

Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Badan Usaha Milik Negara (Studi Kasus: PT. Semen Baturaja, Tbk)

Ilham Sidik*, Hasmawaty AR, Muji Gunarto, Sulaiman Helmi

Universitas Binadarma Palembang

*Correspondence: ilhamsidik1992@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Variabel pada penelitian terdiri dari 2 variabel bebas yaitu *reward* dan *punishment*, 1 variabel terikat yaitu kinerja dan 1 variabel *intervening* yaitu motivasi. Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 91 responden yang merupakan karyawan tetap PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus slovin. Data diperoleh dengan menyebarkan kuisioner menggunakan skala Likert. Pengolahan data menggunakan analisis Structural Equation Modeling dengan SmartPLS. Teknik analisis data terdiri dari uji *Outer Model* dan uji *Inner Model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) *Reward* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. 2) *Reward* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi. 3) *Punishment* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja. 4) *Punishment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi. 5) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 6) Motivasi mampu memediasi *reward* terhadap kinerja. 7) Motivasi mampu memediasi *punishment* terhadap kinerja.

Kata kunci : Kinerja, Motivasi, *Punishment*, *Reward*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of reward and punishment on performance with work motivation as an intervening variable. The variables in the study consisted of 2 independent variables, namely reward and punishment, 1 dependent variable, namely performance, and 1 intervening variable, namely motivation. The number of samples in this study were 91 respondents who are permanent employees of PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Determination of the number of samples using the slovin formula. Data obtained by distributing questionnaires using a Likert scale. Data processing uses Structural Equation Modeling analysis with SmartPLS. The data analysis technique consists of the Outer Model test and the Inner Model test. The results of the study show that 1) Reward has a significant and positive effect on performance. 2) Reward has a significant and positive effect on motivation. 3) Punishment has no significant and negative effect on performance. 4) Punishment has a significant and positive effect on motivation. 5) Motivation has a positive and significant effect on performance. 6) Motivation is able to mediate rewards on performance. 7) Motivation is able to mediate punishment on performance.

Keywords : Motivation, Performance, Punishment, Reward

PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini menciptakan banyak perubahan pola perekonomian dunia baik dari sisi persaingan bisnis, teknologi bahkan peran pelaku bisnis. Perubahan menuntut pelaku bisnis berpikir dan bertindak bagaimana untuk mempertahankan bisnis dari para pesaing sehingga mampu bersaing dan mempertahankan pangsa pasar atau memperoleh pangsa pasar baru demi tujuan bisnis. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak hanya dilihat dari sisi teknologi, dana operasional, sarana dan prasarana yang dimiliki, tetapi juga aspek Sumber Daya Manusia yang ada pada perusahaan (Pradnyani dkk, 2020).

Meskipun saat ini sudah dilengkapi dengan fasilitas penunjang yang memadai, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi aspek yang sangat penting bagi perusahaan, karena manusianya lah yang aktif berperan demi tercapainya tujuan perusahaan (Dymastara & Onsardi, 2020). Jika perusahaan

berjuang dalam mengupayakan SDM yang berkualitas maka karyawan juga akan termotivasi untuk berkontribusi maksimal untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Pradnyani dkk, 2020).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun dalam penelitian ini berfokus pada *reward* dan *punishment* sebagai variabel *independent* dan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja karyawan sebagai variabel *dependent*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Manalu, 2020) di PT Bima Multi Finance Cabang Batam disimpulkan bahwa *reward*, *punishment* dan motivasi kerja baik secara bersama-sama atau masing-masing variabel *independent* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Reward adalah hadiah yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berhak menerima atas hasil pekerjaan yang dilakukan, selain itu juga pemberian *reward* sebagai sarana meningkatkan motivasi kerja karyawan (Mentang, 2021). Berdasarkan hasil penelitian (Pradnyani dkk, 2020), (Manalu, 2020) dan (Dymastara & Onsardi, 2020) ditemukan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin mampu perusahaan memberikan *reward*, maka karyawan semakin dapat meningkatkan kinerja karyawan.

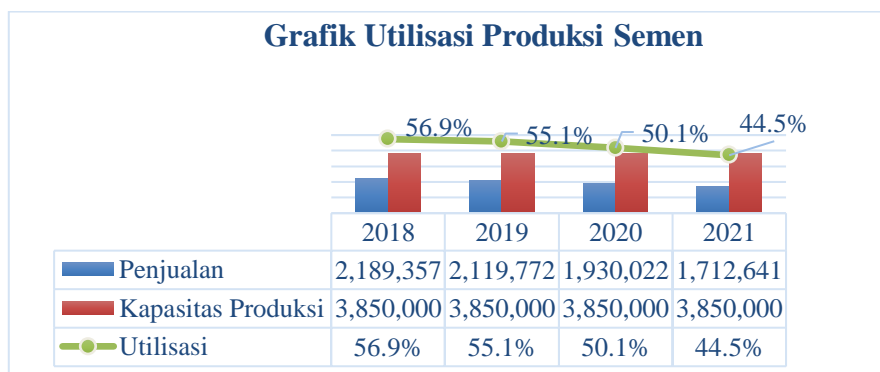
Punishment adalah hukuman yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berhak menerima atas kesalahan yang dilakukan dimana pada umumnya bertujuan positif agar karyawan yang dihukum sadar dengan kesalahan yang dilakukan dan berusaha memperbaikinya sehingga tidak terulang kembali dikemudian hari (Pradnyani dkk, 2020). Berdasarkan hasil penelitian (Apriyanti dkk, 2020), (Dymastara & Onsardi, 2020), dan (Pradnyani dkk, 2020) ditemukan bahwa *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik *punishment* diterapkan maka akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Pemberian *reward* dan *punishment* merupakan unsur penting agar motivasi karyawan dapat terjaga secara baik sehingga berpengaruh terhadap terjaganya kinerja karyawan dan tentu hal ini bertujuan agar tujuan perusahaan tercapai (Mentang, 2021). Dengan adanya penerapan *reward* dan *punishment* dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik (Sari & Ekowati, 2022). *Reward* dan *punishment* merupakan metode atau cara untuk memotivasi karyawan supaya dapat berkinerja lebih baik (Mesra, 2020). Berhasilnya sebuah perusahaan ditentukan oleh adilnya pemberian *reward* dan *punishment* (Purnomo, 2021).

Pemberian motivasi kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, kinerja karyawan akan berpengaruh kepada kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian (Arianto & Kurniawan, 2020), (Harahap & Tirtayasa, 2020) dan (Mentang, 2021) ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan berpengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Adapun BUMN yang dijadikan studi kasus atau objek pada penelitian ini adalah PT Semen Baturaja (Persero) Tbk yang bergerak di komoditas penjualan semen. Data Asosiasi Semen Indonesia (ASI) tahun 2022 menunjukkan bahwa kapasitas total produksi semen yang ada diseluruh Indonesia sebanyak 116.000.000 ton dengan tingkat penjualan semen baik dalam atau pun ke luar negeri tahun 2021 sebanyak 77.000.000 ton, artinya hanya 66% tingkat utilisasi nasional pabrik di Indonesia yang terpakai.

Laporan keuangan Perseroan menunjukkan, sejak tahun 2018 dengan kapasitas produksi sebesar 3.850.000 ton, rata-rata utilisasi produksi semen selalu di bawah rata-rata nasional 66%. Berikut data utilisasi produksi semen jika dibandingkan dengan kapasitas produksi semen terpasang yang dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 1. Grafik Utilisasi Produksi Semen

Berdasarkan pada gambar 1, utilisasi produksi semen di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk 4 (empat) tahun terakhir rata-rata sebesar 51.6% atau di bawah rata-rata nasional yaitu 66%. Tentu banyak faktor yang mempengaruhi hal tersebut, salah satunya adalah kinerja karyawan.

Mengacu pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tahun 2022 antar karyawan dengan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, dimana saat ini sudah terdapat program-program untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain pemberian *reward* seperti bonus kinerja dan kenaikan jabatan dan golongan (promosi), pemberian *punishment* seperti penurunan jabatan dan skorsing serta pemberian motivasi kerja kepada karyawan seperti memberikan kesempatan *training* dan sertifikasi. Adapun wujud dari pemberian *reward* berupa gaji, insentif, bonus, promosi, liburan, pensiun (Sari & Ekowati, 2022).

Dilihat dari peristiwa dan fenomena yang terjadi, membuat penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* antara *reward* dan *punishment*.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dimana teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui kuisioner. Penelitian ini dilakukan pada salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, dengan durasi waktu penelitian selama 3 (tiga) bulan mulai dari bulan September 2022 sampai dengan Desember 2022. Jumlah populasi pada penelitian ini sebanyak 912 orang karyawan tetap PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, tidak termasuk karyawan kontrak ataupun *outsourcing*. Adapun jumlah sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus slovin. Rumus slovin dapat digunakan apabila jumlah populasi sudah diketahui dan kurang dari 1.000 orang (Simatupang & Chandra, 2021), sehingga didapatkan jumlah sampel sebanyak 91 orang yang merupakan karyawan tetap PT Semen Baturaja (Persero) Tbk.. Adapun dasar perhitungan menurut (Farisi dkk, 2020) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Dimana :

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

e : Tingkat *error* sebesar 10%

maka,

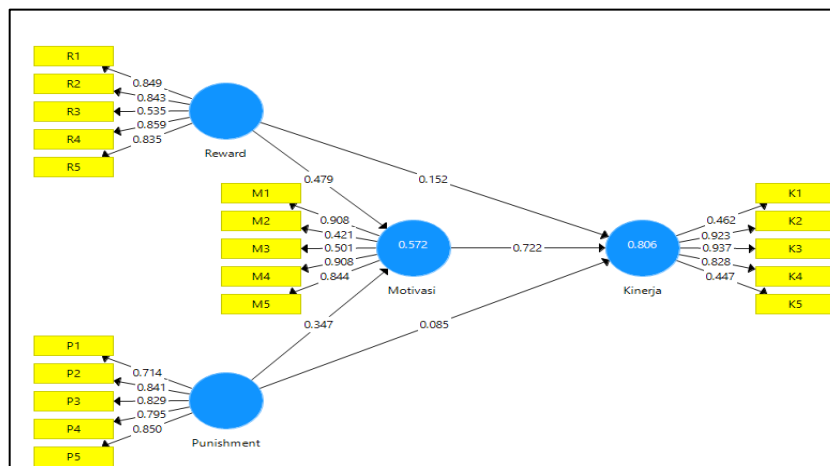
$$\begin{aligned} n &= \frac{912}{1 + 912 (0,1)^2} \\ &= \frac{912}{1 + 9,12} \\ &= \frac{912}{10,12} \\ &= 91 \end{aligned}$$

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisioner. Kuisioner adalah daftar pertanyaan yang di susun oleh peneliti agar dapat mengetahui pendapat/jawaban dari responden tentang variabel yang diteliti oleh peneliti (Farisi dkk, 2020). Tingkat pengukuran/*scoring* yang dilakukan pada kuisioner menggunakan skala Likert antara lain 1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Cukup Setuju 4. Setuju dan 5. Sangat Setuju (Supandi & S, 2020). Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesa yang di ajukan pada penelitian ini adalah teknik analisis *Structural Equation Model* dengan analisis data menggunakan metode *Partial Least Square (SEM-PLS)*. SEM-PLS merupakan model yang menghubungkan antara variabel secara satu arah bukan timbal balik (SEM-Kovarian) selain itu juga teknik analisis SEM-PLS tidak mengharuskan data terdistribusi normal (Supandi & S, 2020). Proses evaluasi model SEM-PLS terbagi menjadi 2 (dua) yaitu evaluasi *outer model* (model pengukuran) dan evaluasi *inner model* (model struktural) (Mentang, 2021).

HASIL

Uji Outer Model

Pada uji *outer model* ini akan dijelaskan mengenai uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Composite Reliability* dan *Croanbach's Alpha* yang digunakan untuk mengetahui validitas dan realibilitas setiap indikator di dalam variabel yang terdapat dalam penelitian, sehingga penelitian layak untuk dilanjutkan. Indikator dianggap valid apabila nilai *loading factor* > 0,7. Berikut merupakan hasil awal uji *Outer Model* terhadap semua variabel dan indikator dalam penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2 dibawah ini.

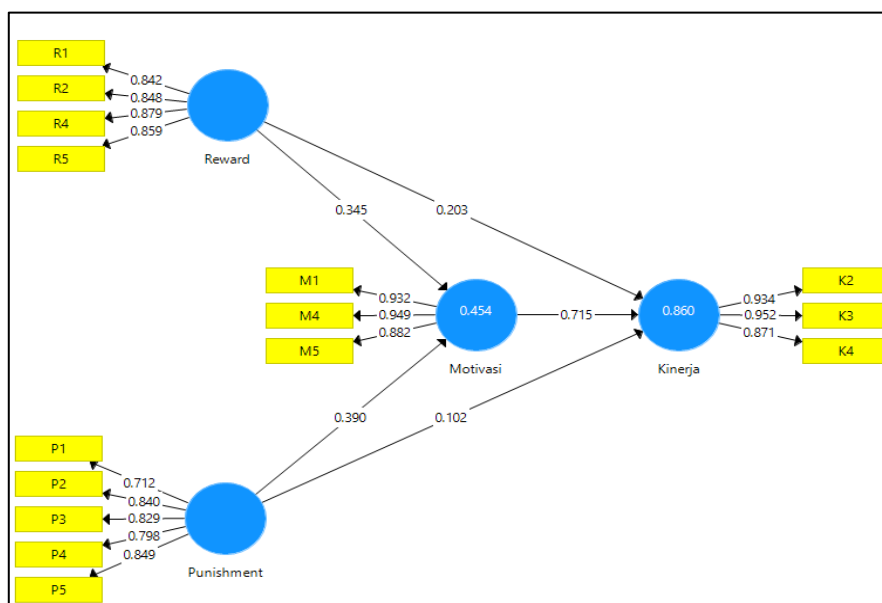


Gambar 2. Hasil awal *Outer Model*

Jika di lihat pada gambar 2 diatas, dapat diketahui bersama bahwa terdapat beberapa indikator di variabel yang nilai *loading factor* < 0,7, sehingga indikator tersebut tidak valid untuk dilanjutkan sebagai indikator pada penelitian ini, diantaranya:

1. Indikator R3 pada variabel *Reward*;
2. Indikator M2 dan M3 pada variabel *Motivasi*; dan
3. Indikator K1 dan K5 pada variabel *Kinerja*.

Terhadap indikator yang tidak valid di atas, maka dilakukan eliminasi dan pengolahan data ulang sehingga hanya indikator valid saja yang akan di lakukan proses pengolahan datanya. Adapun hasil akhir dari Uji *Outer Model* dapat dilihat pada gambar 3 dibawah ini.



Gambar 3. Hasil akhir *Outer Model*

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity digunakan untuk menguji validitas setiap indikator variabel yang terdapat di dalam penelitian. Indikator dianggap valid apabila nilai *loading factor* > 0,7. Adapun nilai *loading factor* dari semua indikator dalam penelitian ini > 0,7 (valid) sebagaimana yang terdapat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. *Loading Factor*

| Variabel | Indikator | Loading Factor |
|------------|------------|----------------|
| Reward | R1 | 0,842 |
| | R2 | 0,848 |
| | R4 | 0,879 |
| | R5 | 0,859 |
| | Punishment | P1 |
| Punishment | P2 | 0,840 |
| | P3 | 0,829 |
| | P4 | 0,798 |
| | P5 | 0,849 |
| | Kinerja | K2 |
| K3 | | 0,952 |
| K4 | | 0,871 |
| Motivasi | M1 | 0,932 |
| | M4 | 0,949 |
| | M5 | 0,882 |

Sumber : Hasil pengolahan data, 2023

2. *Discriminant Validity*

Selain menggunakan *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* juga dapat digunakan untuk menguji validitas indikator/variabel yang terdapat di dalam penelitian dengan metode *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dianggap valid apabila nilai AVE > 0,5. Adapun nilai AVE dari semua indikator dalam penelitian ini > 0,5 (valid) sebagaimana yang terdapat di dalam tabel berikut.

Tabel 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

| Varibel | AVE | Keterangan |
|------------|-------|------------|
| Reward | 0,735 | Valid |
| Punishment | 0,651 | Valid |
| Kinerja | 0,846 | Valid |
| Motivasi | 0,848 | Valid |

Sumber : Hasil pengolahan data, 2023

3. *Composite Reliability*

Composite Reliability digunakan untuk menguji reliabilitas indikator/variabel yang terdapat di dalam penelitian. Indikator dianggap reliabel apabila nilai masing-masing indikator > 0,7. Adapun nilai *Composite Reliability* masing-masing indikator dalam penelitian ini > 0,7 (*reliabel*) sebagaimana yang terdapat di dalam tabel berikut.

