

PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen (S2) dan memperoleh gelar Magister Manajemen



Oleh :

**FRANSISKA GRASELA SUCIPTO
2420412035**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER

2026

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fransiska Grassela Sucipto

NIM : 2420412035

Prodi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa TESIS yang berjudul: **PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER**; adalah hasil karya 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 sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut di muka hukum, jika ternyata di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 13 Mei 2026

Yang menyatakan,



Fransiska Grassela Sucipto

NIM. 2420412035

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

TESIS

PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER

Oleh :

FRANSISKA GRASELA SUCIPTO

NIM. 2420412035

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Pendamping


Dr. Retno Endah Supeni, M.M
NPK. 0722056703


Dr. Abadi Sanosra, S.E., M.M
NPK. 1978071810509478

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis berjudul : *PENGARUH REWARD, PUNISHMENT, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER*

telah diuji dan disahkan oleh Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Rabu

Tanggal : 13 Mei 2026

Tempat : Gedung Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,
Ketua



Dr. Ir. Eko Budi Satoto, M.MT
NPK. 1967101611803861

Anggota 1



Dr. Retno Endah Supeni, M.M
NPK. 0722056703

Anggota 2



Dr. Abadi Sanosra, S.E., M.M
NPK. 1978071810509478

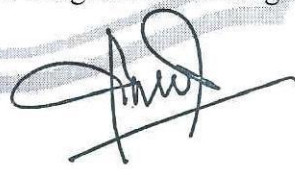
Mengesahkan :

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Maheni Ika Sari, S.E., M.M
NIP. 197708112005012001

Ketua Program Studi Magister Manajemen



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

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“PENGARUH REWARD, PUNISHMENT, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER”**.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *reward*, *punishment*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Pemerintah Kabupaten Jember.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, bimbingan serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Hanafi, M.Pd., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember.
2. Maheni Ika Sari, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Dr. Ir. Eko Budi Satoto, M.MT selaku Ketua Penguji yang telah memberikan masukan dan saran yang sangat berarti demi penyempurnaan tesis ini.
5. Dr. Retno Endah Supeni, M.M., selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, arahan, masukan serta motivasi dengan penuh kesabaran selama proses penyusunan tesis ini.
6. Dr. Abadi Sanosra, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing pendamping yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan arahan hingga tesis ini dapat terselesaikan.
7. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, serta motivasi kepada penulis selama menempuh pendidikan.
8. Segenap staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember, yang telah membantu dalam proses administrasi dan penyiapan sarana selama perkuliahan hingga ujian tesis.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember, khususnya Kelas Magister Reguler 2024-Genap.
10. Seluruh ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan kerja sama sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar.

11. Suami dan anak tercinta, orang tua, mertua, kakak kandung, serta seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan doa, dukungan, kasih sayang, dan semangat kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan tesis ini. Penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Jember, 13 Mei 2026

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2	9
KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Kajian Teori	9
2.1.1 <i>Social Exchange Theory</i> atau Teori Pertukaran Sosial (Homans & Blau).....	9
2.1.2 <i>Equity Theory</i> atau Teori Keadilan (John Stacey Adams)	10
2.1.3 <i>Three-Component Model of Commitment</i> (Meyer & Allen).....	11
2.1.4 <i>Reward</i>	12
2.1.4.1 Bentuk Pemberian <i>Reward</i>	12
2.1.4.2 Indikator <i>Reward</i>	14

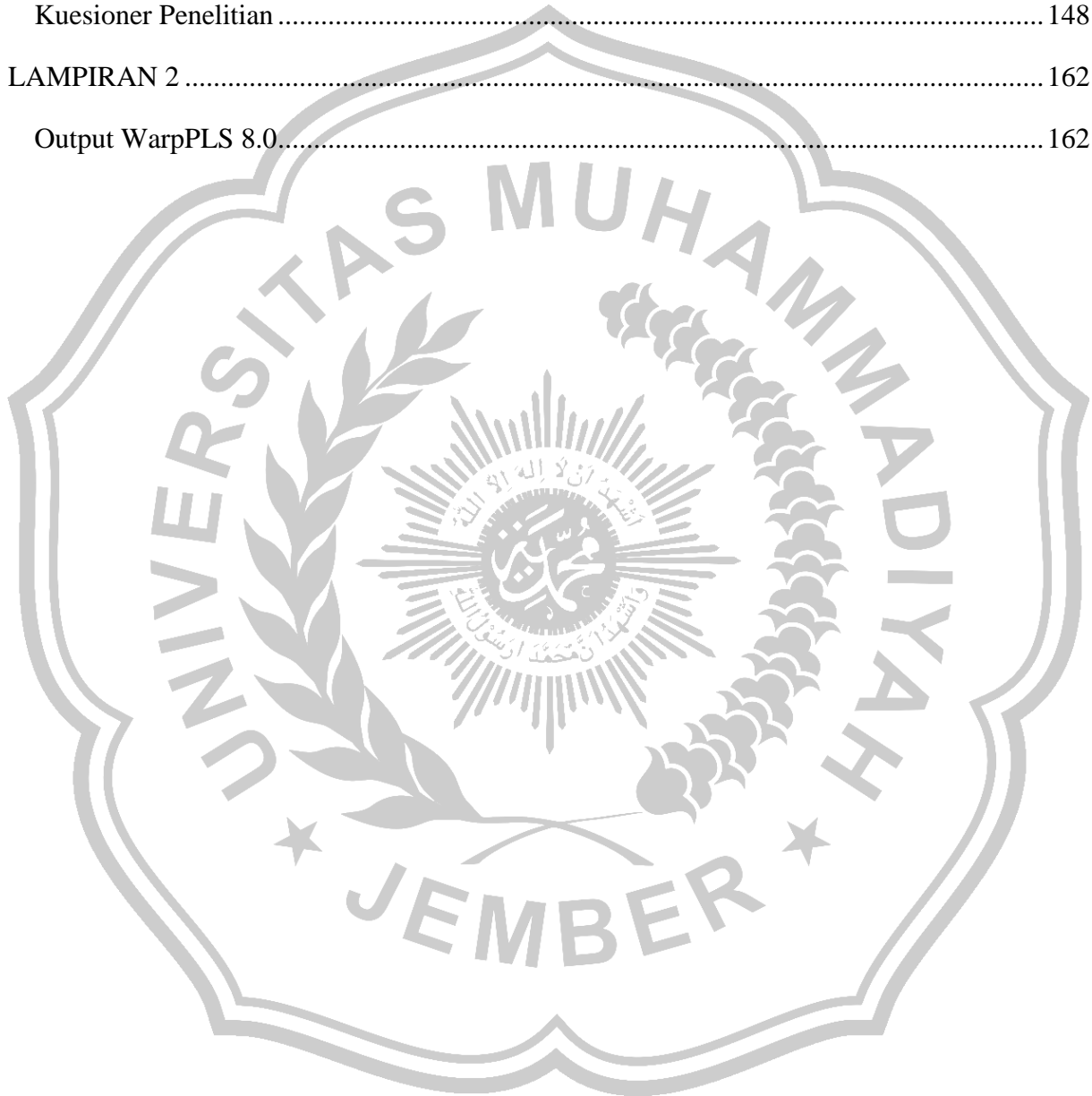
2.1.5 <i>Punishment</i>	15
2.1.5.1 Bentuk <i>Punishment</i>	15
2.1.5.2 Indikator <i>Punishment</i>	15
2.1.6 Komitmen Organisasi	16
2.1.6.1 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	16
2.1.6.2 Indikator Komitmen Organisasi	17
2.1.7 Kepuasan Kerja	18
2.1.7.1 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	18
2.1.7.2 Indikator Kepuasan Kerja	19
2.1.8 Kinerja	20
2.1.8.1 Metode Penilaian Kinerja	20
2.1.8.2 Indikator Kinerja	22
2.2 Penelitian Terdahulu	23
2.3 Kerangka Konseptual	44
2.4 Pengembangan Rumusan Hipotesis	46
2.4.1 Pengaruh Signifikan <i>Reward</i> terhadap Kepuasan Kerja	46
2.4.2 Pengaruh Signifikan <i>Punishment</i> terhadap Kepuasan Kerja	47
2.4.3 Pengaruh Signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	48
2.4.4 Pengaruh Signifikan <i>Reward</i> terhadap Kinerja Pegawai	49
2.4.5 Pengaruh Signifikan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Pegawai	50
2.4.6 Pengaruh Signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	50
2.4.7 Pengaruh Signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	51
2.4.8 Pengaruh Signifikan <i>Reward</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja ..	52
2.4.9 Pengaruh Signifikan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja ..	53
2.4.10 Pengaruh Signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	54
BAB 3	56

METODE PENELITIAN	56
3.1 Identifikasi Variabel Penelitian.....	56
3.2 Definisi Operasional Variabel	57
3.2.1 <i>Reward</i> (X1).....	57
3.2.2 <i>Punishment</i> (X2)	59
3.2.3 Komitmen Organisasi (X3)	60
3.2.4. Kepuasan Kerja (Z)	61
3.2.5 Kinerja Pegawai (Y).....	63
3.3 Desain Penelitian	64
3.4 Jenis Data	64
3.4.1 Data Primer	65
3.4.2 Data Sekunder	65
3.5 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	66
3.5.1 Populasi	66
3.5.2 Sampel.....	66
3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	66
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	68
3.6.1 Pengumpulan Data Primer (<i>Primary Data Collection</i>).....	68
3.6.1.1 Kuesioner (Questionnaire).....	68
3.6.1.2 Wawancara (<i>Interview</i>).....	69
3.6.1.3 Observasi (<i>Observation</i>).....	69
3.6.2 Pengumpulan Data Sekunder (<i>Secondary Data Collection</i>).....	69
3.7 Teknik Analisis Data	69
3.7.1 Analisis Deskriptif	69
3.7.2 Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	69
3.7.3 Pengujian Model Struktural (Inner Model).....	70

3.7.4 Uji Hipotesis.....	71
3.7.5 Uji Pengaruh Tidak Langsung (Variabel Intervening).....	71
3.7.6 <i>Goodness of Fit Model</i>	72
BAB 4.....	74
HASIL DAN PEMBAHASAN	74
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	74
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	74
4.2 Karakteristik Responden.....	76
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	77
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	77
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	78
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat / Golongan	79
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	80
4.3.1 Variabel <i>Reward</i> (X1).....	80
4.3.2 Variabel <i>Punishment</i> (X2).....	82
4.3.3 Variabel Komitmen Organisasi (X3)	84
4.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)	86
4.3.5 Variabel Kinerja Pegawai (Y)	89
4.4 Hasil Analisis Data	92
4.4.1 Uji Outer Model (Model Pengukuran).....	92
4.4.1.1 Uji Validitas Konvergen	92
4.4.1.2 Uji Validitas Diskriminan	96
4.4.1.3 Uji Reliabilitas.....	98
4.4.2 Uji Inner Model (Model Struktural).....	102
4.4.2.1 Uji Kelayakan Model (Model Fit).....	102
4.4.2.2 Koefisien Determinasi (R-square / R ²)	103

4.4.2.3 Predictive Relevance (Q-square / Q ²).....	104
4.4.2.4 Effect Size (f ²)	105
4.4.2.5 Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>) / Model Struktural.....	107
4.4.2.6 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	109
4.4.2.7 Uji Hipotesis Mediasi (<i>Indirect Effect</i>).....	110
4.4.2.8 Uji Pengaruh Total (<i>Total Effect</i>).....	111
4.4.2.9 Rekapitulasi Hasil Pengujian.....	111
4.5 Pembahasan	113
4.5.1 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kepuasan Kerja di Pemerintah Kabupaten Jember....	113
4.5.2 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kepuasan Kerja di Pemerintah Kabupaten Jember	116
4.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Pemerintah Kabupaten Jember	118
4.5.4 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintah Kabupaten Jember...	120
4.5.5 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintah Kabupaten Jember	123
4.5.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintah Kabupaten Jember	125
4.5.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintah Kabupaten Jember	128
4.5.8 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja di Pemerintah Kabupaten Jember	130
4.5.9 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja di Pemerintah Kabupaten Jember.....	133
4.5.10 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja di Pemerintah Kabupaten Jember.....	136
BAB 5	139
PENUTUP	139
5.1 Kesimpulan	139
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	139

5.3	Saran.....	140
	DAFTAR PUSTAKA.....	141
	LAMPIRAN 1	147
	Surat Izin Kuesioner Penelitian	147
	Kuesioner Penelitian	148
	LAMPIRAN 2	162
	Output WarpPLS 8.0.....	162



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Fenomena Kinerja Pegawai Berdasarkan Indikator Kinerja Pegawai.....	5
Tabel 3.1 Jumlah ASN Pemerintah Kabupaten Jember.....	66
Tabel 3.2 Pemberian Skor (Penilaian).....	68
Tabel 3.3 Goodness of Fit Model.....	72
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	77
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	78
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	78
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat / Golongan.....	79
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Variabel <i>Reward</i>	80
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Variabel <i>Punishment</i>	82
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Variabel Komitmen Organisasi.....	84
Tabel 4.9 Distribusi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja.....	86
Tabel 4.10 Distribusi Jawaban Variabel Kinerja Pegawai.....	89
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Konvergen (<i>Outer Loading</i>).....	93
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Konvergen (<i>Average Variance Extracted / AVE</i>).....	95
Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Diskriminan (<i>Cross Loading</i>).....	96
Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas Konstruksi.....	99
Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas Konstruksi.....	100
Tabel 4.16 Hasil Uji Model Fit dan Quality Indices.....	102
Tabel 4.17 Koefisien Determinasi (<i>R-square / R²</i>).....	103
Tabel 4.18 Predictive Relevance (<i>Q-square / Q²</i>).....	104
Tabel 4.19 Effect Size (<i>F-square / f²</i>).....	105
Tabel 4.20 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	109
Tabel 4.21 Uji Hipotesis Mediasi (<i>Indirect Effect</i>).....	110
Tabel 4.22 Uji Pengaruh Total (<i>Total Effect</i>).....	111



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....45
Gambar 4.1 Model Struktural Hasil WarpPLS.....107



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Surat Izin Kuesioner Penelitian.....	147
Kuesioner Penelitian.....	148
Output WarpPLS 8.0.....	162



