nest Exporter Company In East Java. *International Journal Of Economics, Business And Management Research*, *5*(03), 214–221. Www.Ijebmr.Com

Parulian Remus, S. (2016). Analisis Reward And Punishment Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Mina Jaya Persada Makmur Medan. In *Jurnal Ilmiah Methonomi* (Vol. 2, Issue 1).

Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., Rumawas, W., Administrasi, J. I., & Bisnis, A. (2019a). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Kfc Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *9*(1).

Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., Rumawas, W., Administrasi, J. I., & Bisnis, A. (2019b). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Kfc Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *9*(1).

Pranata, J., Mohammad Yahya Arief, & Dwi Perwitasari. (2022a). Pengaruh Reward And Punishment, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kecamatan Mangaran, Panji, Dan Situbondo). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (Jme) Feb Unars*, *Vo:1 No:1*(1), 34–49.

Pranata, J., Mohammad Yahya Arief, & Dwi Perwitasari. (2022b). Pengaruh Reward And Punishment, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kecamatan Mangaran, Panji, Dan Situbondo). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (Jme) Feb Unars*, *Vol: 1 No:1*(1), 34–49.

Pranata, J., Yahya, A. M., & Perwitasari, W. D. (2022). Pengaruh Reward And Punishment, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (Jme) Feb Unars*, *1*(1), 34–49.

Pratama Bima Cinintya, & Bagis, F. (2020). The Effect Of Leadership, Reward And Punishment On Employee Performance (Case Study Sambal Layah Corporation Purwokerto). *Icbae*.

Pujianti, H., Hp, A., & Sulaksono, H. (2022). *The Effect Of Reward And Punishment And Work Motivation On Employee Performance Through Work Discipline*.

Puspa, D. M., & Sagala, E. J. (2018). Pengaruh Employee Engagement Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Generasi Y (Studi Pada Bank Bri Kabupaten Wonosobo). *Jurnal Manajemen* , *15*(2), 181–194.

Ramli, M. (2019). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt.London Sumatera (Perusahaan Ekspor Karet) Di Bulukumba. *Management Development And Applied Reseacrh Journal* , *2*(1), 8–16.

Rimpulaeng, K., & Sepang, J. L. (2014a). Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan, Dan Budaya Organisasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Gudang Garam Manado. *Jurnal Emba*, *137*(3), 137–148.

Rimpulaeng, K., & Sepang, J. L. (2014b). Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan, Dan Budaya Organisasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Gudang Garam Manado. *Komitmen… Jurnal Emba*, *137*(3), 137–148.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kesepuluh). Pt Indeks Kelompok Gramedia.

Rofiqi, M. Z. (2019). *Reward Dan Punishment : Konsep Dan Aplikasi* (Mustajab, Ed.). Literasi Nusantara.

Rosmawati, S., & Jermawiyansyah, A. (2018). Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Aro

Kecamatan Muara Bulian. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis , Vol: 9 No: 2*, 153–160.

Saadah, N. (2017a). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Kementrerian Agama Kabupaten Gunung Kidul*.

Saadah, N. (2017b). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Kementrian Agama Kabupaten Gunung Kidul*.

Sandra, E. (2021). The Effect Of Reward And Punishment To The Performance Of Pt. Telesindo Shop Tanjungpinang Employees. *Journal Of Business And Management Review*, *2*(1), 001–011. Https://Doi.Org/10.47153/Jbmr21.822021

Sembiring, R., & Winarto. (2020). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perawat Di Rumah Sakit Milik Pemerintah). *Jurnal Ilmiah Methonomi*, *Vol: 6 No:1*, 21–30.

Shafi, K., Hua, L., Idrees, Z., & Nazeer, A. (2015). Reward & Appraisal System, Organizational Environment And Motivational Effect On Employee Performance. In *Organizational Environment And Motivational Effect On Employee Performance. American Journal Of Business, Economics And Management* (Vol. 3, Issue 1). Http://Www.Openscienceonline.Com/Journal/Ajbem

Shalikhah, R. (2018). *Pengaruh Insentif Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta*.

Siswadi, Y., Saepudin, D., Mulyani, R., Studi, P., Manajemen, M., & Sangga Buana, U. (2020a). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Techno-Socio Ekonomika*, *13*(2).

Siswadi, Y., Saepudin, D., Mulyani, R., Studi, P., Manajemen, M., & Sangga Buana, U. (2020b). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Techno-Socio Ekonomika*, *13*(2).

Sofiati, E. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai. *Ekono Insentif*, *15*(1), 34–46. Https://Doi.Org/10.36787/Jei.V15i1.502

Sri Astuti, W., Sjahruddin, H., & Purnomo, S. (2018a). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen* , 31–46. Https://Doi.Org/10.31227/Osf.Io/Na7pz

Sri Astuti, W., Sjahruddin, H., & Purnomo, S. (2018b). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 31–46. Https://Doi.Org/10.31227/Osf.Io/Na7pz

Sri Astuti, W., Sjahruddin, H., & Purnomo, S. (2018c). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 31–46. Https://Doi.Org/10.31227/Osf.Io/Na7pz

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian*. Alfabeta, Cv.

Sumarjati, S., & Siswani, S. (2019). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt Unilever Indonesia Tbk. Jakarta Divisi Field Execution Management. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen* , 35–44. Http://Ejournal.Urindo.Ac.Id/Index.Php/Administrasimanajemen/Index

Suparmi. (2019). Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada Pt. Dunia Setia Sandang Asli Iv Ungaran. *Jurnal Imiah Untag Semarang*, *8*(1), 51–61.

Sutedjo, A. S. (2013). *Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Inti Kebun Sejahtera*.

Syahril, S., Khaddafi, M., Hutasoit, H., Andykhatria, A., Almansa Fitra, M., & Wayan Catra Yasa, I. (2022). The Effect Of Work Discipline, Work Motivation, Employee Commitment And Work Experience On Employee Performance In Public Works And Space Planning In Karimun Regency. *International Journal Of Educational Review, Law And Social Sciences (Ijerlas)*, *2*(2), 321–330. Https://Doi.Org/10.54443/Ijerlas.V2i2.235

Tangkuman, K., Tewal, B., & Trang, I. (2015a). Penialain Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo. *Jurnal Emba*, *Vol:3 No:2*, 884–895.

Tangkuman, K., Tewal, B., & Trang, I. (2015b). Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo. *Jurnal Emba*, *Vol:3*(No: 2), 884–895.

Tiyanti, V., Wilujeng, S., & Graha, A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Karyawan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Daerah Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang. In *Journal Riset Mahasiswa Manajemen (Jrmm)* (Vol. 7). Http://Ejournal.Unikama.Ac.Id

Tumigolung, R., Sepang, J. L., & Hasan, A. B. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Mandiri Di Manado Effect Of Organizational Culture, And Employee Commitment On Pt. Bank Mandiri In Manado. *4106 Jurnal Emba*, *7*(3), 4106–4115.

Wirli Aji, A., Azis Firdaus, M., & Ariyo Bimo, W. (2020). Pengaruh Komitmen Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. In *Agustus* (Vol. 3, Issue 3). Http://Ejournal.Uikabogor.Ac.Id/Index.Php/Manager/Index

Yuniasih, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Dan Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Perbankan Dan Keuangan*, *3*(2), 84–91. Http://Jurnal.Unsil.Ac.Id/Index.Php/Banku

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuisioner Penelitian Tesis

KUISIONER PENELITIAN

Perkenalkan nama saya Kiki Ari Samsul Pambudi mahasiswa prodi magister manajemen Universitas Muhammadiyah Malang. Saya sedang melakukan penelitian untuk memenuhi tugas akhir saya. Mohon ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengsisi kuisioner ini. Jawab yang bapak/Ibu berikatan tidak akan mempengaruhi kedudukan maupun jabatan, karena meninggat kerahasiaan identitas Bapak/Ibu akan kami jaga.

Identitas Responden

(Silahkan checklist (√) atau klik pilihan yang ada)

Nama / Inisial :

Nama Industri :

Usia :

Jenis Kelamin : ☐ Laki – Laki

☐ Perempuan

Status : ☐ Menikah

☐ Belum Menikah

Pendidikan Terakhir : ☐ SMP Sederajat

☐ SMA/SMK Sederajat

☐ D3/D4/S1 Sederajat

Masa Kerja : ☐ 1 – 2 Tahun

☐ > 2 – 3 Tahun

☐ 3 Tahun lebih

Divisi : ☐ Produksi Bakery / Pastry / Tradisional Snack

☐ Produksi Packing

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

Rata – rata penghasilan: ☐ Rp 1.200.000 – Rp 1.500.000

☐ Rp 1.500.001 – Rp 1.800.000

☐ Rp 1.800.001 – Rp 2.100.000

☐ Rp 2.100.001 – Rp 2.400.000

☐ Rp 2.400.001 – Rp 2.700.000

☐ Rp 2.700.000 keatas

Status Karyawan : ☐ Karyawan Kontrak

☐ Karyawan Tetap

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) pada kolom jawaban yang tersedia sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu.