Tabel 3. *Composite Reliability*

| Varibel | Composite Reliability | Keterangan |
|------------|-----------------------|------------|
| Reward | 0,917 | Reliabel |
| Punishment | 0,903 | Reliabel |
| Kinerja | 0,943 | Reliabel |
| Motivasi | 0,944 | Reliabel |

Sumber : Hasil pengolahan data, 2023

4. *Croanbach's Alpha*

Croanbach's Alpha dapat digunakan untuk memperkuat hasil uji reliabilitas *Composite Reliability*. Indikator dianggap reliabel apabila nilai masing-masing indikator > 0,7. Adapun nilai *Croanbach's Alpha* masing-masing indikator dalam penelitian ini > 0,7 (*reliabel*) sebagaimana yang terdapat di dalam tabel berikut.

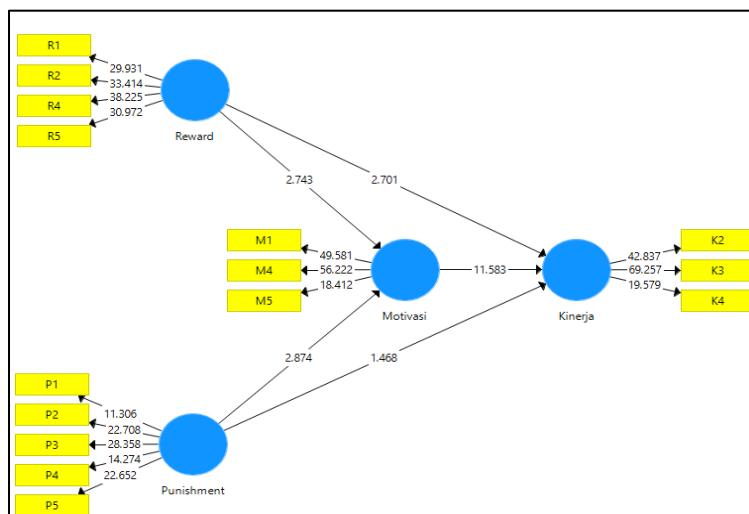
Tabel 4. *Croanbach's Alpha*

| Varibel | <i>Croanbach's Alpha</i> | Keterangan |
|-------------------|---------------------------------|-------------------|
| <i>Reward</i> | 0,882 | Reliabel |
| <i>Punishment</i> | 0,866 | Reliabel |
| Kinerja | 0,909 | Reliabel |
| Motivasi | 0,911 | Reliabel |

Sumber : Hasil pengolahan data, 2023

Uji *Inner Model*

Pada uji *inner model* ini akan dijelaskan mengenai uji *Goodness of Fit* dan Uji Hipotesis. Berikut merupakan hasil dari uji *Inner Model* terhadap semua variabel dan indikator yang telah dilakukan tahap eliminasi dan dikategorikan valid dan reliabel dalam penelitian yang dapat dilihat pada gambar 4 berikut ini.



Gambar 4. *Inner Model*

1. Uji *Goodness of Fit*

Uji *Goodness of Fit* (GOF) ini merupakan hasil akhir dari perhitungan Koefisien Determinasi (R^2) dan *Predictive Relevance* (Q^2). GOF dapat dianalisa apabila nilai dari Q^2 sudah diketahui sedangkan nilai Q^2 dapat dianalisa apabila nilai dari R^2 sudah diketahui. Nilai dari GOF dapat dikatakan baik apabila keragaman data penelitian yang mampu dijelaskan oleh model penelitian besarnya > 90%. Adapun besaran nilai dari R^2 pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R^2)

| Variabel | R^2 | R Adjusted |
|-----------------|-------------------------|-------------------|
| Kinerja | 0,860 | 0,855 |
| Motivasi | 0,454 | 0,442 |

Sumber : Hasil pengolahan data, 2023

Berdasarkan tabel 5 di atas, diketahui bahwa variabel indenpen berpengaruh sebesar 0,858 atau 85,8% terhadap variabel kinerja dan variabel indenpen juga berpengaruh sebesar 0,464 atau

46,4% terhadap variabel motivasi. Adapun analisa perhitungan untuk nilai Q^2 yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - [(1 - R^2_{\text{motivasi}}) \times (1 - R^2_{\text{kinerja}})] \\ &= 1 - [(1 - 0,454) \times (1 - 0,860)] \\ &= 1 - [(0,546) \times (0,140)] \\ &= 1 - 0,07644 \\ &= 0,92356 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas menunjukkan besarnya keberagaman data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian yaitu sebesar 92,35% sedangkan sisanya 7,65% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat di dalam model penelitian ini. Sehingga, dari hasil tersebut model penelitian ini dapat dikategorikan memiliki nilai GOF yang baik.

2. Uji Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dibuat, maka uji hipotesis ini terbagi menjadi 2 kategori, yaitu uji berdasarkan pengaruh langsung (*path coefficient*) dan uji berdasarkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Adapun hasil dari uji hipotesis dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 6. Path Coefficient

| <i>Path Coefficient</i> | <i>Original Sample</i> | <i>T Statistic</i> | <i>P Values</i> | Keterangan |
|-------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|--------------------------|
| Reward → Kinerja | 0,203 | 2,701 | 0,007 | Positif Signifikan |
| Reward → Motivasi | 0,345 | 2,743 | 0,006 | Positif Signifikan |
| Punishment → Kinerja | 0,102 | 1,468 | 0,143 | Negatif Tidak Signifikan |
| Punishment → Motivasi | 0,390 | 2,701 | 0,004 | Positif Signifikan |
| Motivasi → Kinerja | 0,715 | 11,583 | 0,000 | Positif Signifikan |

Sumber : Hasil pengolahan data, 2023

Table 7. Indirect Effect

| <i>Path Coefficient</i> | <i>Original Sample</i> | <i>T Statistic</i> | <i>P Values</i> | Keterangan |
|---------------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|
| Reward → Motivasi → Kinerja | 0,246 | 2,632 | 0,009 | Positif Signifikan |
| Punishment → Motivasi → Kinerja | 0,279 | 2,761 | 0,005 | Positif Signifikan |

Sumber : Hasil pengolahan data, 2023

Pembahasan

Reward berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja

Berdasarkan pada tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *T Statistic* pengaruh *reward* terhadap kinerja sebesar 2,701 dimana nilai ini lebih besar dari *T Table* yang sebesar 1,96. Artinya *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adapun nilai *P Values* yang diperoleh sebesar 0,007 dimana lebih kecil dari 0,05. Artinya *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja dengan besar pengaruhnya positif sebesar 0,203. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, sehingga semakin tinggi *reward* yang diterima oleh karyawan, maka semakin tinggi juga kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mentang, 2021) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

Reward berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi

Berdasarkan pada tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *T Statistic* pengaruh *reward* terhadap motivasi sebesar 2,743 dimana nilai ini lebih besar dari *T Table* yang sebesar 1,96. Artinya *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Adapun nilai *P Values* yang diperoleh sebesar 0,006 dimana lebih kecil dari 0,05. Artinya *reward* berpengaruh positif terhadap motivasi dengan

besar pengaruhnya positif sebesar 0,345. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, sehingga semakin tinggi *reward* yang diterima oleh karyawan, maka semakin tinggi juga motivasi karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mentang, 2021) dan (Kentjana & Nainggolan, 2018) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi.

Punishment tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Kinerja

Berdasarkan pada tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *T Statistic* pengaruh *punishment* terhadap kinerja sebesar 1,468 dimana nilai ini lebih kecil dari *T Table* yang sebesar 1,96. Artinya *punishment* tidak signifikan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Adapun nilai *P Values* yang diperoleh sebesar 0,143 dimana lebih besar dari 0,05. Artinya *punishment* berpengaruh negatif terhadap kinerja. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Mentang, 2021) yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, dimana semakin tinggi *punishment* yang diterima oleh karyawan, maka semakin rendah juga kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan. Pemberian hukuman tidak berpengaruh terhadap naiknya kinerja karyawan.

Punishment berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi

Berdasarkan pada Tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *T Statistic* pengaruh *punishment* terhadap kinerja sebesar 2,701 dimana nilai ini lebih besar dari *T Table* yang sebesar 1,96. Artinya *punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Adapun nilai *P Values* yang diperoleh sebesar 0,004 dimana lebih kecil dari 0,05. Artinya *punishment* berpengaruh positif terhadap motivasi dengan besar pengaruhnya positif sebesar 0,390. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, sehingga semakin tinggi *punishment* yang diterima oleh karyawan, maka semakin tinggi juga motivasi karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mentang, 2021) dan (Kentjana & Nainggolan, 2018) yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi.

Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja

Berdasarkan pada Tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *T Statistic* pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 11,583 dimana nilai ini lebih besar dari *T Table* yang sebesar 1,96. Artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adapun nilai *P Values* yang diperoleh sebesar 0,000 dimana lebih kecil dari 0,05. Artinya motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan besar pengaruhnya positif sebesar 0,715. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, sehingga semakin tinggi motivasi yang diterima oleh karyawan, maka semakin tinggi juga kinerja karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mentang, 2021) dan (Kentjana & Nainggolan, 2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

Reward berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening

Berdasarkan pada Tabel 7 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *T Statistic* pengaruh *reward* terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel *intervening* sebesar 2,632 dimana nilai ini lebih besar dari *T Table* yang sebesar 1,96. Artinya *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Adapun nilai *P Values* yang diperoleh sebesar 0,009 dimana lebih kecil dari 0,05. Artinya *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja dengan besar pengaruhnya positif sebesar 0,246. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat menjadi variabel *intervening* antara pengaruh *reward* terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mentang, 2021) yang menyatakan bahwa motivasi dapat menjadi variabel *intervening* pengaruh *reward* terhadap kinerja.

Punishment berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening

Berdasarkan pada tabel 7 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *T Statistic* pengaruh *punishment* terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel *intervening* sebesar 2,761 dimana nilai ini lebih besar dari *TTable* yang sebesar 1,96. Artinya *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Adapun nilai *P Values* yang diperoleh sebesar 0,005 dimana lebih kecil dari 0,05. Artinya *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja dengan pengaruhnya positif sebesar 0,279. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat menjadi variabel *intervening* pengaruh *punishment* terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mentang, 2021) dan (Kentjana & Nainggolan, 2018) yang menyatakan bahwa motivasi dapat menjadi variabel *intervening* pengaruh *punishment* terhadap kinerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti tentang pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di Badan Usaha Milik Negara dengan studi kasus di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, maka diperoleh kesimpulan yaitu *reward* secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja dan motivasi. *Punishment* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja, tetapi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap motivasi.

Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Motivasi mampu memediasi antara pengaruh *reward* terhadap kinerja. Motivasi mampu memediasi antara pengaruh *punishment* terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriyanti, R., Bahrin, K., & Fintariasari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT K3/SIL Ketahun Bengkulu Utara. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS) e-ISSN 2721-5415 Vol 1 No 2*, 189-194.
- Arianto, N., & Kurniawan, H. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JENIUS : Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia Vol 3 No 3*, 312-321.
- Dymastara, E. S., & Onsardi. (2020). Analisis Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS) e-ISSN 2712-5415 Vol 1 No 2*, 160-167.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *MANNEGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen e-ISSN 2623-2634 Vol 3 No 1*, 120-135.
- Kentjana, N. M., & Nainggolan, P. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia Tbk.). *National Conference of Creative Industry for Economic Development Universitas Bunda Mulia, Jakarta*, 973-997.
- Manalu, F. M. (2020). Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bima Multi Finance Cabang Batam. *Equilibiria Volume 7, No 2*.
- Mentang, S. X. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja. *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen p-ISSN 2337-9804 e-ISSN 2549-8843 Vol 22 No 1*, 1-14.
- Mesra, T. D. (2020). Analisis Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan. *Cendekia Niaga Journal of Trade Development and Studies Vol 4 No 2*, 27-38.
- Pradnyani, G., Rahmawati, P., & Suci, N. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV Ayudya Tabanan Bali. *Prospek Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 2 No. 1*, 21-30.
- Purnomo, S. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Bogor. *Scientific Journal Of Reflection Economic, Accounting, Management and Business e-ISSN 2621-3389 Vol 4 No 4*, 711-720.

Ilham Sidik et al., *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Badan Usaha Milik Negara (Studi Kasus: PT. Semen Baturaja, Tbk)*

- Sari, T. P., & Ekowati, S. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS) e-ISSN 2721-5415 Vol 3 No 1*, 1-10.
- Simatupang, P., & Chandra, N. D. (2021). Pengaruh Kedekatan Atasan dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Pada PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi USI Vol 3 No 1 EISSN: 2302-5694*, 25-41.
- Supandi, E. D., & S, S. M. (2020). Pengaruh Remunerasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan Menggunakan Structural Equation Model. *PRISMA 3*, 84-94.