

**PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN  
(Studi Empiris pada PDAM Kota Magelang)**

**SKRIPSI**



Disusun Oleh:  
**Zulva Arina**  
NIM 19.0101.0125

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
2023**

## **BAB I PENDAHULUAN**

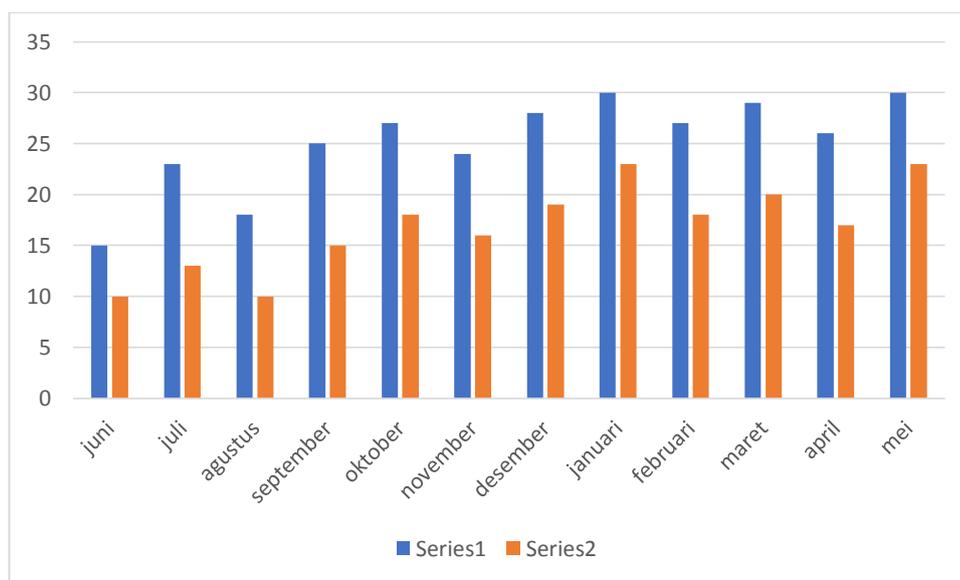
### **A. Latar Belakang**

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang dapat meningkatkan semangat dalam diri seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Apabila karyawan memiliki motivasi dalam bekerja, maka semangat kerja karyawan juga akan meningkat. Meningkatnya semangat kerja diyakini akan membuat karyawan tersebut semakin produktif dalam bekerja. Jika karyawan dalam perusahaan mampu bekerja secara maksimal, maka perusahaan atau organisasi tersebut akan mampu mencapai tujuan (Pradnyani et al., 2020).

Motivasi kerja diperlukan karena seorang karyawan membutuhkan suatu dorongan agar dapat mendukung kinerjanya. Tanpa motivasi, seorang karyawan mungkin tidak akan antusias dalam bekerja. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus tanggap dalam memberikan motivasi kepada para karyawannya sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Fenomena yang terjadi saat ini adalah adanya indikasi terjadinya penurunan motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Magelang sebagai Badan Usaha Milik Daerah, tingkat motivasi kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam menjaga eksistensi pada PDAM Kota Magelang jika dilihat dari sisi absensi para karyawan. Adanya absensi karyawan yang naik turun disebabkan oleh kurangnya motivasi kerja yang belum optimal sehingga berdampak pada kinerja karyawan. Pemberian *reward* oleh suatu perusahaan juga penting karena karyawan tersebut akan merasa senang hasil kerjanya diapresiasi oleh perusahaan. Di sisi lain perusahaan juga harus

mencegah adanya keterlambatan absensi pada sejumlah karyawan dengan memberikan *punishment* yang sesuai dengan aturan perusahaan. Gaya kepemimpinan juga dianggap belum maksimal, seorang pemimpin yang belum bisa mengendalikan karyawannya dalam hal keterlambatan absensi akan memperburuk kinerja para karyawannya, sehingga angka keterlambatan absensi menjadi tinggi dan dapat merusak citra perusahaan.



Gambar 1. 1 Grafik Absensi Karyawan PDAM Kota Magelang  
Sumber: Data primer diolah PDAM Kota Magelang 2022

Berdasarkan grafik 1 absensi karyawan PDAM Kota Magelang bulan Juni 2021 sampai dengan bulan Mei 2022 bahwa terdapat 2 kategori absensi yakni terlambat dan ijin. Tingkat absensi pada setiap bulan mengalami kenaikan. Pada bulan Juni tahun 2021 terdapat 15 orang karyawan yang terlambat dan 10 karyawan yang ijin. Pada bulan Juli 2021 terdapat 23 orang karyawan yang terlambat dan 13 orang karyawan yang ijin. Pada bulan Agustus 2021 terdapat 18 orang karyawan yang terlambat dan 10 orang karyawan yang ijin. Pada

bulan September 2021 terdapat 25 orang karyawan yang terlambat dan 15 orang karyawan yang ijin. Pada bulan Oktober 2021 terdapat 27 orang karyawan yang terlambat dan 18 orang karyawan yang ijin. Pada bulan November 2021 terdapat 24 orang karyawan yang terlambat dan 16 orang karyawan yang ijin. Pada bulan Desember 2021 terdapat 28 orang karyawan yang terlambat dan 19 orang karyawan yang ijin. Pada bulan Januari 2022 terdapat 30 orang karyawan yang terlambat dan 23 orang karyawan yang ijin. Pada bulan Februari 2022 terdapat 27 orang karyawan yang terlambat dan 18 orang karyawan yang ijin. Pada bulan Maret 2022 terdapat 29 orang karyawan yang terlambat dan 20 orang karyawan yang ijin. Pada bulan April 2022 terdapat 26 orang karyawan yang terlambat dan 17 orang karyawan yang ijin. Pada bulan Mei 2022 terdapat 30 orang karyawan yang terlambat dan 23 orang karyawan yang ijin. Adanya jumlah keterlambatan dan ijin yang naik turun setiap bulannya menunjukkan bahwa motivasi kerja pada karyawan PDAM Kota Magelang belum terpenuhi secara maksimal. Motivasi kerja menjadi alat ukur dalam pengembangan karir para karyawan. Pimpinan PDAM Kota Magelang menegaskan bahwa adanya penetapan jabatan struktural dilihat dari prestasi kerja. Berdasarkan hal tersebut para karyawan harus bekerja dengan baik agar perusahaan mengapresiasi dengan memberikan reward yang sesuai dengan hasil kinerja para karyawan. Namun di sisi lain jika para karyawan melakukan kesalahan dalam bekerja perusahaan juga harus tegas memberikan punishment kepada para karyawan.

Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja, sehingga perusahaan harus memastikan adanya motivasi kerja karyawan. Unsur penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh (Pradnyani et al., 2020), menunjukkan bahwa *Reward* dan *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Wowor et al., 2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Imelda et al., 2021), dimana menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh (Pradnyani et al., 2020). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian (Pradnyani et al., 2020) adalah **pertama**, penambahan variabel gaya kepemimpinan dari penelitian (Wowor et al., 2019). Alasan penambahan gaya kepemimpinan karena berdasarkan beberapa penelitian terdahulu berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Wowor et al., 2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. **Kedua**, penggunaan objek penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan objek penelitian di PDAM Kota Magelang. Alasan penggunaan objek tersebut adalah karena tingkat *reward*, *punishment*

dan gaya kepemimpinan pada PDAM Kota Magelang belum maksimal, sehingga prestasi kerja karyawan belum dinilai baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian mengambil judul **“Pengaruh Reward, Punishment Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Oerusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Magelang”**

### **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
2. Apakah *reward* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi penelitian yang membahas mengenai motivasi kerja karyawan. Guna menambah pengetahuan maupun pengalaman, khususnya pada PDAM Kota Magelang dalam referensi dalam peningkatan motivasi kerja karyawan.

### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu manfaat dan bahan evaluasi mengenai pengaruh *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu juga dapat memberikan pertimbangan dalam menilai motivasi kerja karyawan PDAM Kota Magelang dan bagaimana tolak ukur pengaruh *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan dalam mengambil keputusan untuk memberikan motivasi kerja karyawan dalam perusahaan.

### **3. Sitematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terbagi menjadi 5 (lima) yaitu:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bagian ini merupakan bagian awal penelitian meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

## BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini diuraikan tentang konsep dasar teori-teori yang digunakan sebagai dasar pemecahan permasalahan yang diteliti.

## BAB II : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menerangkan metode penelitian yang digunakan meliputi: jenis penelitian, metode pengambilan data, jenis data, dan metode analisis data.

## BAB IV : ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan dipaparkan tentang bagaimana pembahasan yang diteliti dipecahkan melalui pembahasan analisis yang menjawab tentang permasalahan dan hipotesis yang dikemukakan.

## BAB V : PENUTUP

Dalam bab akhir ini berisi tentang hasil penelitian dalam bentuk kesimpulan dan saran bagi PDAM di Kota Magelang

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **A. Telaah Teori**

##### **1. Teori Motivasi Dua Faktor**

Teori Motivasi Dua Faktor *Herzberg* oleh *Frederick Herzberg*. Herzberg (1959) merupakan salah seorang pemikir dalam bidang pengurusan dan motivasi. Teori yang menumpukan kepada keadaan tempat kerja dalam menentukan tahap kepuasan kerja ini menggabungkan faktor 'Motivasi' yang diistilahkan sebagai faktor intrinsik atau dalaman dan faktor '*hygiene*' sebagai faktor *esktrinsik* (luaran) (Yashak et al., 2020).

Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg ini digunakan di dalam kajian ini kerana teori ini lebih memfokuskan kepada tahap motivasi pekerja di sesuatu organisasi atau perusahaan. Selain itu, kajian ini juga hanya menumpukan kepada faktor 'Motivasi' atau faktor intrinsik yang datang dari dalam seseorang individu itu sendiri kerana menurut Herzberg (1968), faktor-faktor di bawah dimensi '*hygiene*' sebenarnya tidak akan membuat seseorang pekerja itu menjadi lebih bermotivasi, hal tersebut hanya akan menghalang atau mengurangkan rasa ketidakpuasan hati mereka terhadap pekerjaan mereka. Oleh kerana itu, hal yang lebih penting jika hal-hal yang berkaitan dengan dimensi 'Motivasi' diberi lebih penekanan oleh sesebuah organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan motivasi para pekerja mereka. Herzberg seterusnya mencadangkan bahawa pihak pengurusan di suatu organisasi atau perusahaan untuk memperbaiki skop

dan kandungan suatu pekerjaan agar para pekerja dapat merasakan bahwa mereka juga mempunyai autonomi dan peluang untuk mendapatkan pengiktirafan dan pengembangan bakat dan kemahiran mereka (Yashak et al., 2020).

*Frederick Herzberg* menyatakan bahwa seseorang ketika melakukan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang dominan diantaranya adalah *Maintenance Factor* dan *Motivation Factor*. *Maintenance Factor* merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia sehingga diperoleh ketenteraman badaniah. *Motivation Factor* merupakan faktor-faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis individu seperti perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan (Purba & Rangkuti, 2022).

Konsep *hygiene* juga disebut teori dua faktor menurut (Purba & Rangkuti, 2022), yaitu:

- a. Faktor *Motivator (satisfiers)* Pekerjaan
  1. Prestasi (*achievement*)
  2. Pengakuan (*recognition*)
  3. Pekerjaan itu sendiri (*advancement*)
  4. Tanggung jawab (*responsibility*)
  5. Pengembangan potensi individu (*advancement*)
- b. Faktor *Hygiene (dissatisfier)*
  1. Gaji atau upah (*wages or salaries*)
  2. Kondisi kerja (*working condition*)

3. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*)
4. Hubungan antarpribadi (*interpersonal relation*)
5. Kualitas supervisi (*quality supervisor*)

Herzberg menyatakan bahwa jika faktor pemeliharaan (*hygiene factor*) tidak maksimal di dalam suatu organisasi maka banyak terjadi ketidakpuasan, namun akan memberikan motivasi yang kuat jika faktor tersebut ada di dalam perusahaan. Sebaliknya faktor motivasi (*motivator factor*) akan memberikan motivasi yang kuat bila faktor tersebut ada dalam suatu perusahaan, tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan jika faktor tersebut tidak ada. Seorang karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya jika terdapat faktor-faktor *hygiene* yang terpenuhi, namun karyawan akan merasa tidak puas jika faktor-faktor tersebut tidak ada (Purba & Rangkuti, 2022).

## **2. Motivasi Kerja Karyawan**

Menurut G.R Terry (dalam Ansory & Indrasari, 2018:259) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak atau bahasa Inggrisnya *to move*. Secara etimologi motivasi berasal dari kata “motif”, motif menurut Sadirman adalah daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu (Aprillyanti et al., 2022). Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi adalah apa yang membuat orang melakukan sesuatu, tetapi arti yang lebih penting

dari kata ini adalah bahwa motivasi adalah apa yang membuat orang benar-benar berusaha mengeluarkan energi demi apa yang mereka lakukan (Adair dalam (Ansory & Indrasari, 2018:261)

Menurut Bernard Berelson dan Gary A. (dalam Ansory & Indrasari, 2018:260) mendefinisikan motivasi sebagai semua keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah pemenuhan kebutuhan yang memberi kepuasan.. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu (French dan Raven dalam Ansory & Indrasari, 2018:259). Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan (Halim et al., 2020).

Menurut ErnestJ. McCormick (dalam Ansory & Indrasari, 2018:260) menyatakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi kerja merupakan keinginan atau usaha mereka terkait dengan kesediaannya untuk mengeluarkan upaya tinggi guna mencapai tujuan bersama (Imelda et al., 2021). Motivasi kerja adalah kekuatan pendorong yang mampu mengarahkan perilaku seseorang dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Pradnyani et al., 2020). Motivasi kerja adalah bagaimana mengarahkan daya dan semua potensi yang dimiliki para pekerja agar mau bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Imelda et al.,

2021). Motivasi kerja termasuk dalam kesatuan kekuatan baik bersumber dari internal maupun eksternal dimana mendukung dalam mulai siap bekerja, terarah, formst, jangka waktu tertentu dan intensitas (Prastyo & Santoso, 2021).

Menurut (Prastyo & Santoso, 2021) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

- c. Tanggung jawab
- d. Prestasi kerja
- e. Peluang untuk maju
- f. Pengakuan atas kinerja
- g. Pekerjaan yang menantang

### 3. *Reward*

*Reward* adalah penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya yang berprestasi atau menunjukkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Pradnyani et al., 2020). *Reward* merupakan suatu sarana motivasi atau sarana yang dapat menimbulkan dorongan dan merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja, yang diberikan dalam bentuk uang atau penghargaan yang ditetapkan berdasarkan prestasi, semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula *reward* yang diberikan (Manullang dalam Ansory & Indrasari, 2018:309). *Reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar

sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita (Wjiarnako (Ansory & Indrasari, 2018:307).

*Reward* adalah sebuah metode yang membuat orang termotivasi melakukan hal baik dan meningkatkan prestasi (Pradnyani et al., 2020)p. *Reward* adalah balas jasa yang diberikan perusahaan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran (Apriyanti et al., 2020). *Reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lain (Aprillyanti et al., 2022)

*Reward* adalah di luar upah, gaji, seringkali pemimpinan memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai Upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya (Halim et al., 2020). *Reward* adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi dalam Ansory & Indrasari, 2018:308). *Reward* adalah imbalan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi dalam Ansory & Indrasari, 2018:309).

Menurut (Pratama & Sukarno, 2021) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* yaitu:

- a. Upah
- b. Promosi
- c. Penghargaan
- d. Tunjangan
- e. Gaji

#### 4. *Punishment*

*Punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan (Echols dan Shadily dalam Ansory & Indrasari, 2018:320). *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan (M. Ngalim Purwanto dalam Ansory & Indrasari, 2018:320). *Punishment* adalah hukuman yang diberikan kepada karyawan karena telah melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku (Pradnyani et al., 2020). *Punishment* adalah hukuman yang diberikan kepada karyawan karena telah melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku (Pradnyani et al., 2020).

*Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara dalam Ansory & Indrasari, 2018:320). *Punishment* adalah tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Apriyanti et al., 2020). *Punishment* adalah ancaman hukuman yang diberikan kepada karyawan yang tujuannya adalah meningkatkan kinerja karyawan yang kurang, mengarahkan karyawan menjadi lebih baik, dan memastikan berjalannya peraturan yang telah berlaku (jurnal 17). *Punishment* adalah tindakan yang dijatuhkan kepada seseorang secara sadar dan sengaja sehingga menimbulkan nestapa, dan dengan adanya nestapa itu orang yang

bersangkutan akan menjadi sadar akan perbuatannya dan berjanji di dalam hatinya untuk tidak mengulangnya ( A.D. Indra Kusuma dalam (Ansory & Indrasari, 2018:320)

Menurut (Forbeshu & Edalmen, 2023) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi hukuman (*punishment*) yaitu:

- a. Peraturan
- b. Teguran lisan dan tertulis
- c. Peringatan
- d. Pelaksanaan hukuman
- e. PHK

## **5. Gaya kepemimpinan**

Menurut (Wowor et al., 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain yang mempengaruhi orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan merupakan “Norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Ahmad & Thamrin, 2021). Gaya Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Menurut Shared Goal, Hemhiel & Coons (dalam (Ansory & Indrasari, 2018:86) Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Kepemimpinan adalah

suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan Bersama (Rauch & Behling dlm bku msdm)

Gaya Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya” (Wowor et al., 2019). Gaya kepemimpinan (leadership) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya (jurnal 5). Gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan (maturity) bawahan yang akan dipengaruhi oleh pemimpin (Mendrofa et al., 2021). Gaya kepemimpinan adalah “kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin adalah orangnya yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya (Mendrofa et al., 2021).

Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin (Davis dan Nestrom dalam Ansory & Indrasari, 2018:90). Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono pada Ansory & Indrasari, 2018:90). Gaya kepemimpinan (leadership) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya (Maharani et al., 2021). Gaya kepemimpinan adalah dimana

seorang pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Mendrofa et al., 2021).

Menurut (Ahmad & Thamrin, 2021) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu:

- a. Sifat
- b. Kebiasaan
- c. Watak
- d. Temperamen
- e. Kepribadian

## **B. Telaah Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini. Adapun hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Pradnyani et al., 2020) dengan menggunakan sampel 31 karyawan CV Ayudya Tabanan Bali. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner. Alat analisis digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari *Reward Dan Punishment* terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Wowor et al., 2019) menggunakan sampel 40 karyawan yang bekerja di Matahari Mega Mall Manado. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Alat analisis yang digunakan adalah analisis korelasi, uji t dan analisis regresi sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Badrudin, 2019) menggunakan sampel 60 responden karyawan PT.Antam.Tbk,UBPE Pongkor. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner. Data yang digunakan adalah data primer. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan menggunakan bantuan program statistical package for the social sciences(spss) versi 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Reward Dan Punishment* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Maharani et al., 2021) menggunakan sampel seluruh karyawan Departemen Housekeeping di Hotel A Ubud. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajer berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, baik secara langsung atau tidak langsung.

### **C. Pengembangan Hipotesis**

#### **1. Pengaruh *Reward, Punishment* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

*Reward dan punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang akan tetapi, kedua hal tersebut saling berkaitan, keduanya

memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja. Pemberian reward dan punishment tidak bisa diberikan sembarangan atau tanpa alasan yang rasional. Maka dari itu, perusahaan harus memiliki mekanisme pemberian reward dan punishment yang jelas untuk para karyawannya. Hal itu perlu dilakukan agar pemberian reward maupun punishment tidak salah sasaran dan adil bagi karyawan sehingga karyawan dan perusahaan dapat merasakan dampak positif dari adanya *reward dan punishment* tersebut (Pradnyani et al., 2020).

Gaya kepemimpinan juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan saat bekerja agar bergairah bekerja, hal tersebut dilakukan dengan mengadakan kegiatan sosial. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik karyawan mendapatkan kebebasan dalam membuat suatu keputusan dan berkreasi dalam menjalankan pekerjaannya.

Hubungan keterkaitan antara *reward, punishment* dan gaya kepemimpinan terhadap teori *Herzberg* adanya rasa puas karena pekerjaan yang dilakukan setiap karyawan dihargai oleh perusahaan dengan diberikan reward yang cukup baik. Selain itu adanya keadilan terhadap semua kesalahan yang dibuat oleh seluruh karyawan dengan diberikan punishment secara nyata dan sesuai peraturan. Adanya motivasi yang tinggi dengan gaya kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan lebih fokus pada upaya pencapaian hasil kerja yang baik dan diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan penelitian (Pradnyani et al., 2020) yang menyatakan bahwa pengaruh *Reward dan Punishment* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian (Wowor et al., 2019) dan (Erlina & Sunaryo, 2022) yang menyatakan bahwa Pengaruh *Reward, Punishment* Dan Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut

**H1 : *Reward, Punishment* dan Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

## **2. Pengaruh *Reward* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

*Reward* adalah penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya yang berprestasi atau menunjukkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Pradnyani et al., 2020). *Reward* dapat dijadikan motivasi tersendiri oleh karyawan karena kinerjanya merasa dihargai. Perusahaan harus memiliki alternatif untuk memberikan *reward* terbaik untuk setiap karyawan yang kinerjanya bagus bahkan karyawan tersebut dapat mencapai target. Dalam upaya tersebut di sisi lain para karyawan harus memiliki motivasi yang tinggi agar kinerjanya meningkat. Perusahaan diharapkan dapat memberikan perhatian lebih kepada para karyawannya. *Reward* sangat mendukung untuk meningkatkan standar kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Oleh karena itu, reward yang diberikan perusahaan diharapkan dapat bermanfaat untuk para karyawan.

Keterkaitan antara *reward* dengan teori *Herzberg* adalah bahwa *reward* menjadi metode yang dapat digunakan untuk membuat seseorang termotivasi melakukan hal baik dan meningkatkan kinerjanya. Sistem *reward* merupakan hal penting karena mendorong tercapainya hasil yang diinginkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai dan melebihi target dalam bekerja (Pradnyani et al., 2020).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Pradnyani et al., 2020) yang menyatakan bahwa *Reward* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Badrudin, 2019) dan (Erlina & Sunaryo, 2022) yang menyatakan bahwa *Reward* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik reward yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan maka motivasi kerja karyawan juga semakin meningkat. Dengan demikian, hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut

**H2 : *Reward* Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

### **3. Pengaruh *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Hukuman (*Punishment*) adalah konsekuensi yang tidak terlalu menyenangkan yang diberikan sebagai tanggapan atas pelanggaran tertentu yang telah dilakukan. Hukuman (*Punishment*) hanya boleh

digunakan setelah penyelidikan menyeluruh dan obyektif terhadap semua faktor yang berkaitan dengan situasi saat ini. Jika digunakan secara efektif, hukuman dapat mengurangi bahaya dalam suatu organisasi (Erlina & Sunaryo, 2022).

Keterkaitan antara *punishment* dengan teori *Herberg* adalah bahwa motivasi kerja karyawan akan meningkat jika *punishment* yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang ada dan sudah diselidiki terlebih dahulu dengan tuntas. *Punishment* yang diberikan kepada karyawan dapat menjadi dorongan agar para karyawan tidak berperilaku buruk di lingkungan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Erlina & Sunaryo, 2022) menunjukkan bahwa *Punishment* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pradnyani et al., 2020) dan (Badrudin, 2019) yang menyatakan bahwa *Punishment* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya *punishment* yang tegas dapat membentuk motivasi kerja yang bagus. Para karyawan menjadi lebih bersemangat karena jika melakukan kesalahan akan mendapatkan *punishment* yang merugikan. Dengan demikian, hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut

**H3 : *Punishment* Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain yang mempengaruhi orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu. Penerapan Gaya Kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, karena di dalam motivasi kerja karyawan untuk memenuhi kebutuhannya sangat membutuhkan dukungan dari seorang pimpinan, karena itu setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan perusahaan agar mereka bias bekerja sama secara efektif (Wowor et al., 2019). Gaya kepemimpinan dan karakter seseorang berbeda, sehingga akan memberikan dampak yang berbeda dalam suatu perusahaan. Pemimpin merupakan merupakan seorang role model bagi karyawannya yang bisa merefleksikan visi, misi dan tujuan organisasi dalam bentuk yang konkret, sehingga karyawan akan termotivasi dan bersemangat dalam bekerja.

Keterkaitan gaya kepemimpinan dengan teori *Herzberg* adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Apabila seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang bijak dan baik tentunya kinerja para akryawan akan terarah dan maksimal.

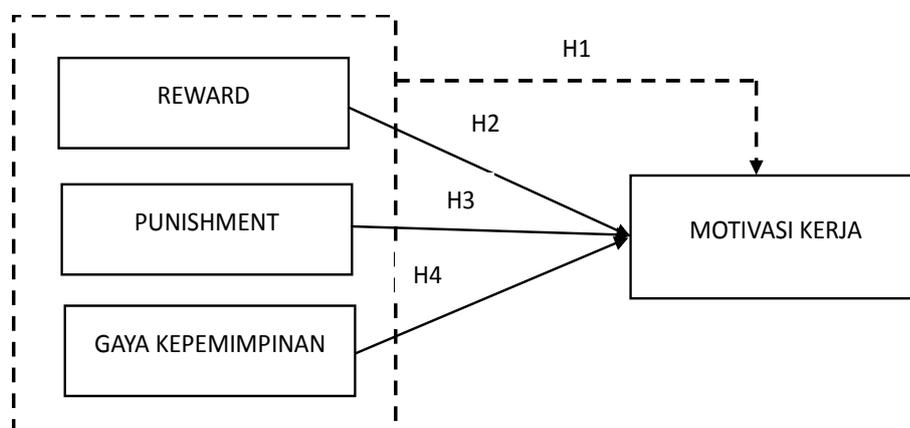
Penelitian yang dilakukan oleh (Wowor et al., 2019) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

(Maharani et al., 2021) dan (Nurdiana, 2018) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat. Artinya, pemimpin yang baik akan mendorong semangat kerja karena termotivasi oleh kepemimpinannya yang baik dan bijak. Dengan demikian, hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut

**H4 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

#### D. Model Penelitian

Berdasarkan penjelasan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dan penelitian ini yaitu variabel bebas (*Independent Variable*) yaitu *Reward* (X1), *Punishment* (X2) dan Gaya Kepemimpinan (X3), sedangkan untuk variabel terikatnya (*Dependent Variable*) yaitu Motivasi Kerja Karyawan (Y)



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Keterangan :

- : Pengaruh langsung / uji secara parsial  
 - - - - -→ : Pengaruh simultan / multiple

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek / sub obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sujarweni, 2015:76). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Kota Magelang yang berjumlah 218 karyawan.

Sampel terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan PDAM Kota Magelang . Sampel dalam penelitian ini dipilih menggunakan metode sampling purposive sebanyak 125 orang, yaitu pegawai PDAM Kota Magelang yang sudah bekerja 1 tahun di perusahaan karena dianggap sudah mengetahui bagaimana kondisi di perusahaan tersebut serta mampu menjelaskan keadaan di perusahaan secara nyata.

### **B. Jenis Dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

#### **1. Data Primer**

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden dan yang dijadikan sampel yaitu karyawan PDAM Kota Magelang.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung. Data sekunder dalam penelitian ini berupa monografi data

absensi dari PDAM Kota Magelang yang digunakan untuk mendapatkan informasi yang mendukung dalam penyelesaian penelitian.

### **C. Metode Pengumpulan Data**

Data primer dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup dimana jawaban dalam kuesioner ini dijamin kerahasiaannya. Cara menyebarkan kuesioner yaitu dengan cara menyebarkan secara langsung terhadap responden. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan cara dokumentasi.

### **D. Definisi Operasional dan Pengukuran variabel**

#### **1. Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran**

Data yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner diberikan secara online kepada responden dan diukur dengan Skala Likert 5. Menurut Reis Likert (dalam Cooper & Schindler, 2019:327) skala likert merupakan variasi yang sering digunakan dari skala penilaian yang dijumlahkan. Skala penilaian yang dijumlahkan terdiri atas pertanyaan yang mengekspresikan baik sikap mendukung dan tidak mendukung terhadap objek kepentingan. Partisipan diminta untuk setuju atau tidak setuju dengan setiap pernyataan. Setiap respons diberikan skor numerik untuk menyatakan tingkat dukungan sikap dan skor tersebut dijumlahkan untuk mengukur setiap keseluruhan partisipan.

Tingkat persetujuan yang dimaksud dalam skala Likert ini terdiri dari 5 pilihan skala yang mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS)
- b. Setuju (S)
- c. Ragu-ragu (RG)
- d. Tidak Setuju (TS)
- e. Sangat Tidak Setu (STS)

### **1. Motivasi Kerja Karyawan**

Motivasi kerja merupakan persepsi responden terhadap gairah/semangat dalam bekerja yang efektif dengan mengedepankan kerja sama agar dapat mencapai tujuan organisasi. Menurut (Khoerunnisa et al., 2019) indikator-indikator motivasi kerja diantaranya yaitu:

- a. Semangat kerja
- b. Kegairahan kerja
- c. Bekerjasama
- d. Bekerja efektif
- e. Pencapaian tujuan organisasi

### **2. Reward**

*Reward* merupakan persepsi responden terhadap sesuatu yang diberikan perusahaan diluar upah, gaji, sering kali pemimpin memberikan tambahan penerimaan lain seperti komisi, bonus dan intensif atau yang lainnya sebagai upaya lebih menghargai kinerja karyawannya. Menurut

(Halim et al., 2020) indikator-indikator untuk mengukur reward diantaranya yaitu:

- a. Gaji
- b. Upah
- c. Bonus
- d. Komisi
- e. Insentif

### **3. *Punishment***

*Punishment* merupakan persepsi responden terhadap hukuman atau teguran yang diberikan kepada karyawan karena telah melakukan pelanggaran terhadap larangan perusahaan agar para karyawan disiplin dan dapat mematuhi tata tertib perusahaan. Menurut (Pradnyani et al., 2020) indikator-indikator untuk mengukur *punishment* diantaranya yaitu:

- a. Tata tertib
- b. Larangan
- c. Teguran
- d. Disiplin
- e. Hukuman

### **4. Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan persepsi responden terhadap sifat atau watak yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan berdasarkan kebiasaan atau kepribadiannya yang baik maupun

buruk. Menurut (Ahmad & Thamrin, 2021) indikator-indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan diantaranya yaitu:

- a. Sifat
- b. Kebiasaan
- c. Watak
- d. Temperamen
- e. Kepribadian

## **2. Pengukuran Variabel**

Data yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner diberikan secara online kepada responden dan diukur dengan Skala Likert 5. Menurut Reis Likert (dalam Cooper & Schindler, 2019:327) skala likert merupakan variasi yang sering digunakan dari skala penilaian yang dijumlahkan. Skala penilaian yang dijumlahkan terdiri atas pertanyaan yang mengekspresikan baik sikap mendukung dan tidak mendukung terhadap objek kepentingan. Partisipan diminta untuk setuju atau tidak setuju dengan setiap pernyataan. Setiap respons diberikan skor numerik untuk menyatakan tingkat dukungan sikap dan skor tersebut dijumlahkan untuk mengukur setiap keseluruhan partisipan.

Tingkat persetujuan yang dimaksud dalam skala Likert ini terdiri dari 5 pilihan skala yang mempunyai kriteria sebagai berikut

- a. Sangat Setuju (SS)
- b. Setuju (S)

- c. Ragu-ragu (RG)
- d. Tidak Setuju (TS)
- e. Sangat Tidak Setuju (STS)

## **E. Uji Instrumen Penelitian**

### **a. Uji Validitas**

Menurut (Sujarweni, 2015:160) uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu dasar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Uji validitas dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk degree of freedom ( $df$ ) =  $n - 4$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Suatu indikator dikatakan valid, apabila  $df = n - 4$  dan  $\alpha = 0,05$  dengan ketentuan (Dewi & Samuel, 2015) :

1. Hasil  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel = valid
2. Hasil  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel = tidak valid

### **b. Uji Reliabilitas**

Menurut (Sujarweni, 2015:172) reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimesnsi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai Alpha  $>$  0,60 maka reliabel.

## F. Metode Analisis Data

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Gujarati (dalam (Kuncoro, 2004:75-76) analisis ini digunakan untuk meneliti pengaruh dari beberapa variabel independen (variabel X) terhadap variabel dependen (variabel Y), dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi nilai variabel. Dalam penelitian ini, variabel independen yaitu *reward* (X1), *punishment* (X2) dan gaya kepemimpinan (X3), sedangkan variabel dependen adalah motivasi kerja (Y).

Menurut (Suharyadi & Purwanto, 2020:226) sehingga persamaan regresi bergandanya adalah sebagai berikut:

Keterangan:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Y = Motivasi Kerja

$\alpha$  = Konstanta

X1 = Reward

X2 = Punishment

X3 = Gaya Kepemimpinan

B1 = Koefisien Regresi Variabel Motivasi Kerja

B2 = Koefisien Regresi Variabel Reward

B3 = Koefisien Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan

e = Standar error

## G. Uji Hipotesis Multiple

### a. Adjusted $R^2$

Menurut (Kuncoro, 2018:109) Koefisien Determinasi (Adjusted  $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat.

a. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ).

Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### b. Uji F

Menurut (Kuncoro, 2018:108) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau:

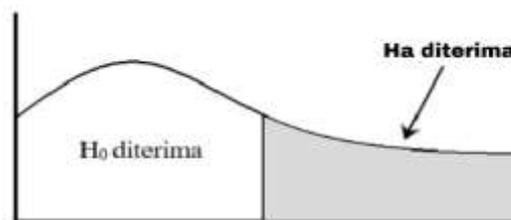
$H_a ; b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k = 0$  Artinya, semua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0 ; b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$  Artinya, apakah semua variabel independen tidak berpengaruh yang terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_a$ ), tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau:

Penentuan F tabel dan F hitung yaitu dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau taraf signifikansi sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka:

$H_a$  ; Jika F hitung  $>$  F tabel dan p-value  $<$   $\alpha$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti masing-masing variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

$H_0$  ; Jika F hitung  $<$  F tabel p-value  $>$   $\alpha$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti masing-masing variabel independen secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.



Gambar 3. 1 Uji F

### c. Uji t

Menurut (Kuncoro, 2018:107) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel terikat. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $b_i$ ) sama dengan nol, atau:

$H_a$  ;  $b_i \neq 0$  Artinya, variabel tersebut berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0$  ;  $b_i = 0$  Artinya, apakah suatu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_a$ ), parameter suatu variabel tidak sama dengan nol.

Penentuan nilai  $t$  tabel adalah dengan menggunakan nilai signifikansi 5% dengan derajat kebebasan =  $\alpha/2$ ,  $n-k-1$ . Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

$H_a$  ; Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan  $p$ -value  $<$   $\alpha$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variable dependent.

$H_0$  ; Jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel dan  $p$ -value  $>$   $\alpha$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yang berarti variabel independen tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen



Gambar 3. 2 Uji  $t$

## **BAB V KESIMPULAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang dipengaruhi oleh *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan.
2. Motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang dipengaruhi oleh *reward*.
3. Motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang dipengaruhi oleh *punishment*.
4. Motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

### **B. Keterbatasan penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel yaitu variabel *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan dari analisis ini dapat diketahui bahwa 30,5% motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut. Sedangkan sisanya 69,5% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti.

2. Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu proses pengumpulan data dilakukan secara langsung yaitu tidak ada tenggang atau jeda waktu dalam mengisi kuesioner sehingga hal tersebut menyebabkan respon yang bias karena peneliti tidak dapat mengontrol secara langsung.
3. Dalam penelitian ini menggunakan artikel yang digunakan sebagai acuan masih terbatas yang menyebabkan adanya kendala dalam penyelesaiannya.
4. Dalam penelitian ini data yang diperoleh hanya dari instrumen kuesioner yang didasarkan pada jawaban dari persepsi responden sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebar.

### **C. Saran**

Atas dasar simpulan diatas, maka dapat diberikan beberapa saran yang dapat bermanfaat untuk Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang sebagai berikut:

1. Pimpinan perusahaan harus lebih memperhatikan secara proposional terkait dengan tingkat imbalan yang diberikan, sanksi yang berlaku dalam Perusahaan dan gaya kepemimpinan yang sudah berjalan selama ini.
2. *Reward* yang diberikan harus disesuaikan dengan prestasi kerja atau masa kerja para karyawan.

3. Tingkat punishment yang diberikan harus sesuai dengan bobot kesalahan yang dilakukan agar keadilan dirasakan oleh semua karyawan.
4. Gaya kepemimpinan yang sudah berjalan selama ini harus lebih ditingkatkan agar motivasi kerja karyawan tercapai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, tri sulkanain, & Thamrin, andi muhammad ramadhan. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Mkassar. *Movere Journal*, 3(1), 1–16.
- Ansory, al fadjar, & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Aprillyanti, putri ariska, Suarjana, wayan, & Putra, gabus nyoman kusuma. (2022). *Pengaruh lingkungan kerja, insentif dan*. 3, 467–476.
- Apriyanti, Bahrin, & Finthariasari. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT.K3/SIL Ketahun Begkulu Utara). (*JEMS) Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 1(2), 189–194. <https://doi.org/10.36085/jems.v1i2.924>
- Badrudin. (2019). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT Antam Tbk UBPE Pongkor Departemen Process Plant. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 70.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2019). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, metha nilarisma, & Samuel, hatane. (2015). *Pengaruh Gaya Hidup (lifestyle), Harga, Promosi terhadap Pemilihan Tempat Tujuan Wisata (destination) Studi Kasus pada Konsumen Artojaya Tour & Travel Surabaya*. 3(1), 1–23.
- Erlina, R., & Sunaryo, D. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Area Terdampak Pintu Toll Serang-Panimbang. In *Jurnal Manajemen Unsera* (Issue 2).
- Forbeshu, C., & Edalmen. (2023). Pengaruh Reward, Punishment dan Kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan PT. Air Emas. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(01), 231–240.
- Halim, J., Sywaluddin, & Putra, A. (2020). Pengaruh Reward dan Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Tuahta Maju Ersada. *Bisnis Kolega*, 6(2), 17–24.

- Imelda, Tarigan, & Syawaluddin. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Naga Hari Utama Medan. *Jurnal Bisnis Kolega*, 7(2), 30–39.
- Khoerunnisa, Y., Rahayuningsih, R., & Suranta. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus Di Dinas Perhubungan Kabupaten Indramayu). *Jurnal Investasi*, 5(2), 43–44.
- Kuncoro, M. (2004). *Metode kuantitatif : Teori Dan Aplikasi Untuk Bisnis/Ekonomi*. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Kuncoro, M. (2018). *Metode Kuantitatif*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Maharani, Indrayani, & Diwyarthi. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Departemen Housekeeping di Hotel A Ubud. *Jurnal Bisnis Hospitaliti*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.52352/jbh.v10i1.451>
- Mendrofa, syukur S., Waoma, samalua, & Fau, jhon firman. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiwa Nias Selatan*, 4(2), 128–134.
- Nurdiana. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan CV Syntax Computama Cirebon. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 3.
- Pradnyani, Rahmawati, & Suci. (2020). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada CV Ayudya Tabanan Bali. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2.
- Prastyo, indiargo dwi, & Santoso, bowo. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Crew Burger King Surabaya Timur. *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(2), 513–528. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i2.689>
- Pratama, ilham wahyu, & Sukarno, gendut. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), 20–32. <https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.460>

- Purba, D. F., & Rangkuti, F. (2022). Pengaruh Teori Motivasi Dua Faktor terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Sturvei pada 16 Sekolah Perkumpulan Strada Cabng Jakarta Utara Timur). *Jurnal Ilmiah Hospitality* 727, 11(2).
- Suharyadi, & Purwanto. (2020). *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sujarweni, W. V. (2015). *Statistik Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Wowor, Sumayku, & Sambul. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Matahari Departement Store di MegaMall, Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8.
- Yashak, alia, Shak, mohamad syafik ya, Tahir, mohd haniff mohd, Shah, dianna suzieanna mohamad, & Mohamed, mohd faisal. (2020). Faktor motivasi teori dua faktor herzberg dan tahap motivasi. *Sains Insani*, 5(2), 65–74.  
<https://sainsinsani.usim.edu.my/index.php/sainsinsani/article/view/192/147>