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Nrtral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

Kode Item Kinerja Karyawan (KK)

Item	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Kualitas Kerja						
1	Saya selalu memproduksi produk sesuai standarisasi perusahaan					
2	Saya selalu konsisten dalam menjaga produk agar selalu higienis					
Kuantitas						
3	Saya selalu memenuhi jumlah permintaan produksi yang ditentukan perusahaan					
4	Saya melakukan pekerjaan saya dengan cepat tanpa mengorbankan kualitas produk					
5	Saya selalu memaksimalkan waktu saya agar bisa memaksimalkan output produksi					
Ketepatan Waktu						
6	Saya berhasil menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan standart waktu yang ditentukan					
7	Saya selalu menyelesaikan target produksi yang ditentukan perusahaan					

8	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya lebih cepat dari waktu yang ditentukan					
Efektivitas						
9	Saya selalu mencari cara untuk meningkatkan cara kerja saya agar lebih efesien					

Kode Item Reward (RW)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Gaji						
1	Gaji yang saya terima sebanding dengan kontribusi dan tanggung jawab saya ditempat kerja.					
2	Gaji yang saya terima sesuai dengan UMP Jawa Timur					
3	Perusahaan memberikan gaji sudah sesuai dengan kompetensi yang saya miliki					
4	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya					
Insentif						
5	Insentif yang saya terima berdasarkan pencapaian target kerja saya					
6	Saya selalu mendapatkan insentif disaat kerja lembur					
7	Perusahaan memberikan insentif ketika saya menguasai skill baru					
Tunjangan						
8	Perusahaan memberikan saya tunjangan kesehatan / BPJS Kesehatan					
9	Perusahaan memberikan saya tunjangan BPJS Ketenagakerjaan					
10	Perusahaan memberikan tunjangan hari raya (THR) pada hari besar keagamaan					

Kode Item Punishment (PN)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Hukuman Ringan						
1	Perusahaan memberikan teguran lisan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran					
2	Perusahaan memberikan surat peringatan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran					
Hukuman Sedang						

3	Perusahaan memberikan potongan gaji kepada karyawan yang terlambat masuk kerja					
4	Perusahaan memberikan potongan gaji kepada karyawan yang tidak masuk kerja					
5	Perusahaan memberikan potongan gaji kepada karyawan yang melakukan kesalahan produksi					
Hukuman Berat						
6	Perusahaan memutus hubungan kerja pada karyawan yang melakukan kesalahan berulang-ulang					
7	Perusahaan memutus hubungan kerja pada karyawan yang melakukan kesalahan fatal yang merugikan perusahaan					

Kode Item Komitmen Karyawan (KM)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Commitment Affective						
1	Saya sangat mencintai perusahaan tempat saya bekerja					
2	Saya merasa sangat bangga menjadi bagian dari perusahaan ini					
Commitment Continuance						
3	Saya ingin tetap bertahan diperusahaan ini karena gaji yang saya dapatkan					
4	Jika saya keluar dari perusahaan ini saya akan sulit mendapatkan pekerjaan					
Commitment Normative						
5	Saya harus bertahan diperusahaan ini karena perusahaan telah memberikan dukungan kepada saya					
6	Saya bertahan diperusahaan karena perusahaan telah memberikan saya kesejahteraan					

Terimakasih atas ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisioner penelitian ini. Tanggapan yang Bapak/ibu berikan sangat membantu kami dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga kita semua selalu diberikan kesehatan serta kemudahan dalam segala urusan.

Lampiran 2 Distribusi Jawaban Responden

No	*Reward*										*Punishment*						
	Rw1	Rw2	Rw3	Rw4	Rw5	Rw6	Rw7	Rw8	Rw9	Rw10	Pn1	Pn2	Pn3	Pn4	Pn5	Pn6	Pn7
1	5	5	3	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	2	4	3	3	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5
7	3	1	3	3	2	2	1	4	4	4	5	4	1	4	4	4	4
8	4	1	3	3	4	4	4	2	2	5	4	4	4	4	4	3	3
9	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5
10	5	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	2	1	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
14	3	3	3	3	4	4	3	5	5	5	2	4	3	4	4	4	4
15	2	3	2	3	1	3	1	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4
16	5	4	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	2	5	5
17	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
18	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5
19	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	5
20	3	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5
21	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	4	4
23	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
24	4	1	3	3	3	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
27	5	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4
28	2	1	2	2	4	4	3	2	2	5	4	5	4	4	3	5	4
29	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	2	4
30	2	1	1	1	3	3	2	1	4	2	4	5	3	4	3	5	4
31	3	2	3	3	3	5	4	2	2	3	5	5	5	4	4	3	4
32	2	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	2	3	3	3	4	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4
34	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
35	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
37	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4

