

## **ANALISIS SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT* UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* KARYAWAN DENGAN STUDI KASUS PADA PT XYZ**

Olivia Brenda Christie<sup>1)</sup>, Daniel Ong Kim Kui<sup>2)\*</sup>, Juanna Judith Huliselan<sup>3)</sup>

<sup>1), 2), 3)</sup> *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia*

e-mail: daniel.ong@uph.edu

*(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan PT XYZ. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan teknik *non-probability sampling*, di mana sampel yang diambil menggunakan *purposive sampling* yang berjumlah 130 karyawan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert yang kemudian dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* pada *software SmartPLS 3.0*. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan *employee empowerment* serta *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Pentingnya implementasi *employee empowerment* dan *reward* dan *punishment* akan menciptakan tingkat motivasi dan kinerja yang tinggi terhadap karyawan jika dilakukan sesuai harapan karyawan.

**Kata Kunci:** *Reward; Punishment; Organizational Commitment; Employee Empowerment; Employee Engagement; Motivasi; Kinerja*

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of reward and punishment on work motivation and organizational commitment of employees at PT XYZ company. This study uses quantitative methods and non-probability sampling techniques, where samples taken using purposive sampling totalling 130 employees. Data was collected using a questionnaire with a Likert scale which was then analyzed using the Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique on SmartPLS 3.0 software. The results of the study prove that organizational commitment has no effect on employee motivation and performance, while employee empowerment and reward and punishment have a positive influence on employee motivation and performance. The importance of implementing employee empowerment and reward and punishment will create a high level of motivation and performance for employees if it is carried out according to employee expectations.*

**Keywords:** *Reward; Punishment; Organizational Commitment; Employee Empowerment; Employee Engagement; Motivation; Performance*

## PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih telah mengubah segala aspek kehidupan, di mana hubungan antar manusia menjadi lebih terjangkau dan tidak dibatasi oleh faktor jarak dan tempat. Fenomena ini disebut globalisasi, yang didefinisikan sebagai transformasi global yang meliputi perubahan konsep ruang dan waktu, kebergantungan pasar, ekonomi, peningkatan interaksi kultural, lingkungan, dan faktor lain secara mendunia (Cohen & Kennedy, 2013). Dengan adanya perubahan pada perdagangan internasional, perkembangan teknologi dan informasi, serta tingkat penambahan penduduk secara tidak langsung menimbulkan ketergantungan antara ekonomi, budaya, politik, dan sumber daya manusia. Transformasi global tersebut telah menuntut seluruh lapisan masyarakat untuk berpartisipasi dalam persaingan internasional, termasuk pada dunia bisnis. Perusahaan dituntut untuk selalu menciptakan inovasi baru, serta mampu menghadapi perubahan dengan cepat dan tepat, sehingga mampu mempertahankan eksistensinya dan unggul di pasar nasional maupun global. Seluruh pencapaian dan keberhasilan perusahaan telah dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kinerja karyawan (Latief, 2012). Dalam meningkatkan efisiensi operasional, sumber daya manusia menjadi prioritas utama yang perlu diberdayakan. Dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik, perusahaan diharapkan dapat menciptakan perasaan keterikatan (*job engagement*) antara karyawan dan perusahaan, yang dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan upaya yang lebih besar dalam bekerja (Lewiuci & Mustamu, 2016).

Untuk menciptakan keterikatan, perusahaan dapat mengembangkan, mengidentifikasi, mengukur kinerja karyawan, serta menyelaraskan tujuan pribadi karyawan dengan tujuan strategis perusahaan secara berkelanjutan. Penerapan sistem imbalan dan hukuman (*reward and punishment*) merupakan salah satu contoh dari manajemen kinerja, di mana sistem *reward* bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, serta sistem *punishment* bertujuan untuk memberikan ganjaran kepada pelanggar dengan tujuan untuk memperbaiki kinerjanya (Firmansyah et al., 2021). Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan terhadap 20 responden, diperoleh hasil bahwa 100% responden setuju jika *reward* dan *punishment* mempengaruhi motivasi, serta 95% responden setuju jika *reward* dan *punishment* mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Fenomena ini kemudian menyimpulkan sementara bahwa *reward* dan *punishment* dapat memengaruhi motivasi dan komitmen organisasi.

