

PENGARUH PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI KASUS PADA PT. BRI (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG MANADO)

THE EFFECT OF REWARD AND PUNISHMENT ON EMPLOYEE LOYALTY WITH JOB SATISFACTION AS A MODERATING VARIABLE (CASE STUDY AT PT. BRI (PERSERO) TBK. MANADO BRANCH OFFICE)

Oleh:

Vega Irianti Putri¹

Bernhard Tewel²

Mac Donald B. Walangitan³

^{1,2,3}Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

¹vegairiantiputri@gmail.com

²bernhardtewel@unsrat.ac.id

³macdonaldw08@gmail.com

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui loyalitas karyawan dalam hubungan dengan *reward* dan *punishment* serta kepuasan kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado. Pengambilan sampel menggunakan *accidental sampling technique*, dengan besaran sampel 48 karyawan tetap. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)* yaitu model analisis linear berganda dengan variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. 2. Punishment berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. 3. Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. 4. Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Reward terhadap Loyalitas Karyawan. 5. Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Punishment terhadap Loyalitas Karyawan.

Kata Kunci: *reward, punishment, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.*

Abstract: *This study aims to determine employee loyalty in relation to reward and punishment as well as job satisfaction at PT. Bank Rakyat Indonesia Manado Branch. Sampling using accidental sampling technique, with a sample size of 48 permanent employees. The data analysis technique used is Moderated Regression Analysis (MRA), which is a multiple linear analysis model with moderating variables. The results of the study show that: 1. Reward has a positive and significant effect on Employee Loyalty. 2. Punishment has a negative and significant effect on Employee Loyalty. 3. Reward and Punishment simultaneously have a significant effect on Employee Loyalty. 4. Job Satisfaction does not moderate the effect of Reward on Employee Loyalty. 5. Job Satisfaction does not moderate the effect of Punishment on Employee Loyalty.*

Keywords: *reward, punishment, job satisfaction, and employee loyalty.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Memahami pentingnya keberadaan SDM di era global saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas dan loyalitas kerja karyawan. Untuk mencapai tujuannya, departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, mengembangkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas serta memiliki loyalitas tinggi. Perusahaan dalam menjaga operasional harus memiliki karyawan yang loyal dan hal ini dapat dipengaruhi oleh pemberian reward dan punishment.

Dalam sebuah perusahaan, reward sangat berpengaruh dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Apabila dalam suatu perusahaan memiliki sistem reward yang baik dalam proses kinerja karyawan tentunya akan menjadi sebuah motivasi tersendiri bagi setiap karyawan dalam bekerja. Begitu juga yang terjadi dalam PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado, sistem reward yang diterapkan di perusahaan ini akan meningkatkan motivasi

karyawan untuk lebih giat lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya dan menghasilkan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya dengan punishment, jika karyawan mendapatkan punishment maka loyalitas karyawan akan berkurang pada perusahaan.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Bank Rakyat Indonesia berfungsi sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk giro, deposito berjangka sertifikat deposito, tabungan bentuk lain yang dipercayakan masyarakat kepada bank, dan juga sebagai badan usaha yang menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Ketika sebuah reward dan punishment kurang maksimal diterapkan pada Bank Rakyat Indonesia, terlihat dari masih terbatasnya atau lemahnya pemberian reward dan punishment kerja karyawan tersebut pada kondisi situasi kerja antara lain, yaitu kinerja karyawan belum terukur dengan baik yang akan berdampak pada loyalitas karyawan pada perusahaan, terutama dalam memberikan penilaian akhir tahun, sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan karyawan menjadi tidak disiplin terhadap kinerjanya sehingga ketika kinerja karyawan menurut maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan ikut menurun juga.

Untuk memenuhi kepuasan kerja yang berdampak pada loyalitas karyawan perlu dilakukan penerapan reward dan punishment di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado. Bagi beberapa karyawan yang belum terbiasa menggunakan sistem pengawasan ketat menggunakan penerapan reward serta punishment, kebanyakan mereka merasa stres, tetapi banyak karyawan lainnya menganggap itu sebagai motivator buat meningkatkan pelayanan mereka. Sehingga dalam penelitian ini, peneliti ingin mengkaji loyalitas karyawan dalam hubungan dengan reward dan punishment serta kepuasan kerja pada pt bank rakyat indonesia cabang manado.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pemberian reward terhadap loyalitas karyawan yang ada di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado.
2. Untuk mengetahui pengaruh pemberian punishment terhadap loyalitas karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado.
3. Untuk mengetahui apakah reward dan punishment secara bersama-sama berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado.
4. Untuk mengetahui pengaruh pemberian reward terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado.
5. Untuk mengetahui pengaruh pemberian punishment terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Ansory dan Indrasari (2018) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia, disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumberdaya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Hamali (2018:2) menyatakan bahwa Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya.

Loyalitas

Menurut Hasibuan (2010:95), loyalitas adalah kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Selanjutnya menurut Utomo (2010) Loyalitas sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Indikator loyalitas dalam penelitian ini meliputi : Taat pada peraturan, Tanggung jawab pada perusahaan, Kemauan untuk bekerja sama, Rasa memiliki terhadap perusahaan, Hubungan antar pribadi, Kesukaan terhadap Pekerjaan.

Reward

Ansory dan Indrasari (2018), *reward* adalah imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat semangat dan lebih rajin dalam bekerja di perusahaan. Menurut

Nawawi (2015), *Reward* dilakukan untuk menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Indikator reward dalam penelitian ini meliputi : Gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, Penghargaan psikologis.

Punishment

Ansory dan Indrasari (2018) menyatakan *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi. Menurut Mangkunegara (2016), *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, pelanggar. Indikator punishment dalam penelitian ini meliputi : Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi, Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama masih dilakukan, Hukuman dilakukan dengan adanya penjelasan, Hukuman segera diberikan setelah adanya penyimpangan.

Kepuasan Kerja

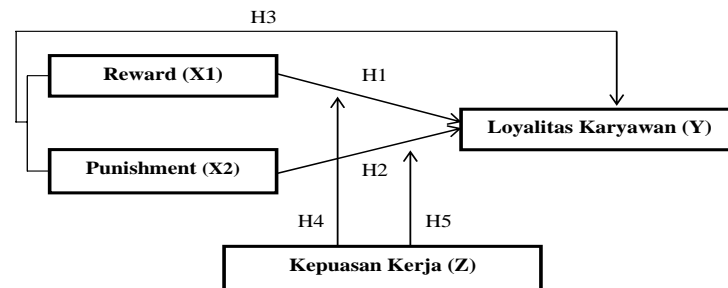
Menurut Priansa (2014:291) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya sikap ini dicerminkan oleh moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan yang mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Wibowo (2013:501) kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan yang sangat diharapkan oleh manager, oleh sebab itu manager perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini meliputi : Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Atasan (*supervision*), Teman kerja (*Workers*), Promosi (*Promotion*), Gaji/Upah (*Pay*).

Penelitian Terdahulu

Riana (2018) Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Penghargaan Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Department Organization Development Pada PT. Surya Madistrindo. Penelitian ini dilakukan dengan metode pengumpulan data dengan cara penyebaran kuisioner pada 110 orang karyawan Department Organization Development Pada PT. Surya Madistrindo. Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara penghargaan (X1) dan beban kerja (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) dilaksanakan secara simultan menunjukkan hubungan sebesar 0,548 dan memiliki pengaruh sebesar 30,1%, Sedangkan penghargaan (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y) sebesar 45,5% dan memiliki pengaruh sebesar 19,8%. Demikian pula untuk variabel beban kerja (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) memiliki hubungan sebesar 0,491 dan memiliki pengaruh sebesar 24,1%. Hubungan antara penghargaan dan beban kerja terhadap loyalitas karyawan memiliki hubungan yang cukup kuat. Penghargaan dan beban kerja terhadap loyalitas karyawan PT. Surya Madistrindo memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan apabila penghargaan dan beban kerja dapat ditingkatkan kembali oleh perusahaan.

Kawulur, Areros, Pio (2018) Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui pengaruh reward terhadap loyalitas karyawan PT. Columbia Perdana Cabang Manado; (2) Untuk mengetahui pengaruh pemberian punishment terhadap loyalitas karyawan PT. Columbia Perdana Manado (3) Untuk mengetahui pemberian reward and punishment terhadap loyalitas karyawan PT. Columbia Perdana Manado. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda, uji t, uji f, dan uji yang dilakukan secara manual dan menggunakan aplikasi SPSS. Berdasarkan analisis statistik diperoleh hasil sebagai berikut: Hasil Uji Hipotesis menunjukkan bahwa Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT. Columbia Perdana Cabang Manado, sedangkan hukuman tidak berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan PT. Columbia Perdana Manado.

Basmantra (2018) dalam penelitiannya pada karyawan Atta Mesari Resort and Spa menemukan bahwa secara parsial reward nonfinansial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas kerja, sedangkan punishment dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas kerja. Selanjutnya penelitian Susilowati dan Supriyadi (2018) pada karyawan perusahaan konstruksi menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada loyalitas kerja.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber: Kajian teori, 2022.

Hipotesis

- H1. Diduga Reward berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.
- H2. Diduga Punishment berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.
- H3. Diduga Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.
- H4. Diduga Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja
- H5. Diduga Punishment berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2016).

Populasi, Besar Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono (2016), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado yang berjumlah 93 Karyawan. Menurut Sugiyono (2016), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Besaran sampel sebanyak 48 orang karyawan yang ditentukan dengan Rumus slovin. Pengambilan sampel menggunakan pendekatan *accidental sampling technique*.

Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2016), teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu banyak. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan pengedaran kuesioner kepada karyawan yang menjadi sampel. Selain itu melakukan studi pustaka berupa *textbook* dan jurnal yang menjadi kerangka teoritis dalam penelitian ini.

Teknik Analisis

Sugiyono (2016), analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)* yaitu model analisis linear berganda dengan variabel moderasi.

Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

Selanjutnya persamaan regresi linear berganda dengan variabel moderasi sebagai berikut:

$$(a.) Y = a + b_1X_1 + b_2Z + b_3X_1*Z + e$$

$$(b.) Y = a + b_1X_2 + b_2Z + b_3X_2*Z + e$$

Keterangan:

Y = Loyalitas Karyawan

X1 = Reward

X2 = Punishment

Z = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

b1,b2,b3 = Koefisien Regresi

E = Kemungkinan Error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Items	Validitas		Reliabilitas		Status
		r hitung	SigStatus	cornbach alpha		
Reward (X1)	X1.1	0.699	0.000Valid	0.700	Reliabel	
	X1.2	0.738	0.000Valid			
	X1.3	0.320	0.000Valid			
	X1.4	0.525	0.000Valid			
	X1.5	0.500	0.000Valid			
	X1.6	0.558	0.000Valid			
	X1.7	0.505	0.000Valid			
	X1.8	0.649	0.000Valid			
Punishment (X2)	X2.1	0.647	0.000Valid	0.798	Reliabel	
	X2.2	0.622	0.000Valid			
	X2.3	0.503	0.000Valid			
	X2.4	0.674	0.000Valid			
	X2.5	0.676	0.000Valid			
	X2.6	0.569	0.000Valid			
	X2.7	0.687	0.000Valid			
	X2.8	0.759	0.000Valid			
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	0.699	0.000Valid	0.780	Reliabel	
	Z.2	0.482	0.000Valid			
	Z.3	0.555	0.000Valid			
	Z.4	0.616	0.000Valid			
	Z.5	0.742	0.000Valid			
	Z.6	0.626	0.000Valid			
Loyalitas Karyawan (Y)	Y.1	0.765	0.000Valid	0.839	Reliabel	
	Y.2	0.636	0.000Valid			
	Y.3	0.825	0.000Valid			
	Y.4	0.820	0.000Valid			
	Y.5	0.870	0.000Valid			

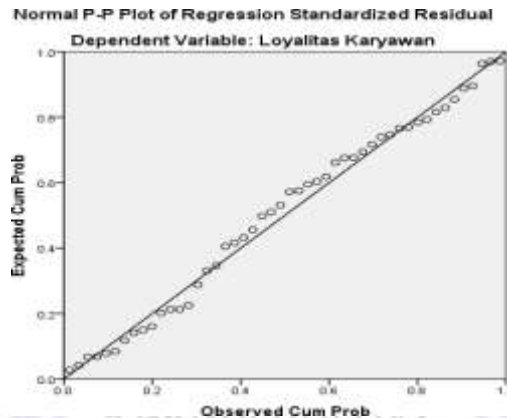
Sumber: Data Olahan 2022.

Tabel 1, dapat diketahui bahwa dari variabel reward dengan 8 item pernyataan, punishment dengan 8 item pernyataan, loyalitas dengan 6 pernyataan dan kepuasan kerja dengan 5 pertanyaan. semuanya valid karena nilai

rhitung > rtabel sama dengan 0,288 dengan tingkat signifikansi dibawah < 0.05. selanjutnya keempat variabel tersebut memiliki nilai cornbach alpha > 0.6 sehingga dapat dikatakan reliable.

Uji Asumsi Klasik

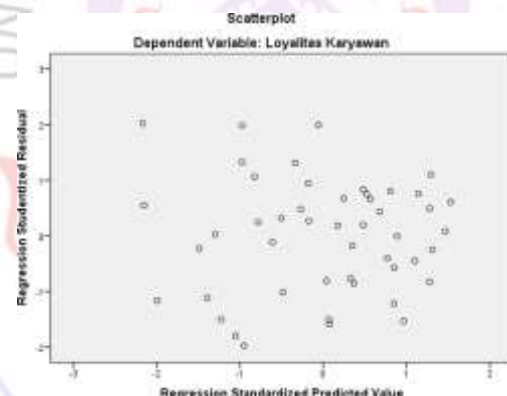
Uji Normalitas



Gambar 2. Uji Normalitas
Sumber: Data Olahan 2022.

Gambar 2, menunjukkan bahwa grafik Normal P-P of Regression Standardized Residual menggambarkan penyebaran data disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal grafik tersebut, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Data Olahan 2022.

Gambar 3, dapat dilihat bahwa titik-titik yang ada tidak membentuk pola yang teratur, sehingga dapat dinyatakan bahwa pada data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas. Artinya dalam fungsi regresi di penelitian ini tidak muncul gangguan karena varian yang tidak sama.

Tabel 2. Uji Multikolinearitas

Collinearity Statistics		Tolerance	VIF
Model 1	(Constant)		
	Reward	.416	2.402
	Punishment	.443	2.255
	Kepuasan Kerja	.282	3.549

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber: Data Olahan 2022.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi antar variabel dalam suatu model regresi. Sesuai dengan ketentuan uji multikolinearitas, jika nilai VIF kurang dari 10 maka tidak terdapat korelasi. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai VIF yaitu 2.402, 2.255 dan 3.549 kurang dari 10 dan nilai tolerance-nya lebih dari 0.1, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dalam data penelitian ini.

Tabel 3 Analisis Regresi dan Uji t Model 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.851	3.790			.488	.628
	Reward	.246	.080	.310		3.080	.004
	Punishment	-.131	.060	-.213		-2.185	.034
	Kepuasan Kerja	.557	.145	.471		3.852	.000

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber: Data Olahan 2022.

Hasil perhitungan regresi linear berganda yang tercantum pada tabel 3, dapat diketahui bahwa nilai α adalah positif 1.851. Artinya, jika variabel dependen (loyalitas karyawan) tidak dipengaruhi oleh variabel reward, punishment dan kepuasan kerja maka besar rata-rata untuk variabel loyalitas karyawan adalah sebesar 1.851.

Tabel 4. Uji F (Pengaruh Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen Secara Simultan)

Model		Sum of Squares		Mean Square		F	Sig.
			Df				
1	Regression	490.216	3	163.40564.331			.000 ^b
	Residual	111.763	44	2.540			
	Total	601.979	47				

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Punishment, Reward Sumber:

Sumber: Data Olahan 2022.

Berdasarkan tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 64.331 > F_{tabel} sebesar 2.80 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 kurang dari 0.05 (<0,05 atau 5%). Berdasarkan cara pengambilan keputusan uji F dalam analisis regresi dapat disimpulkan bahwa reward (X1), punishment (X2) dan kepuasan kerja (Z) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y). Hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa reward (X1), punishment (X2) dan kepuasan kerja (Z) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y) dinyatakan diterima.

Tabel 5. Koefisien Determinasi (Reward Terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimoderasi Kepuasan Kerja)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.892 ^a	.795		.7811.67389

a. Predictors: (Constant), X1Z, Kepuasan Kerja, Reward

b. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber: Data Olahan 2022.

Tabel 5, diketahui nilai koefisien determinasi (adjusted R2) sebesar 0,795 atau 79,5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa reward terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi mempunyai pengaruh sebesar 79,5% dan sisanya sebesar 20,5% dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 6. Koefisien Determinasi (Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimoderasi Kepuasan Kerja)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.886 ^a	.784		.7701.71802

a. Predictors: (Constant), X2*Z, Kepuasan Kerja, Punishment
b. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber: Data Olahan 2022.

Tabel 6, diketahui nilai koefisien determinasi (adjusted R²) sebesar 0,784 atau 78,4%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa punishment terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi mempunyai pengaruh sebesar 78,4% dan sisanya sebesar 21,6% dipengaruhi oleh faktor lain.

Pembahasan

Reward Terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu apakah *Reward* secara parsial berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan? dan tujuan penelitian ini yaitu, untuk mengetahui pengaruh *Reward* terhadap Loyalitas Karyawan terjawab dan terpenuhi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh Riana (2018) yang membuktikan adanya korelasi positif dalam hal ini pengaruh yang signifikan antara *Reward* terhadap Loyalitas Karyawan. Sama halnya dengan hasil studi terdahulu Kawulur, Areros dan Pio (2018) yang menemukan bahwa *Reward* berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, dimana semakin besar *Reward* yang diberikan oleh perusahaan, maka Loyalitas Karyawan akan semakin tinggi.

Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Punishment* berpengaruh negatif signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini berarti pemberian punishment kepada karyawan belum mampu meningkatkan loyalitas mereka. Pimpinan bank sebaiknya dalam memberikan punishment kepada karyawan harus dilakukan secara tepat dan adil sehingga mereka menjadi taat pada aturan-aturan yang ada dan memungkinkan untuk menimbulkan loyalitas. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan dari Basmantra (2019) yang menyatakan punishment berpengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas kerja.

Reward dan Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu apakah Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan? dan tujuan penelitian ini yaitu, untuk mengetahui pengaruh Reward dan Punishment secara simultan terhadap Loyalitas Karyawan terjawab dan terpenuhi. Hasil penelitian ini mendukung hasil studi terdahulu oleh Tresia Kawulur, Areros dan Pio (2018) yang telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara reward dan punishment secara simultan terhadap loyalitas karyawan.

Reward Terhadap Loyalitas Karyawan Dimoderasi Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Reward terhadap Loyalitas Karyawan, rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu apakah Kepuasan Kerja mampu memoderasi pengaruh Reward berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan? dan tujuan penelitian ini yaitu, untuk mengetahui peran moderasi Kepuasan Kerja dalam pengaruh Reward terhadap Loyalitas Karyawan terjawab dan terpenuhi. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh Agustina (2019) yang membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memoderasi pengaruh Reward berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan. Secara spesifik dimaknai bahwa pemberian Reward yang semakin baik akan meningkatkan Kepuasan Kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan Loyalitas Karyawan.

Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan Dimoderasi Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh *Punishment* terhadap Loyalitas Karyawan, rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu apakah Kepuasan Kerja mampu memoderasi pengaruh *Punishment* berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan? dan tujuan penelitian ini yaitu, untuk mengetahui peran moderasi Kepuasan Kerja dalam pengaruh *Punishment* terhadap Loyalitas Karyawan terjawab

dan terpenuhi. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh Basmantra (2019) yang membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memoderasi pengaruh *Punishment* berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan. Secara spesifik dimaknai bahwa pemberian *Punishment* akan menurunkan Kepuasan Kerja yang kemudian berdampak pada berkurangnya Loyalitas Karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
2. Punishment berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
3. Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
4. Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Reward terhadap Loyalitas Karyawan.
5. Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Punishment terhadap Loyalitas Karyawan.

Saran

1. Perusahaan sebaiknya mempertahankan dan secara konsisten meningkatkan Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan yang secara statistik menunjukkan skor tinggi.
2. Perusahaan sebaiknya mengevaluasi secara holistik proses dan sistem pemberian Reward untuk menjadi bahan perumusan strategi dan kebijakan yang mampu meningkatkan Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan.
3. Perusahaan sebaiknya mengevaluasi secara holistik proses dan sistem pemberian Punishment untuk menjadi bahan perumusan strategi dan kebijakan yang mampu meningkatkan Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan dan bukan justru menyebabkan berkurangnya Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina (2019) Pengaruh Fraud Pentagon Dalam Mendeteksi Kecurangan Pelaporan Keuangan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/99>. Diakses tanggal 1 Februari 2022.
- Ansory dan., Indrasari (2018) *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Asli. Sidoarjo. Indomedia Pustaka.
- Basmantra (2019) The Effect of Non-Financial Reward and Punishment on Job Loyalty Through Job Satisfaction. Vol. 3 no. 1 (2018): *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen/article/view/2108>. Diakses tanggal 1 Februari 2022.
- Hamali (2018) *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Buku Seru.
- Hasibuan (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kawulur, Areros, Pio (2018) Pengaruh Reward and Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Columbia Perdana Cabang Manado. *Jurnal Adminitrasi Bisnis*. Vol. 6 No. 2 Tahun 2018. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/19854/19451>. Diakses tanggal 1 Februari 2022.
- Mangkunegara (2016) *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi (2015) *Buku Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif. Edisi Kedua*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Priansa (2014) *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: CV. Alfabeta.

- Riana (2018) Pengaruh Penghargaan Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Department Organization Development Pada PT. Surya Madistrindo. Other *Thesis*, Universitas Darma Persada. *Thesis*. <http://repository.unsada.ac.id/890/>. Diakses tanggal 1 Februari 2022.
- Sawelu, Adolfina, Pandowo (2019) Pengaruh Penempatan Kerja, Pengawasan dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Cahaya Mutiara Basaan. *Jurnal EMBA*. Vol 7, No. 3. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/24268>. Diakses tanggal 1 Februari 2022.
- Sugiyono (2016) Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Edisi ke-12, Jilid 1. Bandung: CV. Alfabeta.
- Utomo (2010) *Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan* (CV Berkas Cipta Karyawan Nusantara Surabaya.
- Wibisono (2013) "Analisis Dan Implementasi Access Point Pada Pt. Selaras Citra Terabit Menggunakan Software The Dude". *Skripsi*. Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan komputer, Amikom. Yogyakarta. <https://docplayer.info/37995742-Analisis-dan-implementasi-access-point-pada-pt-selaras-citra-terabit-menggunakan-software-the-dude-naskah-publikasi.html>. Diakses tanggal 1 Februari 2022.
- Wibowo (2013) *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