38	5	2	3	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4
39	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
40	2	2	2	2	3	4	4	1	1	4	4	3	3	4	3	3	3
41	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
42	3	2	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	3	4
43	3	5	3	3	4	3	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5
44	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3
45	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
46	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3
47	2	2	2	2	2	2	3	2	2	5	4	4	3	4	2	3	3
48	2	2	2	2	3	4	2	2	1	5	5	4	3	4	3	3	3
49	4	2	3	4	4	4	3	2	2	5	4	4	5	5	2	4	4
50	3	2	3	3	3	4	2	2	2	4	4	3	4	2	2	3	4
51	1	1	1	1	1	1	1	3	2	5	3	3	4	4	3	5	5
52	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4
53	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
54	3	2	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3
55	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4
56	2	3	2	1	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
57	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
58	3	1	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	2	4
59	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
60	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5
61	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
64	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3
65	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	2	2	2
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
67	3	1	3	3	3	4	2	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4
68	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3
70	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
71	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5
73	3	1	3	3	3	3	2	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5
74	3	2	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	5
75	3	2	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
76	2	2	1	2	1	1	1	2	2	5	4	4	1	3	2	4	5
77	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
78	3	2	3	3	2	3	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	5

79	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4
80	1	1	1	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	1	3	2	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	4	5
82	4	2	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4
83	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
84	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
85	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	2	4	3	5	5	2	5	5	5	4	4	2	3	2	4	5
87	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
88	3	2	3	3	2	3	2	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4
89	1	1	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	2	5	5
90	4	3	3	3	2	3	1	5	5	5	3	4	2	3	4	4	3
91	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5
92	4	1	3	3	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
93	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4
94	4	3	3	4	2	3	2	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	3	1	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	5
100	3	2	3	3	2	2	3	4	4	4	3	4	2	1	2	4	4

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

No	Komitmen Karyawan						Kinerja Karyawan								
	Km 1	Km 2	Km 3	Km 4	Km 5	Km 6	kk 1	kk 2	kk 3	kk 4	kk 5	kk 6	kk 7	kk 8	kk 9
1	3	3	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5
2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4
6	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5
7	4	4	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3
9	3	4	2	1	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5
10	5	5	3	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
13	3	3	2	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	3	4
14	4	4	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
15	3	3	3	1	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5
16	4	4	3	2	2	3	5	5	4	4	4	4	4	3	5
17	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
18	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5
19	3	3	3	2	2	2	4	5	5	4	4	4	4	3	5
20	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	3	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
23	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	3	1	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4
25	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
27	5	4	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5
28	4	4	2	2	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4
29	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	2	2	2	4
30	4	3	1	1	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5
31	4	4	3	1	2	3	3	4	4	3	4	4	5	3	4
32	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	2	1	3	2	5	5	4	4	4	4	4	2	4
34	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
37	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4
38	3	3	3	2	3	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5

40	5	5	3	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
41	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4
42	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5
43	3	3	4	1	3	4	5	5	5	3	5	4	3	2	4
44	3	3	3	3	3	3	2	5	5	4	4	4	3	4	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
46	3	3	3	1	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4
47	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
48	4	4	2	2	4	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4
49	3	3	3	1	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4
50	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	5
51	3	3	3	1	2	2	4	3	2	3	3	3	2	2	3
52	2	2	2	4	3	3	5	4	4	4	2	3	4	5	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
55	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5
56	3	3	3	1	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4
57	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
58	3	3	2	1	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5
59	3	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4
60	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	5	4	5	3	5
61	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	3	2	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4
64	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	5	4	3	5
65	3	4	4	1	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5
68	4	4	2	1	1	1	5	4	4	3	3	3	4	2	4
69	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5
70	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	3	3	2	4	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5
74	4	4	3	3	3	3	5	5	4	2	3	4	4	4	4
75	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
76	3	4	2	1	3	2	4	5	4	2	4	4	4	3	4
77	4	4	4	1	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3
78	3	3	3	2	3	2	5	5	4	5	4	4	4	3	4
79	3	3	4	1	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
80	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4

81	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4
82	4	4	4	2	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5
83	4	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	5	5	3	2	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
87	1	2	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	2	5
89	4	4	4	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	3	4	3	1	3	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4
91	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	4	2	2	4	4
92	5	5	3	1	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5
93	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4
94	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3
95	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4
96	5	5	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
97	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4
98	4	4	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4
100	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

Lampiran 3 Hasil Rentang Skala Lengkap

Lampiran 3.1 Interval Rentang Skala Variabel

Interval	Reward	Punishment	Komitmen Karyawan	Kinerja Karyawan
100 -180	Sangat Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Sangat Rendah	Sangat Rendah
181 – 261	Kurang Baik	Kurang Baik	Rendah	Rendah
262 – 342	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
343 – 423	Baik	Baik	Tinggi	Tinggi
424 - 504	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

Lampiran 3.2 Hasil Rentang Skala Lengkap

Variabel	Indikator	Item	Jawaban Responden						Kriteria
			STS	TS	N	S	SS	Skor	
Kinerja Karyawan (KK)	Kualitas Kerja	kk1	0	2	15	228	185	430	Sangat Tinggi
		kk2	0	0	12	196	235	443	Sangat Tinggi
	Rata-rata							436,5	Sangat Tinggi
	Kuantitas	kk3	0	4	18	240	160	422	Tinggi
		kk4	1	18	51	172	150	392	Tinggi
		kk5	0	2	36	236	140	414	Tinggi
	Rata-rata							409,33	Tinggi
	Ketepatan Waktu	kk6	0	4	27	232	155	418	Tinggi
		kk7	0	6	30	228	150	414	Tinggi
		kk8	0	14	90	172	100	376	Tinggi
	Rata-rata							402,67	Tinggi
	Efektivitas	kk9	0	0	18	224	190	432	Sangat Tinggi
	Rata-rata							432	Sangat Tinggi
Rata-rata		***415,67***							***Tinggi***
Reward (RW)	Gaji	rw1	4	22	114	148	50	338	Cukup
		rw2	14	72	81	72	25	264	Cukup
		rw3	4	32	117	140	30	323	Cukup
		rw4	4	30	132	120	35	321	Cukup
	Rata-rata							311,5	Cukup
	Insentif	rw5	4	30	99	160	40	333	Cukup
		rw6	2	12	48	240	80	382	Baik
		rw7	6	32	90	148	55	331	Cukup
	Rata-rata							348,67	Baik
	Tunjangan	rw8	3	36	30	168	140	375	Baik
		rw9	3	36	18	188	130	375	Baik
		rw10	1	4	21	192	210	428	Sangat Baik
	Rata-rata							392,67	Baik
Rata-rata		***347***							***Baik***
Punishment (PN)	Hukuman Ringan	pn1	0	2	33	272	100	407	Baik
		pn2	0	0	33	268	110	411	Baik
	Rata-rata							409	Baik
	Hukuman Sedang	pn3	4	24	72	176	80	356	Baik
		pn4	3	4	69	220	85	381	Baik
		pn5	0	36	72	180	65	353	Baik
	Rata-rata							363,33	Baik
	Hukuman Berat	pn6	0	6	72	216	95	389	Baik
		pn7	0	2	36	212	170	420	Baik
	Rata-rata							404,5	Baik
Rata-rata		***388,14***							***Baik***
	Komitmen Afektif	km1	1	4	99	204	65	373	Tinggi
		km2	0	6	105	192	70	373	Tinggi

Komitmen Karyawan (KM)	*Rata-rata*							373	Tinggi
	Komitmen Berkelanjutan	km3	1	30	132	124	45	332	Cukup
		km4	21	60	84	60	30	255	Cukup
	Rata-rata							293,5	Cukup
	Komitmen Normatif	km5	2	20	135	132	50	339	Cukup
		km6	2	20	132	144	40	338	Cukup
	Rata-rata							338,5	Cukup
Rata-rata		***335***							***Cukup***

Lampiran 4 Output Analisi PLS-SEM

Lampiran 4.1 : Outer Laoding awal

	Kinerja Karyawan	Komitmen Karyawan	Punishment	Reward
KK1	0.573			
KK2	0.644			
KK3	0.696			
KK4	0.687			
KK5	0.790			
KK6	0.848			
KK7	0.786			
KK8	0.540			
KK9	0.655			
KM1		0.836		
KM2		0.837		
KM3		0.758		
KM4		0.529		
KM5		0.784		
KM6		0.787		
PN1			0.616	
PN2			0.778	
PN3			0.566	
PN4			0.726	
PN5			0.669	
PN6			0.699	
PN7			0.672	
RW1				0.727
RW10				0.512

RW2				0.588
RW3				0.839
RW4				0.778
RW5				0.796
RW6				0.681
RW7				0.649
RW8				0.701
RW9				0.645

Lampiran 4.2 Construct, realiability and validity awal

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0.866	0.890	0.893	0.487
Komitmen Karyawan	0.854	0.879	0.891	0.581
Punishment	0.804	0.815	0.855	0.460
Reward	0.880	0.900	0.903	0.487

Lampiran 4.3 Outer Laodig Iterasi I

	KINERJA KARYAWAN	KOMITMEN KARYAWAN	PUNISHMENT	REWARD
KK2	0.661			
KK3	0.703			
KK4	0.682			
KK5	0.823			
KK6	0.853			
KK7	0.777			
KK9	0.668			
KM1		0.859		
KM2		0.859		
KM3		0.748		
KM5		0.770		
KM6		0.780		
PN1			0.641	
PN2			0.801	
PN4			0.708	
PN5			0.647	

PN6			0.708	
PN7			0.683	
RW1				0.737
RW3				0.849
RW4				0.773
RW5				0.812
RW6				0.705
RW7				0.655
RW8				0.681
RW9				0.642

Lampiran 4.4 Construct, realiability and validity Iterasi I

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0.863	0.887	0.895	0.550
Komitmen Karyawan	0.864	0.874	0.901	0.647
Punishment	0.791	0.798	0.851	0.490
Reward	0.878	0.894	0.903	0.540

Lampiran 4.5 Outer Loading Iterasi II

	KINERJA KARYAWAN	KOMITMEN KARYAWAN	PUNISHMENT	REWARD
KK2	0.663			
KK3	0.703			
KK4	0.686			
KK5	0.824			
KK6	0.853			
KK7	0.778			
KK9	0.660			
KM1		0.860		
KM2		0.860		
KM3		0.743		
KM5		0.770		
KM6		0.776		
PN2			0.750	
PN4			0.737	
PN5			0.688	

PN6			0.754	
PN7			0.701	
RW1				0.756
RW3				0.870
RW4				0.801
RW5				0.840
RW6				0.727
RW7				0.680
RW8				0.589

Lampiran 4.6 Construct, realiability and validity Iterasi II

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0.863	0.889	0.895	0.550
Komitmen Karyawan	0.864	0.875	0.901	0.647
Punishment	0.778	0.786	0.848	0.528
Reward	0.874	0.898	0.903	0.573

Lampiran 4.7 Outer Loading Iterasi III (Final)

	KINERJA KARYAWAN	KOMITMEN KARYAWAN	PUNISHMENT	REWARD
KK2	0.662			
KK3	0.703			
KK4	0.686			
KK5	0.824			
KK6	0.854			
KK7	0.779			
KK9	0.659			
KM1		0.864		
KM2		0.864		
KM3		0.743		
KM5		0.769		
KM6		0.774		
PN2			0.750	
PN4			0.737	
PN5			0.688	

PN6			0.754	
PN7			0.701	
RW1				0.764
RW3				0.868
RW4				0.805
RW5				0.853
RW6				0.743
RW7				0.701

Lampiran 4.8 Construct, realiability and validity Iterasi III (Final)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0.863	0.889	0.895	0.550
Komitmen Karyawan	0.864	0.878	0.901	0.647
Punishment	0.778	0.786	0.848	0.528
Reward	0.881	0.913	0.909	0.626

Lampiran 4.9 Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) – Iterasi III (Final)

	Kinerja Karyawan	Komitmen Karyawan	Punishment	Reward
Kinerja Karyawan				
Komitmen Karyawan	0.397			
Punishment	0.512	0.402		
Reward	0.347	0.552	0.501	

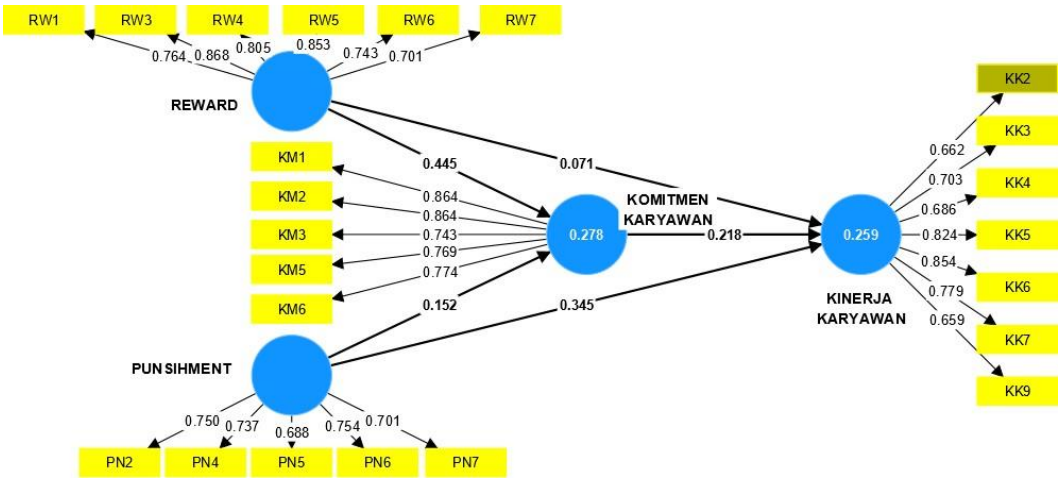
Lampiran 4.10 R-square Iterasi III (Final)

	R-square
KINERJA _KARYAWAN	0.259
KOMITMEN_KARYAWAN	0.278

Lampiran 4.10 Cross Loadings Iterasi III (Final)

	KINERJA _KARYAWAN	KOMITMEN_ KARYAWAN	PUNSIHMENT	REWARD
KK2	***0.662***	0.169	0.279	0.177
KK3	***0.703***	0.219	0.235	0.240
KK4	***0.686***	0.135	0.296	0.158
KK5	***0.824***	0.335	0.461	0.309
KK6	***0.854***	0.404	0.346	0.270
KK7	***0.779***	0.334	0.375	0.217
KK9	***0.659***	0.226	0.267	0.299
KM1	0.389	***0.864***	0.371	0.442
KM2	0.385	***0.864***	0.313	0.399
KM3	0.200	***0.743***	0.206	0.475
KM5	0.288	***0.769***	0.150	0.297
KM6	0.196	***0.774***	0.278	0.420
PN2	0.377	0.228	***0.750***	0.400
PN4	0.433	0.239	***0.737***	0.279
PN5	0.209	0.322	***0.688***	0.321
PN6	0.314	0.244	***0.754***	0.252
PN7	0.241	0.201	***0.701***	0.268
RW1	0.118	0.296	0.327	***0.764***
RW3	0.214	0.422	0.379	***0.868***
RW4	0.200	0.411	0.341	***0.805***
RW5	0.361	0.548	0.372	***0.853***
RW6	0.360	0.365	0.289	***0.743***
RW7	0.197	0.265	0.271	***0.701***

Lampiran 4.12 Model Full PLS dan Outer Loading Iterasi III (Final)



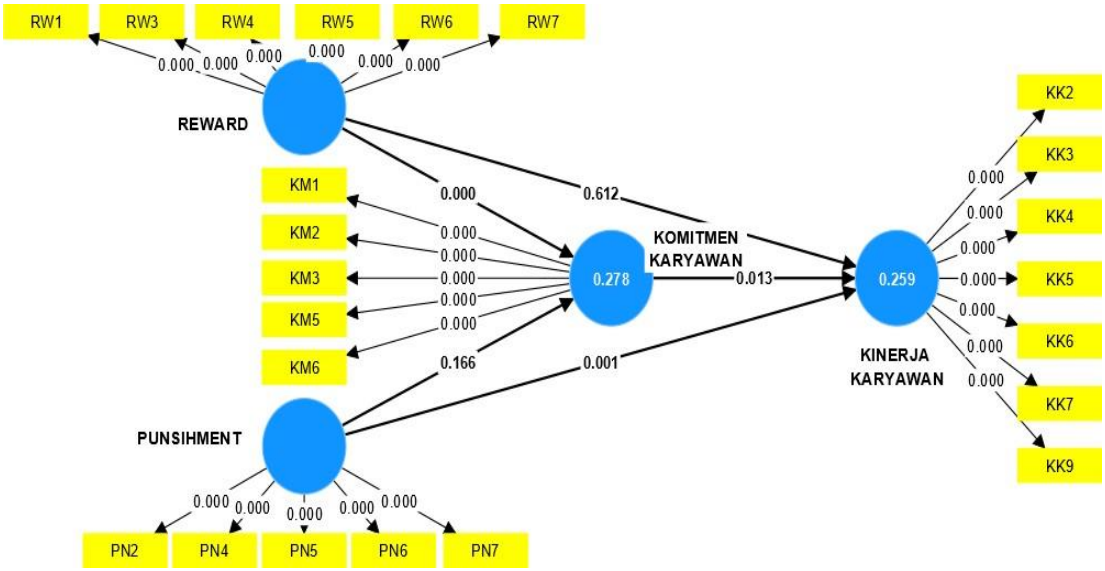
Lampiran 4.13 Uji Hipotesis Langsung (*Path coefficients*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
KM => KK	0.218	0.224	0.088	2.484	0.013
PN => KK	0.345	0.368	0.103	3.331	0.001
PN => KM	0.152	0.154	0.109	1.385	0.166
RW => KK	**0.071**	0.057	0.140	0.508	0.612
RW => KM	0.445	0.459	0.099	4.484	0.000