## TINJAUAN LITERATUR

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja seseorang yang sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditentukan (Dessler, 2020). Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa faktor yang memengaruhi kinerja seseorang adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Menurut Aguinis (2019), kinerja dapat digunakan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja karyawan, yang dinilai berdasarkan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, dan waktu.

### **Organizational Commitment (Komitmen Organisasi)**

Komitmen organisasi adalah kondisi di mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi, serta berniat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2016). Dengan adanya hubungan keterikatan antara karyawan dengan organisasi akan memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sehingga akan mendorong karyawan untuk tidak meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen organisasi seseorang dapat

dipengaruhi oleh kepribadian, perilaku pemimpin, budaya organisasi, iklim organisasi, dan kontrak psikologis (Kinicki & Fugate, 2018). Melalui komitmen organisasi, perusahaan dapat mengukur tingkat keterikatan dan kepuasan karyawan terhadap organisasi (Mathis & Jackson, 2016). Dalam komitmen organisasi, terdapat teori yang menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis komitmen yang dapat memengaruhi karyawan untuk bertahan pada organisasi tersebut. Teori ini dikenal dengan nama *Three-Component Model* (Meyer & Allen, 1997), meliputi *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), *normative commitment* (komitmen normatif).

H<sub>1</sub>: *Organizational commitment* berpengaruh terhadap motivasi.

H<sub>2</sub>: *Organizational commitment* berpengaruh terhadap kinerja.

### ***Employee Empowerment (Pemberdayaan Karyawan)***

Pemberdayaan karyawan didefinisikan sebagai pengalihan wewenang dan tanggung jawab dari manajemen ke karyawan (Kinicki & Fugate, 2018). Melalui perubahan peraturan, prosedur, tanggung jawab, dan desain tim, akan meningkatkan kinerja karyawan serta efektivitas mereka dalam pengambilan keputusan. Pemberdayaan dilakukan untuk meningkatkan kinerja, kesejahteraan, dan sikap positif karyawan yang akan memengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja, *turnover*, dan tingkat emosional karyawan. Kinicki dan Fugate (2018) menjelaskan bahwa pemberdayaan diberikan berdasarkan derajat, yaitu *Authoritarian power* (kekuasaan otoriter), *Influence sharing* (pembagian pengaruh), *Power sharing* (pembagian kekuasaan), dan *Power distribution* (distribusi kekuasaan).

H<sub>3</sub>: *Employee empowerment* berpengaruh terhadap motivasi.

H<sub>4</sub>: *Employee empowerment* berpengaruh terhadap kinerja.

### ***Reward & Punishment (Penghargaan & Hukuman)***

*Reward* merupakan imbalan terhadap kontribusi baik dan nilai positif yang diberikan oleh karyawan, dalam bentuk berwujud atau tidak berwujud (Shields & Rooney, 2017). Pemberian *reward* yang tepat dapat digunakan sebagai sumber motivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. *Reward* berfungsi untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai prestasi kerja, memberikan pengakuan atas kemampuan yang dimiliki seseorang, serta bersifat universal (Handoko, 2002). Ivancevich et al. (2006) telah mengelompokkan jenis *reward* menjadi dua, yaitu penghargaan ekstrinsik (penghargaan finansial dan non finansial), penghargaan intrinsik (penyelesaian, pencapaian, otonomi, pertumbuhan pribadi).

