

ANALISIS REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP EMPLOYEE LOYALTY DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Survei Pada Karyawan PT. Paiho Indonesia Sukabumi)

¹Muhamad Rizal Maulana, ²Faizal Mulia Z, ³Nor Norisanti

¹²³Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial,
Universitas Muhammadiyah Sukabumi

¹muhammadrizalm355@ummi.ac.id, ²faizal_88@ummi.ac.id, ³nornorisanti@ummi.ac.id

ABSTRACT

In the age of globalisation, companies need competent employees who demonstrate a high level of loyalty. Loyalty is reflected in employees' willingness to adhere to and apply company regulations and values with full awareness and responsibility. Compliance with regulations demonstrates discipline and commitment to work, which can be enhanced through the appropriate use of rewards and sanctions, as well as the creation of job satisfaction. This study aims to analyze the effect of rewards and punishments on employee loyalty, with job satisfaction as a mediating variable, among employees of PT. Paiho Indonesia. The study employed a quantitative approach using a survey method involving 200 employees of PT. Paiho Indonesia. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS)-based Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of SmartPLS 3.2.8. Job satisfaction was found to partially mediate the effects of reward and punishment on employee loyalty. This study concludes that increasing rewards, implementing appropriate punishment, and enhancing job satisfaction can strengthen employee loyalty.

Keywords: reward, punishment, job satisfaction, employee loyalty

ABSTRAK

Di era globalisasi, perusahaan membutuhkan karyawan yang kompeten dan memiliki loyalitas tinggi. Loyalitas tercermin dari kesediaan karyawan untuk menaati dan menerapkan peraturan serta nilai perusahaan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Ketaatan terhadap peraturan menunjukkan disiplin dan komitmen kerja, yang dapat ditingkatkan melalui pemberian *reward* dan *punishment* yang tepat serta terciptanya kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap *employee loyalty* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Paiho Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 200 karyawan PT. Paiho Indonesia. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan SmartPLS 3.2.8. *Job satisfaction* terbukti memediasi secara parsial pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap *employee loyalty*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan *reward*, penerapan *punishment* yang tepat, dan peningkatan *job satisfaction* dapat memperkuat loyalitas karyawan.

Kata kunci: penghargaan, hukuman, kepuasan kerja, loyalitas karyawan

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya dan teknologi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusianya. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah loyalitas karyawan. Loyalitas mencerminkan tingkat komitmen dan kesediaan karyawan untuk tetap berkontribusi secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang loyal umumnya menunjukkan sikap disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga dapat mendukung terciptanya stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan perusahaan. *Reward* merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja dan kontribusinya, sedangkan *punishment* merupakan sanksi yang diberikan sebagai konsekuensi atas pelanggaran terhadap peraturan organisasi. Pemberian *reward* yang sesuai dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan, sementara penerapan *punishment* yang adil dan proporsional dapat mendorong terbentuknya disiplin kerja. Selain itu, kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga menjadi faktor yang berperan penting dalam membangun loyalitas karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan. PT. Paiho Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di industri tekstil menghadapi tantangan dalam pengelolaan loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan, ditemukan adanya indikasi belum optimalnya loyalitas karyawan, seperti rendahnya perhatian terhadap kualitas pekerjaan, kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan tugas, serta munculnya persepsi ketidakadilan terkait pemberian *reward* dan penerapan *punishment*. Kondisi tersebut menunjukkan adanya permasalahan yang berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Fenomena tersebut didukung oleh data perusahaan yang menunjukkan peningkatan jumlah karyawan yang menerima *punishment* selama periode 2022–2024. Meskipun jumlah penerima *reward* juga mengalami peningkatan, pertumbuhan jumlah karyawan yang memperoleh *punishment* relatif lebih besar. Situasi ini mengindikasikan bahwa sistem penghargaan dan sanksi yang diterapkan perusahaan masih perlu dievaluasi untuk memastikan efektivitasnya dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Kajian empiris mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap *employee loyalty* masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Ketidakkonsistenan temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu ditelusuri lebih lanjut. Selain itu, penelitian yang menempatkan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *reward*, *punishment*, dan *employee loyalty* masih relatif terbatas, khususnya pada sektor manufaktur.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan adanya kesenjangan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap *employee loyalty* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Paiho Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

LANDASAN TEORI

Reward

Menurut (Fahmi & Irham, 2016), *reward* adalah bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai pengakuan atas kinerja dan kontribusi yang telah diberikan. Penghargaan tersebut dapat berupa kompensasi finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan, penghargaan intrinsik yang menimbulkan rasa bangga serta perhatian dari perusahaan, dan penghargaan nonfinansial seperti pemberian tanggung jawab yang lebih besar, apresiasi, serta kesempatan untuk mewakili perusahaan. Di sisi lain, (Ilma & Sorongan, 2024) menyatakan bahwa *reward* merupakan bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan yang berhasil memenuhi atau melampaui standar dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. *Reward* dapat diwujudkan dalam bentuk finansial langsung, seperti gaji, bonus, dan upah lembur, finansial tidak langsung berupa berbagai tunjangan dan jaminan kesejahteraan, serta nonfinansial yang mencakup terciptanya kondisi dan lingkungan kerja yang nyaman sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Punishment

Menurut (Khaerunisa & Alamsyah, 2025), *punishment* merupakan konsekuensi atau sanksi yang diberikan kepada karyawan atas pelanggaran terhadap aturan perusahaan dengan tujuan memperbaiki perilaku, meningkatkan kedisiplinan, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan. Dimensi *punishment* meliputi hukuman ringan (teguran lisan, teguran tertulis, dan bimbingan), hukuman sedang (untuk pelanggaran yang lebih serius), dan hukuman berat (penundaan gaji, penundaan kenaikan pangkat, serta skorsing). Sementara itu, (Rofiyana et al., 2025) menjelaskan bahwa hukuman merupakan tindakan yang kurang menyenangkan tetapi diperlukan untuk mencegah pelanggaran dan mendorong karyawan agar bekerja lebih baik. Dimensi *punishment* terdiri atas hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat.

Job Satisfaction

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang diterima karyawan dan diukur melalui selisih antara jumlah imbalan yang akan diterima karyawan dengan jumlah imbalan yang diterima karyawan (Nor Norisanti et al., 2022). Kepuasan kerja merupakan gambaran perasaan dan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya yang tercermin dalam sikap positif maupun negatif di lingkungan kerja (Hairina & Jonnius, 2021). Menurut (Nur et al., 2025) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons emosional karyawan yang muncul dari penilaian terhadap nilai-nilai yang diperoleh dari pekerjaannya. Dimensi kepuasan kerja meliputi: (1) lingkungan kerja yang memberikan rasa nyaman bagi karyawan; (2) kompensasi berupa gaji dan tunjangan yang dianggap layak; serta (3) kesempatan pengembangan, yaitu adanya peluang untuk meningkatkan karier dan kemampuan dalam perusahaan.

Employee Loyalty

Loyalitas karyawan adalah sikap setia dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang tercermin dalam kesediaan untuk menjalankan tugas, mematuhi aturan, serta mendukung kepentingan organisasi dengan penuh tanggungjawab (Harries Madiistriyatno & Tunnufus, 2023). Loyalitas menunjukkan keterikatan karyawan dengan perusahaan serta keinginannya untuk tetap bekerja dan berkontribusi bagi kemajuan organisasi. Menurut (Herniwati et al., 2021), loyalitas karyawan terdiri atas beberapa dimensi, yaitu: (1) ketaatan terhadap aturan dan komitmen pada perusahaan; (2) tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan menjaga kepentingan organisasi; (3) rasa memiliki terhadap perusahaan; dan (4) hubungan interpersonal yang positif dengan rekan kerja maupun atasan.

METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif, menurut (Bambang et al., 2023) penelitian kuantitatif merupakan investigasi sistematis tentang sebuah fenomena dengan mengumpulkan data yang dapat diukur menggunakan teknik statistik, matematika, atau komputasi. Menurut (P3MPI, 2024) penelitian eksplanatori adalah pendekatan yang dibuat untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih, pendekatan eksplanatori bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Peneliti menggunakan pendekatan eksplanatori yaitu, untuk memverifikasi validitas hipotesis yang telah diajukan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel.

Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.8. PLS merupakan salah satu pendekatan dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menawarkan fleksibilitas tinggi, terutama dalam mengaitkan teori dengan data empiris. Metode ini memungkinkan analisis jalur (*path analysis*) pada variabel laten yang dihitung melalui kombinasi linear dari indikator, serta mencakup analisis pada outer model dan inner model (Imam Ghozali, 2020:417).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini sebagian besar didominasi oleh perempuan, dengan persentase mencapai 68%. Persentase ini mencerminkan kecenderungan karyawan perempuan Karyawan PT. Paiho Indonesia yang paling banyak adalah perempuan. Selain itu, sebanyak 39,5% responden berada dalam rentang usia 26 hingga 35 tahun, yang menunjukkan bahwa Karyawan PT. Paiho Indonesia mayoritas berasal dari kalangan generasi Z dan milenial. Seluruh responden menyatakan bahwa responden adalah karyawan Karyawan PT. Paiho Indonesia.

Convergent Validity

Tabel 1 Outer Loading

Variabel Laten	Outer Loading	Dimensi	Loading Factor	Indikator	Original	Keterangan
Reward	0,986	Financial Rewards	0,937	X1.1	0,860	Valid
				X1.2	0,877	Valid
				X1.3	0,923	Valid
	0,969	Inherent Rewards	0,940	X1.4	0,929	Valid
				X1.5	0,885	Valid
				X1.6	0,904	Valid
	0,946	Non-financial Rewards	0,894	X1.7	0,848	Valid
				X1.8	0,855	Valid
				X1.9	0,836	Valid
Punishment	0,802	Hukuman Ringan	0,777	X2.1	0,901	Valid
				X2.2	0,904	Valid
				X2.3	0,894	Valid
	0,903	Hukuman Sedang	0,815	X2.4	0,813	Valid
				X2.5	0,820	Valid
				X2.6	0,833	Valid
	0,888	Hukuman Berat	0,789	X2.7	0,879	Valid
				X2.8	0,936	Valid
				X2.9	0,916	Valid
Job Satisfaction	0,848	Lingkungan kerja	0,720	XMed1	0,906	Valid
				XMed2	0,906	Valid
				XMed3	0,884	Valid
	0,936	Kompensasi	0,877	XMed4	0,825	Valid
				XMed5	0,845	Valid
				XMed6	0,885	Valid
	0,850	Kesempatan Pengembangan	0,723	XMed7	0,865	Valid
				XMed8	0,923	Valid
				XMed9	0,891	Valid
Employee Loyalty	0,987	Taat pada peraturan	0,974	Y1	0,969	Valid
				Y2	0,963	Valid
				Y3	0,969	Valid
	0,987	Tanggung Jawab	0,974	Y4	0,966	Valid
				Y5	0,965	Valid
				Y6	0,963	Valid
	0,983	Rasa Memiliki	0,967	Y7	0,963	Valid
				Y8	0,958	Valid

Variabel Laten	Outer Loading	Dimensi	Loading Factor	Indikator	Original	Keterangan
	0,986	Kesukaan Terhadap Pekerjaan	0,972	Y9	0,957	Valid
				Y7	0,967	Valid
				Y8	0,965	Valid
				Y9	0,977	Valid

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui *loading factor* yang ditampilkan menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan antar setiap konstruk dan indikatornya (X1, X2, XMed, dan Y). Loading factor berada di >0.7 . Dapat disimpulkan, hubungan antara indikator reflektif dan variabel laten dinyatakan valid.

Discriminant Validity

Tabel 2 Hasil Analisis AVE

Variabel Laten	AVE
<i>Reward</i>	0,716
<i>Punishment</i>	0,611
<i>Job Satisfaction</i>	0,597
<i>Employee Loyalty</i>	0,903

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai ave pada masing-masing variabel memiliki nilai $>0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang ada pada penelitian ini memenuhi kriteria *diskriminant validity*.

Composite reliability dan Cronbach's alpha

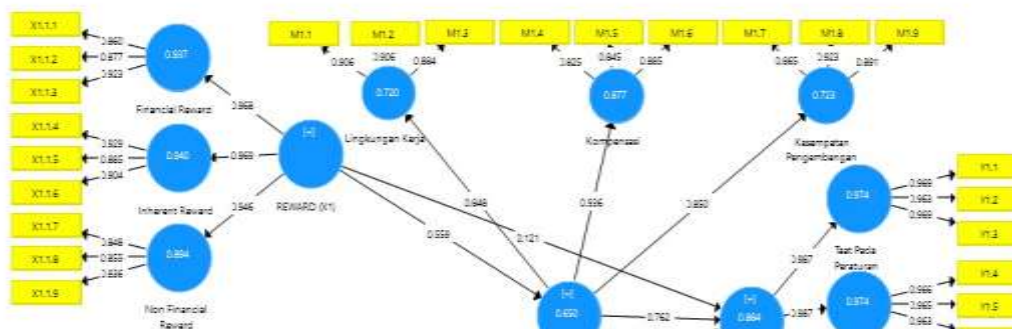
Tabel 4 Hasil Pengujian Reliabilitas

Construct	CA	CR	Keterangan
<i>Reward</i>	0,950	0,957	Reliabel
<i>Punishment</i>	0,920	0,934	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0,915	0,930	Reliabel
<i>Employee Loyalty</i>	0,990	0,991	Reliabel

Tabel 3 menyajikan hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk untuk variabel *Reward* (X1), *Punishment* (X2), *Job Satisfaction* (XMed), dan *Employee Loyalty* (Y). Nilai *Cronbach's Alpha* (CA) menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik, dengan rentang 0,915 hingga 0,990, yang menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas tinggi. Selanjutnya, nilai *Composite Reliability* (CR) berada dalam kisaran 0,930 hingga 0,991, yang melebihi 0,7, sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang sangat baik.

Evaluasi model struktural (Inner Model)

Setelah menguji outer model, tahap berikutnya adalah menguji inner model. Pengujian ini dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai f^2 , nilai R-square, dan Q^2 dari model penelitian. Evaluasi model struktural atau inner model ini menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian



Gambar 1 Diagram Jalur (Path Analisis) model PLS

Coefficient of determination (R^2)

Tabel 4 Hasil Uji R-Squared (R^2)

Model	R-Squared	R-Squared Adjusted
<i>Job Satisfaction</i>	0,650	0,647
<i>Employee Loyalty</i>	0,884	0,883

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai R-square (R^2) untuk *job satisfaction* sebesar 0,650, yang berarti 65% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel reward dan *punishment*, sedangkan 35% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai R^2 untuk *employee loyalty* sebesar 0,884, yang menunjukkan bahwa 88,4% variasi loyalitas karyawan dijelaskan oleh *reward*, *punishment*, *job satisfaction*, dan interaksi antarvariabel, sedangkan 11,6% sisanya dipengaruhi faktor lain atau kesalahan pengukuran.

Effect size (f-square)

Tabel 5 Hasil Uji f-Square (f^2)

Path	f-Squared	Effect
<i>Reward</i> (X1) → <i>Job Satisfaction</i> (XMed)	0,439	Besar
<i>Punishment</i> (X2) → <i>Job Satisfaction</i> (XMed)	0,131	Kecil
<i>Reward</i> (X1) → <i>Employee Loyalty</i> (Y)	0,043	Kecil
<i>Punishment</i> (X2) → <i>Employee Loyalty</i> (Y)	0,044	Kecil
<i>Job Satisfaction</i> (XMed) → <i>Employee Loyalty</i> (Y)	1,758	Besar

Tabel 6 menunjukkan bahwa *reward* terhadap *job satisfaction* memiliki pengaruh besar ($f^2 = 0,439$), sedangkan *punishment* terhadap *job satisfaction* memiliki pengaruh kecil ($f^2 = 0,131$). Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap *employee loyalty* juga tergolong kecil, masing-masing dengan nilai f^2 sebesar 0,043 dan 0,044. Sementara itu, *job satisfaction* terhadap *employee loyalty* memiliki pengaruh besar dengan nilai f^2 sebesar 1,758.

Prediction relevance (Q-Square)

Tabel 6 Hasil Q^2

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE/SSO)
<i>Job Satisfaction</i>	1800.000	1114,030	0.381
<i>Employee Loyalty</i>	2400.000	496,917	0.793

<i>Reward</i>	1800.000	1800.000	0.000
<i>Punishment</i>	1800.000	1800.000	0.000

Berdasarkan Tabel 6, nilai Q^2 *job satisfaction* sebesar 0,381 dan *employee loyalty* sebesar 0,793, yang keduanya termasuk kategori besar karena melebihi 0,35. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap kedua variabel tersebut. Sementara itu, nilai Q^2 *reward* dan *punishment* sebesar 0,000 karena keduanya merupakan variabel eksogen yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 7 Matriks Ringkasan Pengaruh

Path	T- Statistik koefisien jalur	P-Value	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Total pengaruh
<i>Reward</i> (X1) → <i>Employee Loyalty</i> (Y)	2.787	0,006	0,121	0,000	0,121
<i>Punishment</i> (X2) → <i>employee loyalty</i> (Y)	2.885	0,004	0,108	0,000	0,108
<i>Reward</i> (X1) → <i>Job Satisfaction</i> (XMed)	7.189	0,000	0,559	0,000	0,559
<i>Punishment</i> (X2) → <i>Job Satisfaction</i> (XMed)	3.590	0,000	0,306	0,000	0,306
<i>Job Satisfaction</i> (XMed) → <i>Employee Loyalty</i> (Y)	17.023	0,000	0.762	0.000	0.762
<i>Reward</i> (X1) → <i>Job Satisfaction</i> (XMed) → <i>Employee Loyalty</i> (Y)	6.206	0.000	0,121	0.426	0,547
<i>Loyalty</i> (Y) <i>Punishment</i> (X2) → <i>Job Satisfaction</i> (XMed) → <i>Employee Loyalty</i> (Y)	3.727	0.000	0,108	0.233	0,341

Tabel 7 menampilkan hasil estimasi jalur dan pengujian hipotesis untuk model struktural. Hasil menunjukkan bahwa semua jalur yang dianalisis dalam model ini signifikan dengan nilai p value < 0,05. Jalur dari *Reward* (X1) *Punishment* (X2) *Job Satisfaction* (XMed) memiliki koefisien tinggi dan signifikan, Hasil analisis terhadap masing-masing hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh *Reward* terhadap *Employee Loyalty*

Reward berpengaruh sebesar 0,121 terhadap *employee loyalty*, dengan nilai t-statistik sebesar 2.787 > 1,96 serta p- value sebesar 0,006 < 0,05, maka secara statistik, hipotesis 1 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *reward* memberikan pengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*. Semakin baik sistem *reward* yang diberikan, semakin tinggi loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Pemberian kompensasi

merupakan faktor utama dalam meningkatkan loyalitas karyawan karena sangat berpengaruh pada pemenuhan kebutuhan mereka. Kompensasi yang tepat dapat meningkatkan loyalitas dan mendukung perkembangan perusahaan, sedangkan kompensasi yang tidak sesuai dapat menurunkan loyalitas karyawan (Selvia & Karneli, 2023). Untuk meningkatkan efisiensi kerja karyawan, perusahaan harus memenuhi kebutuhan karyawan dengan menyediakan kondisi kerja yang nyaman (Giovanni & Verontino, 2022). Jika pengembangan karir di sebuah perusahaan dinilai kuat, maka akan berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan pada perusahaan (Nofriyandri & Adrian, 2024).

Pengaruh *Punishment* terhadap *Employee Loyalty*

Pengaruh *punishment* terhadap *employee loyalty* sebesar 0,108 dengan nilai t-statistik $2,885 > 1,96$ dan nilai p-value $0,004 < 0,05$, maka secara statistik hipotesis 2 diterima. Dapat disimpulkan bahwa *punishment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*. Pemberian *punishment* yang tepat, adil, dan seimbang dapat membantu meningkatkan loyalitas karyawan. *Punishment* secara teori bersifat mendidik karyawan, maka peraturan di setiap perusahaan harus dibuat secara logis, masuk akal dan sudah diinformasikan kepada karyawan secara menyeluruh, tidak terlalu ringan dan tidak terlalu berat (Imaniyah & Firdaus, 2022). Sistem hukuman yang dipahami karyawan akan meningkatkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta ketelitian dalam bekerja. Selain itu, penerapan *punishment* secara bertahap dari ringan hingga berat memberi kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki kesalahan tanpa tekanan berlebihan, sehingga karyawan tetap merasa dihargai dan nyaman dalam bekerja.

Pengaruh *Reward* terhadap *Job Satisfaction*

Pengaruh variabel *reward* berpengaruh sebesar 0,559 terhadap *job satisfaction*, dengan nilai t-statistik sebesar $7,189 > 1,96$ serta p-value sebesar $0,000 < 0,05$, maka secara statistik, hipotesis 3 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *reward* memberikan pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Dampak pemberian *reward* yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Lestari & Septiyana, 2022). Karyawan akan merasa nyaman untuk menetap di perusahaan, karena karyawan akan merasa dihargai usahanya oleh perusahaan, dan tentunya karyawan tentu akan berharap pencapaian yang telah dilakukan tidak sia-sia.

Pengaruh *Punishment* terhadap *Job Satisfaction*

Pengaruh *punishment* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,306 dengan nilai t-statistik $3,590 > 1,96$ dan nilai p-value $0,001 < 0,05$, maka secara statistik hipotesis 4 diterima. Dapat disimpulkan bahwa *punishment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Dengan pemberian hukuman yang bertahap, mulai dari peneguran lisan hingga pemberian tindakan hukuman yang berat, akan membuat karyawan lebih mempertimbangkan tindakan yang akan berakibat pada pelanggaran perusahaan (Yudit et al., 2024). penerapan hukuman yang belum maksimal, akan mengakibatkan banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan, yang akan mengakibatkan pada penurunan kinerja perusahaan yang disebabkan oleh ketidakpuasan kerja karyawan.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*

Pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee loyalty* sebesar 0,762 dengan nilai t-statistik $17,023 > 1,96$ dan nilai p-value $0,000 < 0,05$, maka secara statistik hipotesis 5

diterima. Dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*. Secara teori Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka loyalitas mereka terhadap perusahaan juga akan semakin meningkat (2020) Membangun *Job Satisfaction*, dapat diperkuat melalui dimensi lingkungan kerja, kompensasi, dan kesempatan pengembangan karir.

Pengaruh *Job Satisfaction* memediasi hubungan *Reward* terhadap *Employee Loyalty*

Pengaruh hubungan antara *reward* terhadap *employee loyalty*, yang dimediasi oleh *job satisfaction*, berpengaruh terbukti signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai pengaruh sebesar 0,547, t-statistik sebesar 6.026 >1,96, dan p-value sebesar 0,000 <0,05. Dengan demikian, secara statistik hipotesis 6 diterima. *Job Satisfaction* terbukti memediasi secara partial mediation pengaruh *Reward* terhadap *Employee Loyalty*, karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang sama signifikan. Serta, nilai *indirect effect* lebih besar dibandingkan nilai *direct effect*. *Reward* memiliki peran penting dalam meningkatkan rasa memiliki karyawan pada perusahaan. Kualitas *reward* dapat meningkatkan loyalitas karyawan (Putri et al., 2024), akan tetapi, perusahaan akan lebih lama jika hanya mengandalkan *reward* saja, perlu adanya penguatan oleh *job satisfaction* kepada karyawan, adapun strategi dalam membangun *job satisfaction* dibentuk melalui dimensi lingkungan kerja, kompensasi, dan kesempatan pengembangan.

Pengaruh *Job Satisfaction* memediasi hubungan *Punishment* terhadap *Employee Loyalty*

Pengaruh hubungan antara *punishment* terhadap *employee loyalty*, yang dimediasi oleh *job satisfaction*, terbukti berpengaruh signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai pengaruh sebesar 0,341, t-statistik sebesar 3.727 >1,96, dan p-value sebesar 0,000 <0,05. Dengan demikian, secara statistik hipotesis 7 diterima. Berdasarkan hasil analisis, *Job Satisfaction* terbukti memediasi secara partial mediation pengaruh *Reward* terhadap *Employee Loyalty*, karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan. Serta, nilai *indirect effect* lebih besar dibandingkan *direct effect*. *Punishment* sangat penting untuk memelihara kedisiplinan karyawan, akan tetapi harus dengan pertimbangan yang logis dan memperhatikan kondisi karyawan (Imaniyah & Firdaus, 2022). Perusahaan akan lebih lama jika hanya mengandalkan *punishment* saja, perlu adanya penguatan oleh *job satisfaction* kepada karyawan, adapun strategi dalam membangun *job satisfaction* dibentuk melalui dimensi lingkungan kerja, kompensasi, dan kesempatan pengembangan.

PENUTUP

Hasil penelitian ini memiliki beberapa temuan penting yang dapat berkontribusi dalam kajian manajemen sumber daya manusia mengenai analisis *reward dan punishment* terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi, berikut merupakan simpulan berdasarkan temuan penelitian:

1. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*. Semakin baik sistem reward dan kompensasi yang diberikan, semakin tinggi loyalitas karyawan. Selain itu, pemenuhan kebutuhan, kondisi kerja yang nyaman, serta pengembangan karir yang baik juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mendukung efektivitas perusahaan.
2. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*. Pemberian *punishment* yang adil, jelas, dan seimbang dapat meningkatkan loyalitas, kedisiplinan, tanggung jawab, serta ketelitian karyawan. Sistem hukuman yang bersifat bertahap dan dipahami dengan baik juga membantu karyawan memperbaiki kesalahan tanpa tekanan berlebihan sehingga tetap merasa dihargai.
3. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. semakin baik pemberian *reward*, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. *Reward* membuat karyawan merasa

dihargai, nyaman bertahan di perusahaan, dan yakin bahwa usaha mereka tidak sia-sia.

4. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfactions*. Pemberian hukuman secara bertahap dapat membuat karyawan lebih berhati-hati dalam melanggar aturan. Namun, jika penerapannya tidak optimal, dapat meningkatkan pelanggaran, menurunkan kepuasan kerja, dan berdampak pada kinerja perusahaan.
5. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui lingkungan kerja, kompensasi, dan kesempatan pengembangan karier.
6. Pengaruh hubungan antara *reward* terhadap *employee loyalty*, yang dimediasi oleh *job satisfaction*, berpengaruh terbukti signifikan. *Job Satisfaction* terbukti memediasi secara partial mediation pengaruh *Reward* terhadap *Employee Loyalty*, karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang sama signifikan. Serta, nilai *indirect effect* lebih besar dibandingkan nilai *direct effect*. *Reward* memiliki peran penting dalam meningkatkan rasa memiliki karyawan pada perusahaan. Kualitas *reward* dapat meningkatkan loyalitas karyawan, akan tetapi, perusahaan akan lebih lama jika hanya mengandalkan *reward* saja, perlu adanya penguatan oleh *job satisfaction* kepada karyawan,
7. Pengaruh hubungan antara *punishment* terhadap *employee loyalty*, yang dimediasi oleh *job satisfaction*, terbukti berpengaruh signifikan. Berdasarkan hasil analisis, *Job Satisfaction* terbukti memediasi secara partial mediation pengaruh *Reward* terhadap *Employee Loyalty*, karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan. Serta, nilai *indirect effect* lebih besar dibandingkan *direct effect*. *Punishment* sangat penting untuk memelihara kedisiplinan karyawan, akan tetapi harus dengan pertimbangan yang logis dan memperhatikan kondisi karyawan. Perusahaan akan lebih lama jika hanya mengandalkan *punishment* saja, perlu adanya penguatan oleh *job satisfaction* kepada karyawan.
8. Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya untuk menggunakan pendekatan teori yang lebih baru dan sesuai dengan perkembangan transformasi digital serta dinamika perilaku konsumen yang terus berubah. Selain itu, penelitian berikutnya disarankan memperluas objek penelitian agar hasil yang diperoleh lebih representatif dan dapat digeneralisasikan. Penerapan metode penelitian yang berbeda juga perlu dipertimbangkan untuk menghasilkan temuan yang lebih variatif dan lebih tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang, D. A., Jarkawi, S., Primadewi, K., Habibah, U., Lounggina, T., Peny, L., Pratama, K., Derry, R., Wiena, N., Abdul, S., Zulfiah, W., Bambang, L., Firdaus, S., & Dharta, Y. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF*. <https://penerbitzaini.com/>
- Fahmi, & Irham. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung : CV Alfabeta, 2017.
- Faizal Mulia Z, Nurleni, S. E., & Sunarya, E. (2020). Peran Job Insecurity dan Job Satisfaction terhadap Komitmen Organisasi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 2(2), 226–235. <https://doi.org/10.31539/jomb.v2i2.695>
- Fernando Giovanni, & Verontino. (2022). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI INDUSTRI KREATIF. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*.

- <https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK/article/view/17196>
- Hairina, & Jonnius. (2021). ANALISIS DETERMINAN KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS PEGAWAI. In *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal* (Vol. 3, Number 1). <http://ejurnal.umri.ac.id/index.php/MRABJ>
- Harries Madiistriyatno, & Zakiyya Tunnufus. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu dalam Perusahaan* (2024th ed.). Indigo Media. <https://repository.latansamashiro.ac.id/484/1/layout%20buku%20MSDM%20%28tam%20pilan%201%20sisi%29.pdf>
- Herniwati, J., Suhartati, L., & Thermi Kelvi Safira, E. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta* (Vol. 01, Number 2). <http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH>
- Ilma, R. Z., & Sorongan, B. N. (2024). *Analisis Penerapan Reward dan Punishment Dalam Pengoptimalan Kinerja (Studi Kasus Pada Friskia Ala Ala Wedding Organizer)*.
- Imam Ghozali, & Latan. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro (UNDIP).
- Imaniyah, K., & Firdaus, M. A. (2022). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PT. ANUGRAH MITRA INVESTA. *Syahrur Agung Manager*, 5(1), 37–45. <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/MANAGER><http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/MANAGER>
- Khaerunisa, M., & Alamsyah, A. (2025). *Analisis Sistem Reward Dan Punishment Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Di Wartel Agung Batujajar*. <https://jurnal.utu.ac.id/jbkan/>
- Lestari, & Septiyana. (2022). *PENGARUH REWARD TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA CV. AGUNG PUTRA JAYA MANDIRI KABUPATEN TABALONG*.
- Nor Norisanti, Gita, L., Danial, M. D. R., & Sukabumi, U. M. (2022). *HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND WORK PLACEMENT ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION (EMPIRICAL STUDY AT PT MARGA MAJU MAPAN BEKASI PROJECT DIVISION)*.
- Nur, T., Sinaga, S., Islam, U., Sumatera, N., & Zairnati, U. (2025). *PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL DI ERA DIGITAL*. 2(1), 255–262. <https://doi.org/10.61722/jrme.v2i1.3493>
- P3MPI. (2024). *Penelitian Eksplanatori: Mengungkap Hubungan Sebab-Akibat*.
- Putri, N. E., Sutikno, B., & Rachmawati, D. L. (2024). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN REWARD TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PT FAHIRA BERKAH OLINDO. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 3(3), 236–244. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v3i3.6797>
- Rahmat Nofriyandri, & Arif Adrian. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan di the BCC Hotel and Residence. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 14–26. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i4.500>
- Rofiyana, M., Erry Sunarya, M., & Tetty Sufianty Zafar, M. (2025). Reward and Punishment as Drivers of Employee Performance: Reward dan Punishment sebagai Faktor Pendorong Kinerja Karyawan. In *Indonesian Journal of Innovation Studies* (Vol. 26, Number 3).
- Selvia, S., & Karneli, O. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 103–113. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v10i2.21819>
- Yudit, A., Palinggi, Y., & Agung Dwijatenaya, I. B. M. (2024). THE INFLUENCE OF REWARD AND PUNISHMENT THROUGH JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 06(06), 103–117. <https://doi.org/10.38193/ijrcms.2024.6609>