

**PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN
KETELADANAN PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(STUDI KASUS DI SMK MUHAMMADIYAH 7 GONDANGLEGI
KAB. MALANG)**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
Memperoleh gelar Magister Manajemen**



**Oleh : MIFTAHUL JANNAH
2420414031**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2025**

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Miftahul Jannah

NIM : 2420414031

Prodi : Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa TESIS yang berjudul: PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN KETELADANAN PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI KASUS DI SMK MUHAMMADIYAH 7 GONDANGLEGI KAB. MALANG); adalah hasil karya saya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika ternyata dikemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 21 Mei 2025
Yang Menyatakan,

Miftahul Jannah
NIM. 2420414031

TESIS

PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN KETELADANAN PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI KASUS DI SMK MUHAMMADIYAH 7 GONDANGLEGI KAB. MALANG)

Oleh : MIFTAHUL JANNAH
NIM. 2420414031

Pembimbing :

Dosen pembimbing utama

: Dr. Nursaid, S.T., M.M.



Dosen pembimbing pendamping

: Dr. Mohammad Thamrin, S.E., M.M.

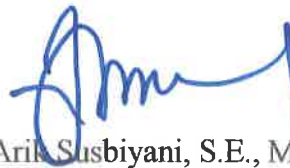


PENGESAHAN

Tesis berjudul; Pengaruh *Reward*, *Punishment*, dan Keteladanan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kab. Malang), atas nama Miftahul Jannah telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 21 Mei 2025
Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,
Ketua,



Dr. Arik Susbiyani, S.E., M.Si
NPK. 1972112810109289

Anggota 1,

Dr. Nursaid, S.T., M.M
NPK. 1969031211509701



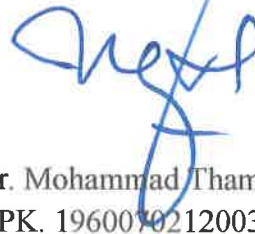
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Maheni Ika Sari, S.E., M.M
NIP.197708112003012001



Anggota 2,

Dr. Mohammad Thamrin, S.E., M.M
NPK. 1960070212003913



Mengesahkan,

Ketua Program Studi,

Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun
NPK. 1973100911139340



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia-Nya yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Pengaruh *Reward, Punishment*, dan Keteladanan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kab. Malang).

Tesis ini berisi penelitian mengenai pengaruh *reward, punishment*, dan keteladanan pimpinan terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* (studi kasus di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kab. Malang). Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga memerlukan beberapa perbaikan berupa kritik dan saran. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Penelitian ini dapat diselesaikan dengan bantuan dari berbagai pihak yang berada di sekitar penulis, oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam– dalamnya kepada:

1. Dr. Hanafi, M.Pd. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan S2.
2. Maheni Ika Sari, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Dr. Budi Santoso, SE., M.M., M.AKun., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Dr. Nursaid, S.T., M.M. sebagai dosen pembimbing utama yang banyak memberikan saran, masukan dan bimbingan yang luar biasa atas kesempurnaan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dr. Mohammad Thamrin, S.E., M.M. sebagai dosen pembimbing pendamping yang terus memberikan dukungan, saran, masukan dan bimbingan yang luar biasa atas kesempurnaan dalam penyelesaian tesis ini.
6. Dr. Arik Susbiyani, S.E., M.Si. selaku ketua penguji dalam penyusunan tesis ini yang banyak memberikan masukan demi kesempurnaan tesis ini.
7. Seluruh staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak memberikan transfer ilmu pengetahuan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
8. Segenap staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak membantu memberikan informasi dan penyiapan sarana pada kesempatan ujian tesis ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember, khususnya RPL angkatan 2024 yang selama ini telah banyak memberikan dorongan, kepuasan, kesempatan berdiskusi, bertukar pikiran, dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
10. Rekan-rekan pegawai SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kab. Malang yang telah berpartisipasi dalam pengisian kuesioner.
11. Seluruh pihak baik langsung maupun tidak langsung yang telah banyak membantu penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak hal-hal yang belum sempurna dalam pengerjaan tesis ini. Oleh sebab itu, kritik yang bersifat korektif dan komunikatif penulis harapkan.

Jember, 21 Mei 2025

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Kajian Teori.....	6
2.2 Kajian Pustaka.....	7
2.2.1 Kinerja Pegawai	7
2.2.2 Budaya Organisasi	8
2.2.3 <i>Reward</i>	10
2.2.4 <i>Punishment</i>	12
2.2.5 Keteladanan Pimpinan	13
2.3 Penelitian Terdahulu.....	16
2.3.1 Penelitian Gentari dan Sunaryo (2022).....	16
2.3.2 Penelitian Purnomo (2021)	16
2.3.3 Penelitian Daulina, dkk., (2024)	17
2.3.4 Penelitian Nasution dan Utama, (2021)	18
2.3.5 Penelitian Octario, (2022).....	18
2.3.6 Penelitian Penelitian Bandiyono, dkk., (2021)	19
2.3.7 Penelitian Penelitian Azwar, dkk., (2022)	20
2.3.8 Penelitian Penelitian Sari, dkk., (2021)	20
2.3.9 Penelitian Utami, dkk., (2024).....	21
2.3.10 Penelitian Endang, dkk., (2023)	22
2.3.11 Penelitian Fadude, dkk., (2019).....	23
2.3.12 Penelitian Agusria, dkk., (2020).....	24
2.3.13 Penelitian Mathodah, (2019)	24
2.3.14 Penelitian Supriatal dan Mulyanto, (2023).....	25

2.3.15 Penelitian Glarita dan Brahmasari (2025).....	26
2.3.16 Penelitian Dunggio (2020)	27
2.3.17 Penelitian Affandy dan Hairudinor (2024).....	27
2.3.18 Penelitian Suswardana (2022)	28
2.3.19 Penelitian Kustiani,dkk., (2021).....	29
2.3.20 Penelitian Indarti (2023).....	30
2.3.21 Penelitian Rahmah dan Harahap, (2023).....	31
2.3.22 Penelitian Pranata, dkk., (2022).....	32
2.3.23 Penelitian Luthfiana, (2024).....	33
2.3.24 Penelitian Addar, dkk., (2022)	34
2.3.25 Penelitian Ernawati, dkk., (2022)	34
2.3.26 Penelitian Surahman, (2022)	35
2.4 Kerangka Konseptual dan Hipotesis	36
2.5 Pengembangan Hipotesis	37
2.5.1 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Pegawai	37
2.5.2 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai	38
2.5.3 Pengaruh Keteladanan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	38
2.5.4 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Budaya Organisasi.....	39
2.5.5 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Budaya Organisasi	40
2.5.6 Pengaruh Keteladanan Pimpinan Terhadap Budaya Organisasi.....	41
2.5.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	42
2.5.8 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	43
2.5.9 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	44
2.5.10 Pengaruh Keteladanan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	46
3.1 Desain Penelitian.....	46
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian	46
3.3 Definisi Operasional.....	47
3.4 Jenis dan Sumber Data	48
3.5 Populasi dan Sampel	49
3.5.1 Populasi	49
3.5.2 Sampel	49
3.6 Teknik Pengumpulan Data	49
3.7 Teknik Analisis.....	50
3.7.1 Analisis Deskriptif.....	48
3.7.2 Uji Hipotesis	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	53
4.2 Karakteristik Responden	54
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	55
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	57
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	58
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	59
4.3.1 Variabel <i>Reward</i> (X1).....	59
4.3.2 Variabel <i>Punishment</i> (X2)	60
4.3.3 Variabel Keteladanan Pimpinan (X3).....	61
4.3.4 Variabel Budaya Organisasi (Z)	62
4.3.5 Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	63
4.4 Hasil Analisa Data.....	64
4.4.1 Evaluasi <i>Outer</i> Model	64
4.4.2 Evaluasi <i>Inner</i> Model.....	66
4.5 Pembahasan.....	71
4.5.1 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Pegawai	71
4.5.2 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai	72
4.5.3 Pengaruh Keteladanan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	73
4.5.4 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Budaya Organisasi.....	74
4.5.5 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Budaya Organisasi	75
4.5.6 Pengaruh Keteladanan Pimpinan Terhadap Budaya Organisasi.....	76
4.5.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	77
4.5.8 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	77
4.5.9 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	78
4.5.10 Pengaruh Keteladanan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	79
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	81
5.1 Kesimpulan.....	81
5.2 Saran.....	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	91

DAFTAR TABEL

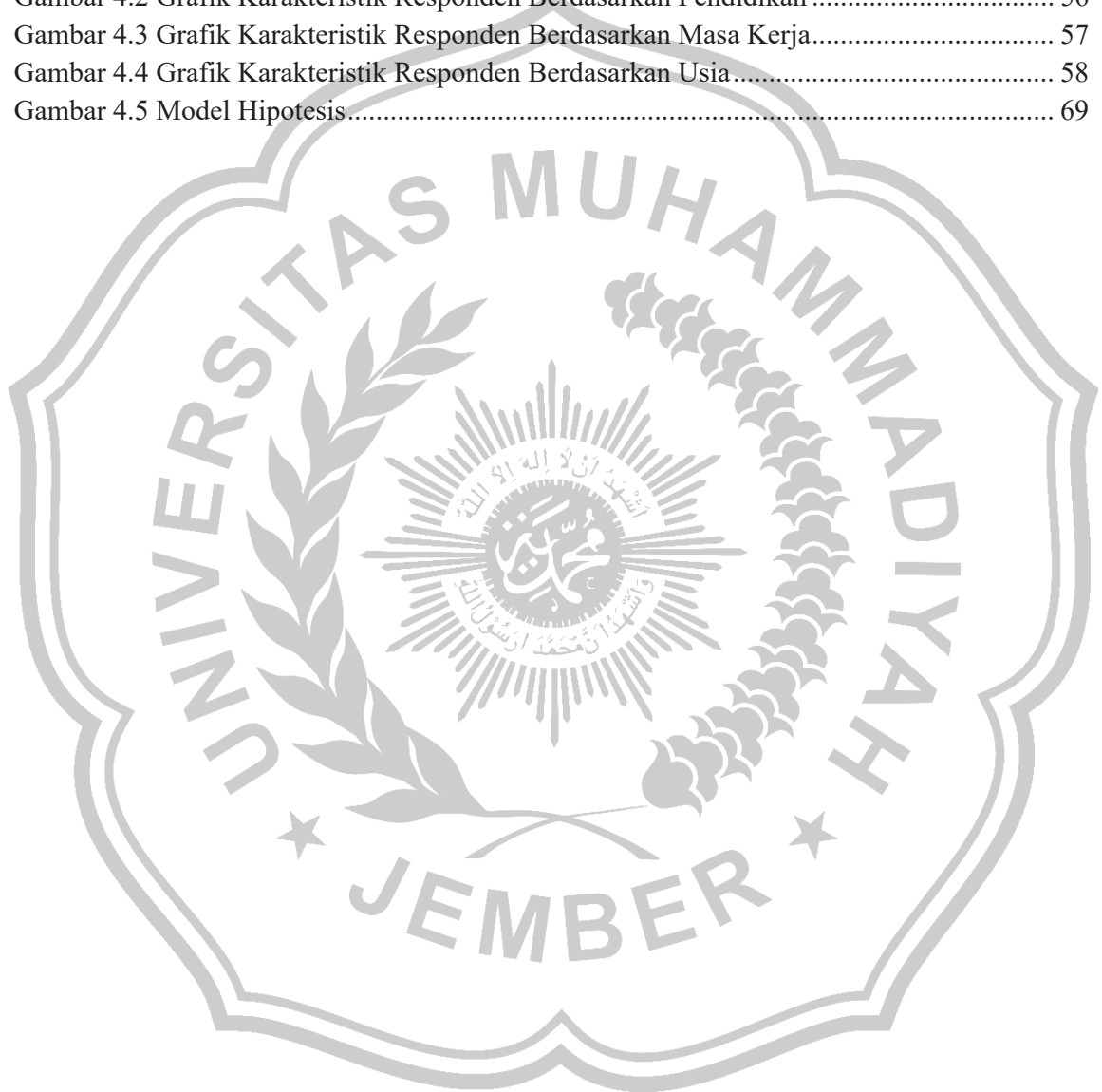
	Halaman
Tabel 1.1 Data Rata-rata Kinerja Pegawai SMK MUTU	1
Tabel 2.1 Penelitian Gentari dan Sunaryo (2022)	16
Tabel 2.2 Penelitian Purnomo (2021).....	16
Tabel 2.3 Penelitian Daulina, dkk., (2024).....	17
Tabel 2.4 Penelitian Nasution dan Utama, (2021).....	18
Tabel 2.5 Penelitian Octario, (2022)	18
Tabel 2.6 Penelitian Bandiyono, dkk., (2021).....	19
Tabel 2.7 Penelitian Azwar, dkk., (2022).....	20
Tabel 2.8 Penelitian Sari, dkk., (2021).....	20
Tabel 2.9 Penelitian Utami, dkk., (2024)	21
Tabel 2.10 Penelitian Endang, dkk., (2023)	22
Tabel 2.11 Penelitian Fadude, dkk., (2019).....	23
Tabel 2.12 Penelitian Agusria, dkk., (2020).....	24
Tabel 2.13 Penelitian Mathodah, (2019)	24
Tabel 2.14 Penelitian Supriatal dan Mulyanto, (2023).....	25
Tabel 2.15 Penelitian Glarita dan Brahmasari (2025).....	26
Tabel 2.16 Penelitian Dunggio (2020)	27
Tabel 2.17 Penelitian Affandy dan Hairudinor (2024).....	27
Tabel 2.18 Penelitian Suswardana (2022).....	28
Tabel 2.19 Penelitian Kustiani, dkk., (2021).....	29
Tabel 2.20 Penelitian Indarti (2023).....	30
Tabel 2.21 Penelitian Rahmah dan Harahap, (2023).....	31
Tabel 2.22 Penelitian Pranata, dkk., (2022)	32
Tabel 2.23 Penelitian Luthfiana, (2024).....	33
Tabel 2.24 Penelitian Addar, dkk., (2022)	34
Tabel 2.25 Penelitian Ernawati, dkk., (2022).....	34
Tabel 2.26 Penelitian Surahman, (2022)	35
Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	47
Tabel 3.2 Data Jumlah Pegawai SMK Muhamamdiyah 7 Gondanglegi.....	49
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	45
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	45
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	46
Tabel 4.5 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Reward</i> (X1).....	59
Tabel 4.6 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Punishment</i> (X2)	60
Tabel 4.7 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Keteladanan Pimpinan (X3).....	61
Tabel 4.8 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Budaya Organisasi (Z)	62
Tabel 4.9 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja (Y)	63
Tabel 4.10 <i>Combined loadings and cross-loadings</i>	64

Tabel 4.11 <i>Average Variances Extracted</i>	65
Tabel 4.12 Uji Reliabilitas.....	65
Table 4.13 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung.....	66
Tabel 4.14 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung.....	67
Tabel 4.15 <i>Total Effect</i>	68
Tabel 4.16 Uji Model Penelitian	69
Tabel 4.17 Rangkuman Uji Hipotesis.....	71



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Teori	6
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....	36
Gambar 4.1 Grafik Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Gambar 4.2 Grafik Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	56
Gambar 4.3 Grafik Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Gambar 4.4 Grafik Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	58
Gambar 4.5 Model Hipotesis.....	69



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	59
Lampiran 2 Tabel Frekuensi.....	101
Lampiran 3 Uji Validitas	106
Lampiran 4 Uji Reliabilitas	107
Lampiran 5 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	108
Lampiran 6.....	109
Lampiran 7.....	110
Lampiran 8.....	111