*Punishment* adalah tindakan yang diambil terhadap seseorang atas perilaku negatif yang telah dilakukan orang tersebut. Dalam dunia kerja, hukuman merupakan suatu bentuk penguatan negatif yang dapat memotivasi seseorang jika dikelola dengan baik (Sardiman, 2011). Melalui *punishment*, karyawan diharapkan dapat memperbaiki pelanggaran yang dilakukan dalam waktu yang singkat (Ahmadi & Supriyono, 2013). Wiyani (2013) berpendapat bahwa *punishment* berfungsi untuk menghalangi pelanggar untuk melakukan pengulangan tindakan yang tidak diharapkan, mendidik seseorang untuk mengetahui benar atau salahnya tindakan tersebut, dan memberikan motivasi untuk menghindari perilaku negatif yang tidak sesuai dengan norma masyarakat. Menurut Purwanto (2006), jenis *punishment* dapat dibedakan berdasarkan fungsinya, yaitu hukuman preventif dan hukuman represif.

H<sub>5</sub>: *Reward & punishment* berpengaruh terhadap motivasi.

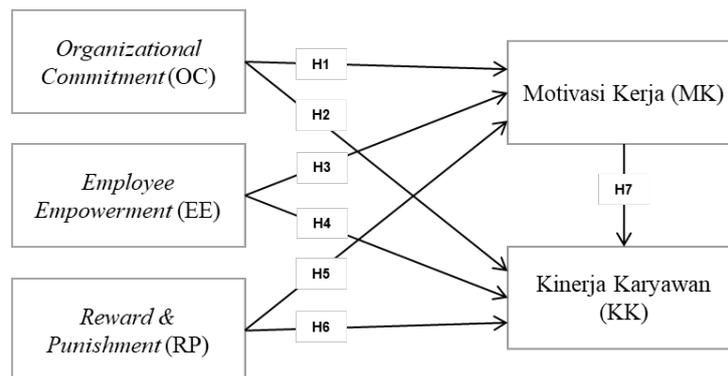
H<sub>6</sub>: *Reward & punishment* berpengaruh terhadap kinerja.

## Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah keinginan dan kemauan yang datang dari luar atau dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bekerja dalam format, arah, intensitas dan durasi tertentu (Pinder, 2013). Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya. Motivasi karyawan merupakan proses psikologis yang membangkitkan minat dalam melakukan sesuatu, serta mengarahkan dan membimbing perilaku seseorang (Kinicki & Fugate, 2018). Berdasarkan teori hierarki kebutuhan yang diperkenalkan oleh Maslow, faktor yang dapat memicu munculnya motivasi dalam diri seseorang adalah kebutuhan fisiologi, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan akan hubungan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan aktualisasi diri.

H7: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

## Kerangka Konseptual



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**  
Sumber: Nugrahaningsih et al. (2021)

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang digunakan untuk mempelajari populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji dan membuktikan suatu hipotesis yang dinyatakan berdasarkan filosofi positivisme. Metode kuantitatif dianggap lebih tepat digunakan dalam penelitian ini, untuk mengukur dampak kausal dari komitmen organisasi individu, pemberdayaan karyawan, penghargaan dan hukuman terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

### Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organizational commitment*, *employee empowerment*, *reward & punishment*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, yang merupakan hasil replikasi dari penelitian berjudul “*Effect of Organizational Commitment and Employee Empowerment and Reward and Punishment of Motivation BPJS Services and Performance of Employees in Hospital Abdul Wahab Sjahrane Samarinda, Indonesia*” (Nugrahaningsih et al., 2021). Sedangkan subjek penelitian yang digunakan adalah karyawan PT XYZ berjenis kelamin laki-laki dan perempuan berusia 21–55 tahun, dengan pendidikan minimal Diploma dan bekerja di wilayah Jabodetabek. Pemilihan subjek didasarkan pada fenomena di mana sebagian besar karyawan PT XYZ memiliki masa kerja

lebih dari 20 tahun, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan hubungan sebab-akibat antara variabel yang digunakan dengan fenomena tersebut.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah yang terdiri dari objek atau subjek penelitian yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Sedangkan sampel adalah sebagian kecil yang mewakili populasi. Target penelitian ini adalah menggunakan seluruh karyawan PT XYZ sebagai populasi dengan jumlah sampel sebanyak 130 orang. Teknik pengambilan jumlah sampel yang digunakan mengacu pada teori Hair et al. (2010), di mana jumlah sampel yang baik harus lebih besar dari 100, sehingga jumlah sampel minimal dapat dikalikan lima.

### **Instrumen Penelitian**

Dalam menentukan instrumen penelitian berdasarkan *organizational commitment*, *employee empowerment*, *reward & punishment* sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel intervening dan dependen, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen, berikut adalah indikator pengukuran berupa pertanyaan/ Pernyataan dari setiap variabel dengan menggunakan skala pengukuran Likert yang terdiri dari lima poin dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju.

#### *Organizational Commitment* (Nugrahaningsih et al., 2021)

- 1) Saya merasa masalah yang terjadi di kantor adalah masalah saya
- 2) Saya sulit meninggalkan pekerjaan saya saat ini karena tidak ada lagi kesempatan yang lebih baik lagi di luar
- 3) Saya bertanggung jawab untuk bekerja sesuai surat tugas yang telah diberikan kepada saya

#### *Employee Empowerment* (Nugrahaningsih et al., 2021)

- 1) Saya memiliki tanggung jawab untuk bekerja sebaik mungkin
- 2) Saya memiliki keterampilan yang diperlukan oleh pekerjaan saya
- 3) Saya memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan saya
- 4) Saya memiliki kemampuan untuk memberi pengaruh pada sistem organisasi tempat saya bekerja

#### *Reward & Punishment* (Nugrahaningsih et al., 2021)

- 1) Saya menyukai pekerjaan saat ini
- 2) Saya menerima upah yang sebanding
- 3) Saya mempunyai kesempatan promosi
- 4) Saya bekerja dalam pengawasan yang utuh
- 5) Saya mempunyai rekan kerja yang membantu ketika ada masalah
- 6) Saya meminimalkan kesalahan dalam bekerja
- 7) Saya mendapat hukuman lebih berat ketika melakukan kesalahan yang sama
- 8) Saya mendapat penjelasan atas apa yang terjadi
- 9) Saya mendapatkan hukuman langsung jika terbukti bersalah

#### *Motivasi Kerja* (Nugrahaningsih et al., 2021)

- 1) Atasan melakukan pengendalian dengan baik sehingga pekerjaan menghasilkan pelayanan yang optimal
- 2) Saya melayani nasabah dan rekan kerja secara efektif dan efisien
- 3) Saya melayani nasabah karena itu sudah merupakan tanggung jawab perusahaan

- 4) Saya melayani nasabah karena itu memang jasa yang dapat diberikan perusahaan
- 5) Atasan memberikan arahan yang tepat untuk memberikan pelayanan yang optimal

*Kinerja Karyawan* (Nugrahaningsih et al., 2021)

- 1) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang dilayani dan jenis pekerjaan
- 2) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam standar kualitas yang sesuai
- 3) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
- 4) Saya memiliki tingkat kehadiran yang baik
- 5) Saya memiliki kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja dan atasan

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Pada karakteristik jenis kelamin, diketahui bahwa jenis kelamin responden perempuan adalah sebanyak 104 orang (71,7%), sedangkan jumlah responden laki-laki sebanyak 41 orang (28,3%). Maka, sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan.

Pada karakteristik usia, diketahui bahwa responden yang berusia 21–30 tahun sebanyak 87 orang (60%), kemudian berusia 31–40 tahun sebanyak 39 orang (26,9%), berusia 41–50 tahun sebanyak 14 orang (9,7%), dan yang terakhir berusia di atas 50 tahun sebanyak 5 orang (3,4%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan usia produktif yaitu 21–30 tahun, yang diyakini memiliki kemampuan, kecepatan, ketepatan, antusiasme, dan sosialisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok usia lain.

Pada karakteristik pendidikan, diketahui bahwa tingkat pendidikan terbanyak adalah Sarjana (S1) sebanyak 112 orang (77,2%), Magister (S2) sebanyak 29 orang (20%), Diploma (D1/D2/D3) sebanyak 4 orang (2,8%), serta Profesor (S3) sebanyak 0 orang (0%). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1).

Pada karakteristik lokasi kerja, diketahui bahwa mayoritas responden adalah yang bekerja di wilayah Jakarta sebanyak 126 orang (86,9%), sedangkan sisanya bekerja di wilayah Bekasi sebanyak 9 orang (6,9%), Tangerang sebanyak 7 orang (4,8%), Bogor sebanyak 3 orang (2,1%), dan Depok sebanyak 0 orang (0%).

Pada karakteristik lama kerja, diketahui bahwa responden terbanyak adalah mereka yang telah bekerja selama 2–5 tahun sebanyak 98 orang (67,6%), 6–10 tahun sebanyak 24 orang (16,6%), 11–15 tahun sebanyak 11 orang (7,6%), serta >15 tahun sebanyak 12 orang (8,3%). Sehingga sebagian besar responden merupakan karyawan yang bekerja selama 2–5 tahun.

### Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Uji *outer model* digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan masing-masing indikator, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian *outer model* dapat dilakukan menggunakan prosedur PLS *Algorithm* pada *software* Smart PLS dengan menggunakan pengukuran *outer model* berikut:

**Tabel 1. Uji Validitas Konvergen Nilai AVE**

Variabel	AVE	Rule of Thumb	Keterangan
OC	0.759	> 0,50	Diterima
EE	0.638		Diterima
RP	0.635		Diterima
MK	0.624		Diterima
KK	0.688		Diterima

Sumber: Hasil SmartPLS 3.0

**Tabel 2. Uji Validitas Diskriminan Nilai Cross Loading**

	OC	EE	RP	MK	KK
OC1	<b>0.922</b>	0.519	0.594	0.543	0.529
OC2	<b>0.818</b>	0.326	0.417	0.329	0.391
EE1	0.470	<b>0.891</b>	0.727	0.734	0.832
EE2	0.296	<b>0.724</b>	0.514	0.504	0.574
EE3	0.344	<b>0.820</b>	0.675	0.557	0.645
EE4	0.483	<b>0.750</b>	0.637	0.584	0.510
RP1	0.454	0.677	<b>0.799</b>	0.578	0.656
RP2	0.500	0.543	<b>0.766</b>	0.570	0.551
RP3	0.455	0.685	<b>0.855</b>	0.638	0.681
RP4	0.572	0.679	<b>0.843</b>	0.703	0.698
RP5	0.433	0.613	<b>0.813</b>	0.662	0.583
RP6	0.372	0.595	<b>0.708</b>	0.582	0.641
RP8	0.546	0.717	<b>0.847</b>	0.627	0.676
RP9	0.445	0.595	<b>0.730</b>	0.527	0.531
MK1	0.436	0.691	0.649	<b>0.830</b>	0.696
MK2	0.460	0.540	0.557	<b>0.813</b>	0.559
MK3	0.425	0.490	0.503	<b>0.732</b>	0.444
MK5	0.335	0.628	0.694	<b>0.781</b>	0.643
KK1	0.532	0.712	0.661	0.705	<b>0.847</b>
KK2	0.412	0.661	0.640	0.554	<b>0.833</b>
KK3	0.451	0.655	0.647	0.634	<b>0.838</b>
KK4	0.380	0.687	0.692	0.572	<b>0.805</b>
KK5	0.449	0.672	0.640	0.656	<b>0.825</b>

Sumber: Hasil SmartPLS 3.0

Berdasarkan tabel di atas, setiap indikator memiliki nilai AVE >0,50 dan *cross loading* >0,70 sehingga dapat dikatakan valid.

**Tabel 3. Uji Reliabilitas**

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
OC	0.863	Reliabel
EE	0.875	Reliabel
RP	0.933	Reliabel
MK	0.869	Reliabel
KK	0.917	Reliabel

Sumber: Hasil SmartPLS 3.0

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, semua variabel memiliki nilai *composite reliability* >0,70, di mana nilai *organizational commitment* senilai 0,863, *employee empowerment* senilai 0,875, *reward & punishment* senilai 0,933, motivasi kerja senilai 0,869, dan kinerja karyawan senilai 0,917, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap variabel tersebut reliabel dan dapat menghasilkan pengukuran yang relatif konsisten apabila digunakan untuk mengukur fenomena yang sama.

### Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji *inner model* digunakan untuk memprediksi hubungan kausal antara variabel laten telah dibangun di atas substansi teori. Pengujian *inner model* dapat dilakukan menggunakan prosedur *Bootstrapping* dan *Blindfolding* pada aplikasi Smart PLS berikut:

**Tabel 4. Nilai R-Square**

Variabel	<i>R-Square</i>	Hasil
Motivasi Kerja	0. 648	Moderat
Kinerja Karyawan	0. 739	Moderat

Sumber: Hasil SmartPLS 3.0

Berdasarkan di atas, menunjukkan bahwa motivasi dan kinerja merupakan variabel endogen. Nilai *R-Square* pada motivasi 0,648 dikategorikan sebagai moderat, sehingga dapat diartikan bahwa variasi dari variabel eksogen 64,8% dan sisanya senilai 35,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Kemudian, nilai *R-Square* pada kinerja 0,739 dikategorikan sebagai moderat, yang diartikan bahwa variabel endogen dijelaskan senilai 0,739 (73,9%) oleh variabel eksogen, sisanya senilai 0,261 (26,1%) dijelaskan oleh variabel di luar model penelitian yang diujikan.

**Tabel 5. Uji Signifikansi**

Hipotesis	Hubungan Variabel	<i>Standardized Path Coefficient</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
H1	OC → MK	0.082	1.222	0.222	Tidak Signifikan
H2	OC → KK	0.069	1.122	0.263	Tidak Signifikan
H3	EE → KK	0.431	4.935	0.000	Signifikan
H4	EE → MK	0.375	4.549	0.000	Signifikan
H5	RP → MK	0.419	4.623	0.000	Signifikan
H6	RP → KK	0.247	2.751	0.006	Signifikan
H7	MK → KK	0.205	2.855	0.004	Signifikan

Sumber: Hasil SmartPLS 3.0

### Pembahasan

Hasil uji hipotesis pertama, ditemukan bahwa *organizational commitment* senilai 1,222 dengan angka signifikansi 0,222 yang menunjukkan bahwa variabel komitmen dan motivasi organisasi kuat, tidak signifikan, dan arah mempunyai kemiringan positif. Hasil uji hipotesis kedua, ditemukan bahwa *organizational commitment* senilai 1,222 dengan angka signifikansi 0,263 yang menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dan kinerja kuat, tidak

signifikan dan searah dengan kemiringan positif. Hipotesis pertama dan kedua tidak sejalan dengan penelitian Nugrahaningsih et al. (2021), yang menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh secara positif dan signifikan pada motivasi, serta secara negatif dan tidak signifikan pada kinerja. Berdasarkan karakteristik responden yang diterima, di mana sebagian besar merupakan generasi millennial (usia 21–30 tahun), yang pada umumnya lebih menyukai pekerjaan yang sesuai dengan tujuan pribadi, mampu mengembangkan potensi diri, dan memiliki kebebasan. Sehingga komitmen organisasi bukan menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja mereka.

Hasil uji hipotesis ketiga, ditemukan bahwa *employee empowerment* senilai 4,935 dengan angka signifikansi 0,000 yang menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan dan motivasi karyawan adalah kuat, signifikan dan dukungan mengikuti kemiringan yang positif. Hasil uji hipotesis keempat ditemukan bahwa *employee empowerment* senilai 4,549 dengan angka signifikansi 0,000 yang menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan dan kinerja karyawan kuat, signifikan, dan signifikan dengan arah kemiringan positif. Hasil penelitian pada hipotesis ketiga dan keempat tidak sejalan dengan penelitian Nugrahaningsih et al. (2021), di mana *employee empowerment* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi, serta berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan jika responden merasa bahwa otoritas dan kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan pemberdayaan karyawan, perusahaan dapat memberikan kepercayaan dan kesempatan bagi karyawan untuk membuat keputusan, sehingga tingkat kepercayaan diri karyawan akan meningkat karena dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan.

Hasil uji hipotesis kelima, ditemukan bahwa *reward & punishment* senilai 4,623 dengan angka signifikansi 0,000 yang menunjukkan bahwa variabel *reward and punishment* dan motivasi adalah kuat, signifikan, dan terarah memiliki kemiringan positif. Hasil uji hipotesis keenam, ditemukan bahwa *reward & punishment* senilai 2,751 dengan angka signifikansi 0,006 yang menunjukkan bahwa variabel *reward and punishment* dan kinerja kuat, signifikan dan searah dengan kemiringan positif. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Nugrahaningsih et al. (2021) di mana *reward & punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Berdasarkan hasil kuesioner yang diperoleh, diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT XYZ memiliki kesadaran yang tinggi untuk tidak melakukan pelanggaran, sehingga sistem *punishment* bukan menjadi fokus untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Sehingga cara lain yang dapat dilakukan untuk memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan adalah melalui pemberian *reward* dalam bentuk ekstrinsik untuk memenuhi kebutuhan dasar, keamanan, sosial, dan pengakuan, serta intrinsik untuk memenuhi kepuasan pribadi atas tindakan yang dilakukan.

Hasil uji hipotesis ketujuh, diketahui bahwa motivasi senilai 2,855 lebih besar 1,98 dengan angka signifikansi 0,004 menunjukkan bahwa variabel dinamika dan kinerja kuat, signifikan dan terletak pada arah kemiringan positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Nugrahaningsih et al. (2021), di mana motivasi memengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Ketika seseorang memiliki motivasi untuk memberikan upaya lebih kepada perusahaan, maka produktivitas dan kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Implikasi yang disarankan adalah perusahaan dapat memperhatikan kebutuhan karyawan yang meliputi: *physiological needs* dengan memberikan *reward* finansial; *safety needs* dengan memberikan jaminan kesehatan dan kesejahteraan karyawan; *social needs* dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif; *esteem needs* dengan memberikan apresiasi, pujian, dan pengakuan atas hasil kerja karyawan; *self-actualization needs* dengan menciptakan persaingan sehat antara karyawan.

## KESIMPULAN

*Organizational commitment* tidak terbukti memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan PT XYZ. Hal ini didukung dengan 60% responden merupakan generasi millennial yang berusia 20–30 tahun, memiliki karakteristik lebih mementingkan tujuan pribadi, pengembangan diri, kebebasan, dan *work-life balance* tidak menjadikan komitmen organisasi sebagai faktor utama yang dicari dari sebuah perusahaan, sehingga *organizational commitment* tidak memengaruhi pandangan karyawan mengenai motivasi dan kinerja.

*Employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *employee empowerment* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan PT XYZ. Hal ini didasarkan pada dengan sebagian besar karakteristik responden yang merupakan generasi milenial memiliki salah satu ciri khusus dalam bekerja, yaitu percaya diri. Ketika seseorang diberikan kepercayaan untuk melaksanakan suatu tanggung jawab yang baru, maka tingkat kepercayaan diri akan kompetensi yang dimiliki akan meningkat, sehingga menciptakan semangat kerja dan kinerja yang positif.

*Reward & punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada hasil analisa statistika deskriptif yang menjelaskan bahwa sebagian besar responden sangat setuju jika hukuman preventif akan lebih mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, daripada hukuman represif. Kemudian, indikator lainnya juga menjelaskan bahwa sebagian besar responden setuju jika penghargaan ekstrinsik dan intrinsik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada hasil analisa statistika deskriptif motivasi kerja, di mana sebagian besar responden setuju bahwa bentuk pengawasan yang dapat memotivasi seseorang dapat meningkatkan kinerjanya. Ketika pengawasan dilakukan dengan baik, maka setiap pekerjaan akan berjalan dengan efektif dan efisien sehingga tercipta kinerja yang positif.

### Keterbatasan Penelitian

Adapun terdapat keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

- 1) Penelitian ini hanya menggunakan variabel *organizational commitment*, *employee empowerment*, *reward & punishment*, sedangkan masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan.
- 2) Penelitian ini hanya membatasi pada karyawan BCA, sehingga hasil penelitian hanya bisa digeneralisir pada subyek penelitian yang dituju.
- 3) Karakteristik responden yang kurang spesifik.
- 4) Jumlah responden yang tidak banyak.

### Saran

Adapun saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya, sebagai berikut:

- 1) Menggunakan variabel tambahan lain yang memungkinkan untuk mempengaruhi motivasi dan kinerja.
- 2) Melakukan penelitian menggunakan karakteristik responden yang lebih spesifik.
- 3) Mengambil sampel responden yang lebih luas agar tingkat keakuratan semakin baik.

## REFERENSI

Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3<sup>rd</sup> ed.). Pearson.

- Ahmadi, H. A., & Supriyono, W. (2013). *Psikologi belajar*. Rineka Cipta.
- Cohen, R., & Kennedy, P. (2013). *Global sociology*. NYU Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Firmansyah, M. R., Setyadi, S., & Sumarsono, T. G. (2021). The effect of reward and punishment on employee performance through work motivation in PT Haleyora Power, zone 1 and zone 2 in Pasuruan area. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 10(6), 166–169.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analyses with readings*. Engelwood Cliffs.
- Handoko, T. H. (2002). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Perilaku dan manajemen organisasi*. Erlangga.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach* (2<sup>nd</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Latief, B. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Mega Mulia Servindo di Makasar. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1(2), 61–70.
- Lewiuci, P. G., & Mustamu, R. H. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga produsen senapan angin. *AGORA*, 4(2), 101–107.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan, cetakan ketiga*. Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management* (13<sup>th</sup> ed.). South-Western Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Nugrahaningsih, R., Setyadi, D., Mintarti, S., Rochaida, E., Suharto, R. B., Faturrahman., & Awaluddin, M. (2021). Effect of organizational commitment and employee empowerment and reward and punishment of motivational BPJS services and performance of employees in Hospital Abdul Wahab Sjahranie Samarinda, Indonesia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(13), 4301–4314. <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/9447/>
- Pinder, C. C. (2013). *Work motivation: Theory, issues and applications*. Scoff, Foresmen and Company.
- Purwanto, M. N. (2006). *Ilmu pendidikan: Teoritis dan praktis*. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education.

Sardiman, A. M. (2011). *Interaksi dan motivasi belajar mengajar*. Rajawali Pers.

Shields, J., & Rooney, J. (2017). Reward management. In J. Syed & R. Kramar (Eds.), *Human resource management: A global and critical perspective* (2<sup>nd</sup> ed.). Palgrave Macmillan UK.

Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. CV Alfabeta.

Wiyani, A. N. (2013). *Manajemen Kelas*. Ar-Ruzz Media.