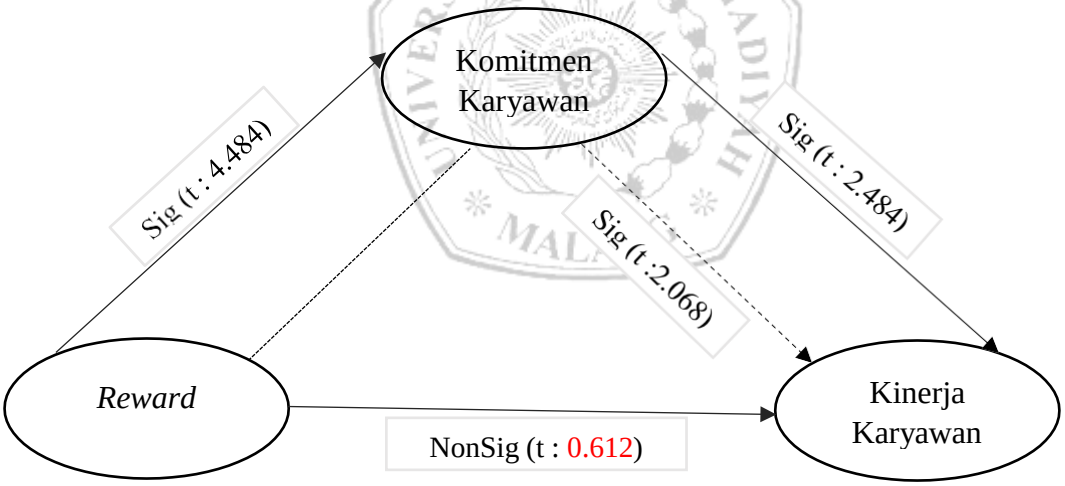
Lampiran 4.14 Uji Hipotesis Tidak Langsung Langsung (*Specific indirect effects*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
RW => KM => KK	0.097	0.102	0.047	2.068	0.039
PN => KM => KK	0.033	0.035	0.030	1.088	0.277

Lampiran 4.15 Model Analisis Jalur Iterasi III *Boostrapping* (Final)

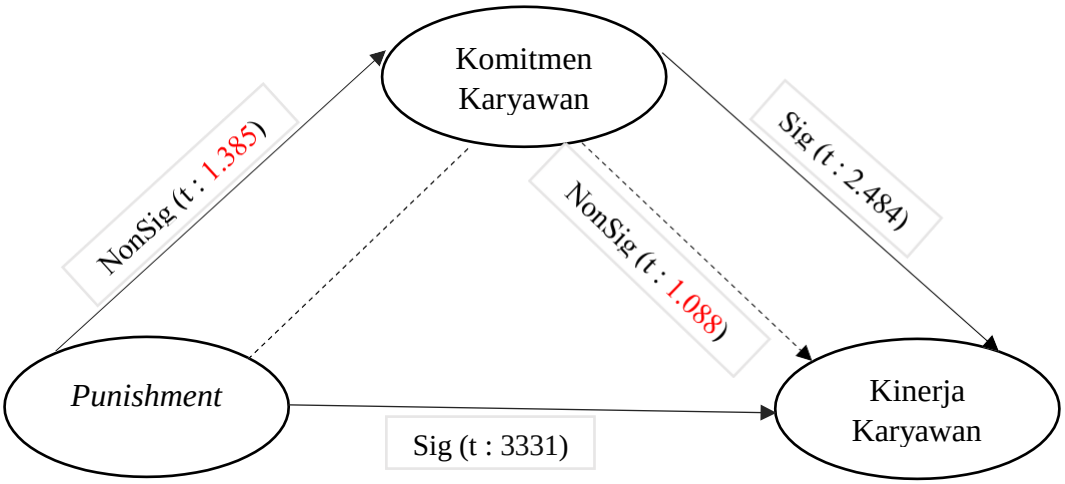


Model Diagram Analisis Jalur (RW -> KM -> KK)



Direct Effect : ⟶ *Indirect Effect* : ⇢

Model Diagram Analisis Jalur (PN -> KM -> KK)



Direct Effect : ⟶ *Indirect Effect* : ⇢

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

Tesis (Kiki Ari Samsul Pambudi) 1

by Turnitin Instructor

Submission date: 07-Dec-2023 01:01PM (UTC+0700)
Submission ID: 2215002889
File name: TESIS_KIKI_ARI.docx (779.13K)
Word count: 14227
Character count: 90384

Tesis (Kiki Ari Samsul Pambudi) 1

ORIGINALITY REPORT

2%	2%	2%	0%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	eprints.umm.ac.id Internet Source	2%

Exclude quotes	Off	Exclude matches	< 2%
Exclude bibliography	On		

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG