

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Reward*

Reward adalah pemberian atau bentuk apresiasi balas jasa atau penghargaan yang diterima oleh karyawan baik secara finansial maupun non finansial. *Reward* merupakan salah satu metode untuk memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya.

2.1.1.1 Pengertian *Reward*

Menurut Fahmi (2016:64) *reward* adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial.

Menurut ansory dan Indrasari (2018) *reward* adalah imbalan, penghargaan atau hadiah dan bertujuan agar karyawan menjadi sangat senang, giat dan lebih rajin dalam bekerja diperusahaan. *Reward* bisa menjadikan seseorang karyawa senang lebih giat dan rajin bekerja.

Menurut Nawawi (2015), *reward* dilakukan untuk menumbuhkan perasaan diterima dan diakui dilingkungan yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara pekerja yang satu dengan yang lainnya.

Menurut Suwanto (2010) *reward* atau imbalan dibagi dalam dua pengertian yaitu : *intrinsic reward* atau imbalan intrinsik dan *ekstrisik reward* atau imbalan ekstrinsik. Imbalan yang sesuai dengan harapan karyawan akan menjadi motivasi meningkatnya komitmen kerja. Komitmen kerja yang tinggi akan menunjang loyalitas yang tinggi. Sebaliknya komitmen kerja yang rendah akan meningkatkan tingkat *turn over* karyawan.

Dengan kata lain, *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan atau pujian yang menyenangkan perasaan yang diberikan dari atasan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang terbaik, terpuji dan mengerjakan pekerjaannya secara efektif untuk mencapai target.

Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat ukur untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Metode ini bisa mencerminkan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang-ulang dan mencapai target perusahaan, *reward* juga bertujuan agar seseorang akan menjadi semakin giat dalam pekerjaan untuk memperbaiki atau meningkatkan yang telah dicapai perusahaan.

Dalam perusahaan, suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan perusahaan kepada karyawan bertujuan agar memotivasi mereka bekerja lebih keras dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Sebagai faktor pemicu atau motivasi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja, pemberian penghargaan

(*reward*) memegang peranan penting. Seringkali dalam penerapannya, sistem anggaran berbasis kinerja tidak tepat waktu atau kurang berhasil diterapkan. Dengan adanya penerapan *reward* bagi perusahaan yang konsisten dan berhasil menerapkan sistem anggaran ini, maka akan memicu organisasi tersebut lebih baik lagi bagi perusahaannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *reward* adalah suatu cara yang digunakan perusahaan untuk memberikan apresiasi/hadiah atau pujian kepada karyawan yang telah berhasil melakukan pekerjaan dengan sangat baik dan berprestasi, sehingga akan dapat memberikan motivasi positif buat karyawan dan karyawan lainnya untuk kembali mengerjakan pekerjaan tersebut dengan baik dan mencapai target-target perusahaan.

2.1.1.2 Bentuk *Reward*

Reward bermacam-macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin *reward* bagi dirinya. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. Kadang kala tidak seluruhnya mengenai uang.

Menurut Mahmudi dalam Purnama (2015) komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen, sebagai berikut :

a. Gaji dan bonus

Gaji dan bonus merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham. *Reward* terhadap kinerja

yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham.

b. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nialinya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas prestasi kerja, misalnya :

1. Tunjangan, meliputi jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua.
2. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas.
3. Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, piket ibadah dan sebagainya.

c. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan prospek kerja dimasa yang akan datang. Pengembangan ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

1. Penugasan untuk studi lanjut
2. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya
3. Penugasan untuk megang atau studi banding

d. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai, beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

1. Promosi jabatan
2. Pemberian kepercayaan
3. Peningkatan tanggung jawab
4. Pemberian otonomi yang luas
5. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
6. Pengakuan
7. Pujian

2.1.1.3 Fungsi dan Tujuan *Reward*

Menurut Hasibuan (2017) mengemukakan beberapa fungsi *reward* sebagai berikut :

- a. Ikatan kerja sama dengan pemberian *reward* terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar *reward* atau kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
- b. Kepuasan kerja dengan balas jasa, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan efektif jika program kompensasi cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

- d. Memotivasi jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas karyawan dengan program *reward* atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
- f. Disiplin dengan program balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.
- g. Pengaruh seikat buruh dengan program *reward* yang baik dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi dalam bekerja.
- h. Pengaruh pemerintah jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang buruh yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat ditangani.

Jadi tujuan pemberian *reward* ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dan peraturan pemerintah harus ditaat.

Adapun tujuan *reward* seperti yang dikemukakan oleh Taylor Bintaro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa tujuan *reward* adalah sebagai berikut:

- a. Menarik seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan
- b. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja diperusahaan
- c. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi mencapai tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan. Tujuan *reward* adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana,

ketentuan-ketentuan dan intruksi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan, sebab *reward* yang baik akan tercipta tujuan *reward*.

2.1.1.4 Indikator *Reward*

Reward merupakan salah satu bentuk alat sebagai pendorong, penyemangat, dan motivasi agar seseorang mampu bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Menurut Ivancevich dalam Yasir Musa (2017: 19) *reward* dibagi menjadi dua yaitu *reward* ekstrisik dan intrisik:

1. Penghargaan ekstrisik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Dimana penghargaan ekstrisik terdiri dari penghargaan finansial dan non finansial.
 - a. Penghargaan finansial
 - 1) Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukan sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang sebuah perusahaan.
 - 2) Tunjangan merupakan sesuatu yang diberikan pada karyawan meliputi dana pensiun, perawatan dirumah sakit dan liburan.
 - 3) Bonus merupakan imbalan diatas atau diluar gaji/upah yang diberikan organisasi
 - b. Penghargaan non finansial yaitu:
 - 1) Penghargaan interpersonal, yaitu bisa disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk

mendistribusikan penghargaan interpersonal seperti status dan pengkuran.

2) Promosi penghargaan, sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

2. Penghargaan intrisik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh sendiri, yang terdiri dari:

- a) Penyelesaian merupakan kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan proyek hal yang sangat penting bagi sebagian orang.
- b) Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tunjangan yang menantang.
- c) Otonomi yaitu suatu keinginan yang unggul pada orang atas pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

2.1.2 Punishment

Punishment adalah hukuman yang diberikan kepada karyawan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dalam perusahaan sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan kesalahan terhadap pekerjaannya. *Punishment* tersebut dapat berupa teguran, surat peringatan, skorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja.

2.1.2.1 Pengertian Punishment

Menurut Fahmi (2017) *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan

sesuai dengan yang diperintahkan. Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak mengulang lagi.

Menurut Mangkunegara dikutip oleh Kawulur (2018:70) *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan atau pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Dari beberapa pendapat, *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

Jika *reward* merupakan yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat pelanggaran pegawai untuk meningkatkan kepuasannya atau komitmen. Tujuan metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat, jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik mendisiplinkan ke arah yang lebih baik.

Punishment merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif, tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto M sebagai berikut:

a. Teori pembalasan

Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dengan pelanggaran yang telah dilakukan karyawan.

b. Teori perbaikan

Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahn itu lagi.

c. Teori perlindungan

Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman.

d. Teori ganti rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diterima akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggara itu.

e. Teori menakut-nakuti

Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatanya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkanya.

2.1.2.2 Bentuk – bentuk *Punishment*

Menurut Purwonto (2011:189) secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

a. Punishment preventif

Punishmen yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. Punishmen ini bermaksud untuk mencegah janngan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan.

Dengan demikian *punishment* preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-

hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindari.

b. *Punishment* represif

Punishmen yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan.

Menurut Rivai dalam koencoro (2013:4) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut:

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaaan kenaikan pangkat atau promosi.
- 3) Hukuman berat, dengan jenis: penurunan pangkat atau demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan diperusahaan.

2.1.2.3 Fungsi *Punishment*

Menurut Soerjoni Soekato dalam Purnama (2015), *punishment* dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi unuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut

adalah fungsi *punishment*. Ada tiga fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

- a. Memberikan perilaku.

Punishment menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang diharapkan

- b. Bersifat mendidik.

- c. Memperkuat motivasi untuk menghindari diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

2.1.2.4 Dampak Terjadinya Keputusan *Punishment*

Adapun dampak yang mungkin terjadi ketika keputusan *punishment* diberikan bersifat subjektif seperti yang dikemukakan oleh Fahmi (2015) adalah sebagai berikut:

- a. Wibawa dan reputasi pimpinan akan turun dan tidak lagi dicintai oleh karyawan
- b. Memungkinkan karyawan yang memiliki prestasi dan kompetensi bagus untuk secepatnya mengambil sikap keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang lebih nyaman
- c. Timbulnya berbagai fitnah dan informasi yang tidak betul namun diterima oleh pimpinan sebagai kebenaran dan fitnah tersebut kemudian dilaksanakan, sehingga ada pihak yang dikorbankan oleh fitnah tersebut
- d. Memungkinkan pimpinan tersebut untuk diturunkan jabatannya dari posisi pimpinan tertinggi atas dasar keputusan yang tidak objektif tersebut.

2.1.2.5 Indikator *Punishment*

Menurut Rivai dalam Bintaro dan Daryono (2017) ada beberapa indikator dari *punishment*. Adapun indikator tersebut, yaitu:

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis:
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis:
 - a. Penundaan pemberian *reward*
 - b. Pemotongan *reward*
 - c. Penundaan kenaikan pangkat
- 3) Hukuman berat, dengan jenis : Pembebasan dari jabatan, Pemecatan / pemutusan hubungan kerja.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif yang ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Respon emosional terhadap pekerjaan baik menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Mengacu pada prinsip pengembangan sumber daya manusia dan berbagai studi tentang upaya pihak manajemen dalam menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai, pemenuhan kebutuhan finansial serta kesempatan pengembangan diri karyawan, sehingga setiap karyawan dapat mencapai kepuasan kerjanya. Karyawan juga bekerja dengan baik, jika mereka memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut Hasibuan (2017:203), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Sutrisno (2017:74) kepuasan kerja adalah suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari adanya dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun tidak puas.

Menurut Handoko (dalam Sutrisno, 2017:75) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini tampak sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi.

Menurut Afandi (2018: 74) kepuasan kerja adalah sikap positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas, kepuasan kerja merupakan sebagai kondisi atau perasaan baik menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan seorang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.

2.1.3.2 Aspek – Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Ivancevich al (dalam Edison et al., 2016:216), aspek kepuasan kerja, adalah:

1. Gaji: jumlah gaji yang diterima dan persepsi tentang keadilan atas gaji tersebut.
2. Pekerjaan itu sendiri: suatu tingkatan dimana suatu pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
3. Kesempatan promosi: ketersediaan kesempatan untuk kemajuan.
4. Penyeliaan: kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal dari atasan langsung.
5. Rekan sekerja: suatu tingkatan dimana rekan sekerja itu bersahabat, kompeten dan mendukung.
6. Kondisi kerja: suatu tingkatan dimana lingkungan kerja fisik terasa nyaman dan mendukung produktifitas.
7. Keamanan kerja: sesuatu keyakinan tentang keamanan dan keberlanjutan posisi seseorang dalam organisasi.

2.1.3.3 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya. Menurut Wibowo (2017: 416) menyatakan bahwa:

1. Two Factor Theory

Teori dua faktor adalah teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variable yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

2. Value Theory

Menurut konsep ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang duharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Teori ini memfokuskan pada hasil maupun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka.

2.1.3.4 Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dan Sutrisno (2017:77), faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan selama kerja.
- 2) Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
- 3) Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- 4) Perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dna kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- 5) Pengawasan, sekaligus atasanya, *supervise* yang baru dapat berakibat absensi dan *turn over*.
- 6) Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mansyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

- 7) Kondisi kerja, termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi di pandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- 9) Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- 10) Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pesion, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.3.5 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Ivancevich et al (dalam Edion et al 2016:216) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi kepuasan kerja yakni:

- a. Upah. Jumlah upah atau gaji yang diterima dan dianggap wajar sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
- b. Pekerjaan. Keadaan dimana tugas pekerja dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.
- c. Kesempatan promosi, tersedianya kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan memiliki peluang yang sama dengan orang lain agar dapat memperoleh status yang lebih baik.

- d. Supervisor, kemampuan untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.
- e. Rekan sekerja, keadaan dimana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat, memotivasi dan bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

2.1.3.6 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja merupakan peran penting bagi karyawan, karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan dari segi karyawan merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja.

Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Afandi (2018:82), yaitu:

- a. Kepuasan finansial merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan dan lain sebagainya.
- b. Kepuasan fisik merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, peraturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suatu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, kondisi kesehatan, dan umur karyawan.
- c. Kepuasan sosial merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin sesama karyawan, dengan atasan ataupun antar karyawan yang berbeda, dan dengan lingkungan sekitar perusahaan.

- d. Kepuasan psikologi merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup kedamian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stres kerja serta keterampilan dan bakat.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan perasaan positif terhadap organisasi, komitmen organisasi menggambarkan hubungan antara individu dengan organisasi, jika individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka ia akan mempunyai kesetiaan, kepercayaan dan loyalitas pada organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi pekerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang membingungkan.

Menurut Prinsa (2016:233) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya komitmen yang lebih baik serta tingkat yang lebih tinggi maka akan terwujudnya kepuasan dan kinerja yang berkualitas.

Komitmen adalah sebuah perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan termasuk pekerjaan, dengan tekad kuat

ingin mempertahankan posisinya dalam perusahaan dan kemauan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan terlibat lebih aktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Luthans dalam Sutrisno (2018: 292), komitmen organisasi merupakan: “ (1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan-tujuan organisasi”.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Busro (2018:710) komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat dikatakan komitmen organisasi adalah rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan karyawan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

2.1.4.2 Indikator Komitmen

Komitmen organisasi adalah hal yang paling berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk pekerjaan, maupun kelompok kerja. Komitmen karyawan sendiri bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri. Terdapat beberapa indikator pengukuran komitmen karyawan.

Menurut Busro (2018: 86) ada 3 indikator komitmen karyawan dalam organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif
2. Komitmen berkelanjutan
3. Komitmen normatif

Indikator komitmen karyawan dalam organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- a. Keinginan berkarir diorganisasi
- b. Rasa percaya terhadap organisasi
- c. Pengabdian kepada organisasi

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan yang tinggi akan bertahan diorganisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- a. Kecintaan karyawan kepada organisasi
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
- d. Keterikatan karyawan kepada pekerjaan
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

1. Kesetiaan terhadap organisasi
2. Kebahagiaan dalam bekerja
3. Kebanggaan bekerja pada organisais.

2.1.4.3 Unsur-unsur Komitmen

Cepi Triatna (2016:122) mengemukakan bahwa unsur komitmen ada empat hal, yaitu:

- a. Keyakinan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi
Keyakinan individu memberikan landasan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan atau tidak dilakukan individu tersebut. Dengan suatu keyakinan individu memutuskan (secara sadar atau tidak sadar) apakah dirinya akan berkomitmen atau tidak berkomitmen terhadap organisasi. Apakah dirinya akan berkomitmen penuh atau setengah komitmen terhadap organisasi. Penerimaan terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi inilah yang menjadi dasar kuat bagi seseorang untuk rela setia melakukan apa saja yang harus dilakukan supaya tujuan organisasi tercapai.
- b. Keinginan melakukan tindakan atas nama organisasi
Keinginan yang kuat pada diri seseorang untuk bertindak atas nama organisasi merupakan suatu komponen yang mencirikan bahwa seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi. Jika individu merasa tidak senang manakala organisasinya dihina atau disaingi oleh pesaing lain, maka rasa yang muncul ini menunjukkan suatu kadar komitmen individu terhadap organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisai.

Keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi merupakan suatu kondisi yang seharusnya tumbuh pada individu manakala seseorang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya, sehingga dapat dianalisis manakala seorang pegawai merasa tidak boleh berada di perusahaan. Hal ini dapat dinilai bahwa komitmen pegawai tersebut telah menurun bahkan mungkin hilang.

d. Tingginya keluaran dan kurangnya kemangkiran

Semakin tinggi tingkat kelurahan/hasil dan semakin sedikitnya tingkat kemangkiran menjadi unsur yang tumbuh dari komitmen individu terhadap organisasinya.

Keempat unsur di atas menunjukkan bahwa komitmen merupakan suatu hasil akhir atau sesuatu yang bersifat final. Komitmen merupakan suatu yang harus dibangun atau ditumbuhkan sesuai kondisi-kondisi perusahaan yang kemudian dipersepsi oleh anggota-anggotanya.

2.1.4.4 Faktor-faktor Komitmen

Menurut Darmadi (2018: 209) mengemukakan ada delapan faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
- b. Faktor organisasi, meliputi kepekaan terhadap loyalitas organisasi, keamanan kerja dan insentif ekonomi.
- c. Faktor relasional, meliputi kepercayaan dari atasan, komunikasi dengan atasan rekan kerja serta umpan balik positif dari pemimpin atau klien.

Menurut Priansa (2018: 245) menyatakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yakni

1. Keadilan dan kepuasan kerja
2. Keamanan kerja
3. Pemahaman organisasi
4. Keterlibatan pegawai
5. Kepercayaan pegawai.

Demikian halnya dalam perusahaan, dimana ada komitmen yang baik maka kepuasan karyawan semakin tinggi, dan apa yang menjadi tanggung jawabnya terhadap diri sendiri dan perusahaan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penulis mengutip beberapa peneliti terdahulu yang telah melakukan penelitian tentang pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM MAGENTA N	Pemberian Rewarad mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	Equilibrium, Volume 6, No. 1, Januari 2018	Variabel X : Pengaruh <i>Reward</i> .	Variabel Y : Kepuasan Kerja. Objek Penelitian : 66 karyawan PDAM MAGETAN.
2.	Pengaruh <i>Reward</i>	Motivasi memediasi	Jurnal Ekonomi	Variabel X : <i>Reward</i>	Variabel Z : Motivasi.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi	pengaruh <i>reward</i> Terhadap kepuasan Kerja karyawan	Vol.15 No.3 September 2015: 283- 293		Variabel Y : Kepuasan Kerja Objek : 100 Karyawan Bank BCA
3.	Pengaruh <i>Reward</i> dan Komitmen Guru Terhadap Kepuasan Kerja Pada SMK Negeri Kota Jambi	Terdapat pengaruh <i>reward</i> terhadap kepuasan kerja, Terdapat pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh <i>reward</i> dan komitmen terhadap kepuasan kerja.	Indonesia Education Administrati on and Leadership Journal (IDEAL) volume 02, No. 1 Tahun 2020, Hal 81- 93	Variabel X : <i>Reward</i> , Komitmen Variabel Y : Kepuasan kerja	Objek : 232 orang guru PNS
4.	Pengaruh Iklim Organisasi dan Sistem <i>Reward</i> Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada CV Wiracana	Sistem <i>reward</i> berpengaru h positif Terhadap kepuasan kerja, Iklim berpengaru h positif terhadap komitmen. <i>Reward</i> berpengaru h positif terhadap komitmen. Dan kepuasan.	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas (2019): 395- 412	Variabel X : <i>Reward</i> Variabel Y : Komitmen	Variabel X : Iklim Variabel Y : Kepuasan Kerja Objek : 86 orang karyawan CV. Wiracana

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		kerja berpengaru h terhadap komitmen.			
5.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> , dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negera Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaru h signifikan positif terhadap komitmen organisasi	Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS Vol. 1, No. 1 Februari 2022: 34-49	Variabel X : <i>Reward</i> , <i>Punishment</i>	Variabel X : Budaya Kerja Variabel Y : Kinerja Varabel Z : Komitmen Objek : 48 ASN dalam kategori PNS
6.	Pengaruh Teamwork, <i>Reward</i> <i>Punishment</i> dan pengembang an Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Swadaya Graha Gresik	Teamwork berpengaru h positif signifikan terhadap kepuasa, <i>Reward</i> <i>punishment</i> berpengaru h positif terhadap kepuasan, pengemban gan karir berpengaru h positif terhadap kepuasan	Jurnal of Sustainabilit y Business Research Vol 2, No 2 Juni 2021	Variabel X : <i>Reward</i> , <i>Punishment</i>	Variabel X : Teamwork, pengembang an karir. Variabel Y : Kepuasan Kerja Objek : 400 orag karyawan PT Swadaya Graha Gresik
7.	Pengaruh Gaya kepemimpin an Situasional, <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> Performance	Gaya kepemimpi nan situasional, <i>reward</i> , <i>punishment</i> dan	Jurnal Manajemen Branchmark vol 3 Issue 3, 2017	Variabel X : <i>Reward</i> , <i>Punishment</i>	Variabel X : Gaya kepemimpina n situasional, Performance contract.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

	Contract Terhadap Kepuasan Kerja PT.Multi Indowood Gresik.	Performan e contract secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja			Variabel Y : Kepuasan Kerja. Objek : 78 orang karyawan.
8.	Peran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan <i>Reward</i> Terhadap Komitmen Kerja Karyawan	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. <i>Reward</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen.	Jurnal Bisnis Manajemen, dan Informatika (JBMI), Vol 18, No 1 (2021)	Variabel X : <i>Reward</i> Variabel Y : Komitmen	Varabel X : Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi. Objek : 1512 orang karyawan KOPPAS
9.	Pengaruh Kepuasan Terhadap Komitmen Karyawan Rumah Sakit Mata Udaan Surabaya	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen karyawan	JAKI volume 5, No.2 Juli-Desember 2017	Variabel X : Kepuasan kerja Varibael Y : Komitmen	Objek : 62 orang karyawan rumah sakit.
10.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kepuasan Kerja dan Implementasinya Atas Kinerja Bendahara.	<i>Reward</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja. <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Jurnal of manajement Riview Volume 1, No 1 Page (33-42)	Variabel X : <i>Reward</i> , <i>Punishment</i>	Variabel Y : Kepuasan Kerja , Kinerja. Objek : 37 orang Seluruh bendahara Kota Banjar
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Pengeluaran Di Pemerintah Kota Banjar.						
11.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Turnover Intention	Kepuasan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen dan turnover intention.	Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Vol. 11 No. 1 Maret 2018: 51-66	Variabel Y : Komitmen. Objek : 50 Orag karyawan marketing.	Variabel X : Kepuasan Kerja. Variabel Y : Turnover intention	
12	Pengaruh Prestasi Atas <i>Reward</i> dan Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Negeri Sipil (PNS) Di Pemerintahan Kabupaten Lumajang	Pengaruh langsung <i>Reward</i> terhadap komitmen.	Jurnal Ilmiah INOVASI, Vol. 14 No.2 Hal 182-190	Varibel X : <i>Reward</i> . Variabel Y : Komitmen. Objek : 6.487 orang pemerintahan Kabupaten Lumajang	Variabel X : Penilaian Kinerja Variabel Y : Kepuasan Kerja.	
13	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.44 No.1	Variabel Y : Komitmen organisasi. Objek : distribusi PT. PLN 70 orang.	Variabel X : kepuasan kerja. Variabel Y ₁ : disiplin kerja.	
14	Pengaruh <i>Reward</i> Ekstrinsik	<i>Reward</i> berpengaruh terhadap	Jurnal Riset Manajemen, Vol. 3, No 1,	X : <i>Reward</i>	Y : Kinerja Karyawan	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	

	Dan Instrinsik Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kepuasan kerja.	Hal 23-37	Z Kepuasan Kerja	:	Objek : PT Telkom Cabang Pekanbaru (semua karyawan 100 responden)
15	Pengaruh Kepuasan kerja, Keadilan Organisasi dan Pemberdayaa n Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi	Global Journal of Management and Business Research : Administration and Managemen. Vol. 19, No. 1	Y Komitmen Organisasi	:	X ₁ : Kepuasan kerja X ₂ : Keadilan organisional X ₃ : Pemberdayaa n karyawan Objek : 60 Krayawan hotel.
16	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja Berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi	Jurnal Administrasi (JAB). Vol. 38, No. 2	Y Komitmen organisasi	:	Y : Kinerja Karyawan X : Kepuasan Kerja
17	Pengaruh Work Life Balance Iklim Organisasi Dan <i>Reward</i> Masa Pandemi Terhadap Kepuasan Kerja	<i>Reward</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja	Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPro). Vol. 2, No. 2	X : <i>Reward</i>	:	X : Work Balance Objek : Karyawan Kantor PT. Bank Indonesia.
18	Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan	Kepuasan Kerja tidak		X ₁ : <i>Reward</i>	:	Y : Loyalitas

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Punishment</i> Terhadap Loyalitas dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Moderasi	Memoderasi <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap loyalitas	Jurnal EMBA. Vol. 10, No. 2, Hal 207 - 2016	X_2 : <i>Punishment</i> Z : Kepuasan Kerja	: Objek : Karyawan PT. BRI Cabang Manado 93 karyawan.
19	Analisis Sistem <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> untuk Meningkatkan Motivasi Kerja dan Organizational Commitment Karyawan dengan Studi Kasus Pada PT XYZ	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasi	Journal of Human Resource. Vol. 2, Hal. 2	X_1 : <i>Reward</i> X_2 : <i>Punishment</i> Y : Komitmen organisasi	Y : Motivasi kerja
20	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kualitas Layanan	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	Jurnal Manajemen Strategi dan Kewirausahaan. Vol. 8, No. 1, Hal. 68-80.	Y_1 : Komitmen Organisasi	X : Kepuasan kerja Y_2 : Kualitas layanan Obejek : Hotel Bali Hyatt Sanur 166 orang.

2.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan yang didirikan memiliki tujuan utama yang berorientasi pada profit dan keuntungan. Demi kelangsungan hidup perusahaan dan agar tetap bisa bertahan dalam persaingan yang kuat. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor utama penggerak untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang bekerja dengan baik, maka organisasi akan sulit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi adalah sikap, tingkah laku seseorang dalam organisasi berupa loyalitas yang bertujuan tercapainya visi, misi dan juga tujuan organisasi. Untuk mencapai komitmen organisasi yang baik dibutuhkan beberapa hal untuk dapat mencapai tujuan yaitu *reward*, *punishmen* dan kepuasan kerja.

Reward adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada agen/pemasaran atas prestasi pekerjaan yang dilakukan baik berupa finansial maupun non finansial. Menurut Fahmi (2016:64) *reward* adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut Ivancevich dalam Yasir Musa (2017: 19) indikator *reward* ialah *reward* finansial dan non finansial. Apabila indikator dapat diimplementasikan dengan baik maka akan terciptanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang baik.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari penelitian yang dilakukan oleh Agie Syarif Hidayat (2018), dimana hasil penelitian menunjukkan *reward* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Selain itu, *reward* berpengaruh terhadap kepuasan hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agie Syarif (2018), dimana hasilnya penelitian menunjukkan *reward* berpengaruh positif terhadap kepuasn kerja.

Selain itu, *reward* juga mempunyai hubungan erat dengan *punishment*, hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vega Irianti Putri *et al* (2022) dimana hasil penelitiannya menunjukkan *reward* dan *punishment* memiliki

hubungan yang erat. Oleh karena itu, *reward* mempunyai hubungan erat terhadap *punishment* dan mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Punishment erat kaitanya dengan *reward*, hal ini berpengaruh terhadap komitmen organisasi. *Punishment* merupakan hukuman yang diberikan kepada karyawan yang melanggar suatu aturan yang telah ditetapkan. *Punishment* yang diberikan kepada karyawan akan membuat efek jera dan secara tidak langsung karyawan akan memperbaiki dan tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan. Menurut Fahmi (2017) *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Menurut Rivai dalam Bintaro dan Daryono (2017) ada beberapa indikator dari *punishment*. Adapun indikator tersebut, yaitu: hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman berat. Apabila indikator tersebut diimplementasikan dengan baik maka akan terciptanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang baik.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari penelitian yang dilakukan oleh Rizki Ayu Prameti *et al* (2019) dimana hasil penelitiannya *punishment* mempunyai hubungan erat terhadap *reward*.

Selain itu, *punishment* berpengaruh terhadap komitmen, hal ini sesuai dengan pendapat dari penelitian yang dilakukan oleh Joan Pranata *et al* (2022) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pendapat dari penelitian oleh Vega Irianti Putri (2022) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dan juga *punishment* mempunyai pengaruh positif terhadap *reward*, kepuasan kerja dan juga komitmen organisasi.

Selain *reward* dan *punishment*, komitmen organisasi juga penting dalam mewujudkan kepuasan kerja yang baik. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan ketika seseorang karyawan memihak organisasi dan berusaha keras untuk menjadi anggota organisasi tempat ia bekerja. Menurut Prinsa (2016:233) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya komitmen yang lebih baik serta tingkat yang lebih tinggi maka akan terwujudnya kepuasan dan kinerja yang berkualitas. Menurut Busro (2018: 86) ada 3 indikator komitmen karyawan dalam organisasi yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Apabila indikator tersebut diimplementasikan dengan baik maka akan terciptanya kepuasan kerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat dalam penelitian yang dilakukan oleh Joan Pranata et al (2022) menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Dede Kurnia Ilah et al (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Untuk mewujudkan komitmen organisasi yang baik maka perusahaan harus memperbaiki kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu keadaan dimana seseorang merasa nyaman terhadap situasi dan kondisi lingkungan kerjanya. Menurut Handoko (dalam Sutrisno, 2017:75) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini tampak sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi. Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Afandi (2018:82), yaitu: kepuasan finansial, kepuasan fisik, kepuasan sosial dan kepuasan psikologi. Apabila indikator tersebut diimplementasikan dengan baik maka akan terciptanya pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Intan Ayu Ningkiswari *et al* (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nursaaadah (2017) menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pada kerangka berfikir ini dapat dihubungkan variabel *reward* dan *punishment* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sehingga penting sekali menganalisis penelitian ini secara konseptual antara *reward* dan *punishment* terhadap komitmen dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh adanya *reward* dan *punishment* melalui kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel diantaranya dua variabel *independent* (bebas) dan dua variabel *dependent* (terikat), yaitu *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas serta kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel terikat.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut: “Terdapat Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening pada KFSKIN COSMETICS Daerah Cirebon dan Ciamis baik secara parsial maupun simultan.”

H₁ : *Reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H₂ : *Reward* berpengaruh terhadap komitmen organisasi

H₃ : *Punishment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H₄ : *Punishment* berpengaruh terhadap komitmen organisasi

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi