

Pengaruh Sistem Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Pegawai Samsat Mataram Dimoderasi Oleh Work Family Conflict

Pungki Lala Mardiani¹, Irwan Cahyadi², Susilo Talidobel³, Febria Nurmelia Marlina⁴, Ega Dwi Putri Marswandi⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Manajemen, Universitas Bumigora, Mataram, Nusa Tenggara Barat, Indonesia

e-mail: pungkilala86@gmail.com

Abstrak

Kedisiplinan pegawai merupakan kunci utama dalam menjaga kelancaran dan efektivitas kerja suatu organisasi. Namun, masalah kedisiplinan masih sering terjadi, sehingga penting untuk memahami hal-hal apa saja yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Sistem reward dan punishment dipandang sebagai bentuk penguatan untuk mendorong dan mengarahkan perilaku pegawai, sedangkan WFC dipertimbangkan sebagai kondisi yang dapat memengaruhi hubungan antara reward, punishment, dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem reward dan punishment terhadap motivasi pegawai pada SAMSAT Mataram dengan Work Family Conflict (WFC) sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory research. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 40 pegawai SAMSAT Mataram dengan skala Likert. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS melalui evaluasi model pengukuran, model struktural, dan pengujian efek moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem reward tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Punishment juga tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi secara langsung. Selain itu, WFC tidak mampu memoderasi hubungan antara sistem reward dan motivasi pegawai. Namun, WFC terbukti memoderasi secara positif dan signifikan hubungan antara punishment dan motivasi pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi konflik pekerjaan dan keluarga perlu diperhatikan dalam penerapan sistem punishment karena dapat memengaruhi hubungan tersebut. Oleh karena itu, SAMSAT Mataram perlu menerapkan sistem reward dan punishment secara tepat serta memperhatikan kondisi WFC pegawai sebagai bagian dari upaya mendukung peningkatan motivasi kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan peran pekerjaan dan keluarga serta kinerja pegawai dalam pelaksanaan pelayanan publik secara optimal dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Sistem Reward; Punishment; Motivasi Pegawai; Work Family Conflict; SAMSAT Mataram

Abstract

Employee discipline is a key factor in maintaining the smooth operation and effectiveness of an organization. However, disciplinary issues frequently arise, making it crucial to understand the factors that can boost employee work motivation. Reward and punishment systems serve as reinforcement mechanisms to encourage and guide employee behavior, while Work-Family Conflict (WFC) is considered a condition that can influence the relationship between rewards, punishments, and work motivation. This study aims to analyze the impact of reward and punishment systems on employee motivation at SAMSAT Mataram, with Work-Family Conflict (WFC) acting as a moderating variable. A quantitative, explanatory research approach was employed. Data were collected via Likert-scale questionnaires administered to 40 SAMSAT Mataram employees. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS software, involving the evaluation of measurement and structural models as well as moderation effect testing. The results indicate that the reward system does not have a significant effect on employee motivation. Similarly, punishment does not have a significant direct effect on motivation. Furthermore, WFC does not moderate the relationship between the reward system and employee motivation. However, WFC was found to positively and significantly moderate the relationship between punishment and employee motivation. These findings suggest that work-family conflict conditions must be taken into account when implementing punishment systems, as they can influence this relationship. Therefore, SAMSAT Mataram needs to implement reward and punishment systems appropriately and consider employees' WFC conditions. This is essential to support increased work motivation and create a work environment that fosters a balance between work and family roles, thereby ensuring optimal and sustainable employee performance in public service delivery.

Keywords: Reward System; Punishment; Employee Motivation; Work Family Conflict; SAMSAT Mataram

LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia memiliki posisi strategis dalam mendukung keberlangsungan organisasi karena menjadi penggerak utama dalam pelaksanaan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan. Peran tersebut semakin penting dalam organisasi pelayanan publik yang berhadapan langsung dengan masyarakat dan dituntut memberikan layanan secara cepat, akurat, serta profesional (Mega Utama Zahera et al., 2025). Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pegawai perlu memiliki dorongan kerja yang memadai agar mampu menjalankan tugas secara optimal. Motivasi kerja menggambarkan kemauan individu untuk mencurahkan kemampuan, tenaga, dan waktunya dalam menyelesaikan pekerjaan serta mencapai sasaran organisasi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat terlihat dari berkurangnya semangat dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Rosmajudi, 2023).

Peningkatan motivasi pegawai dapat didukung melalui berbagai kebijakan organisasi, termasuk penerapan reward dan punishment. Reward diberikan sebagai bentuk apresiasi

terhadap pencapaian, usaha, maupun kontribusi pegawai, baik melalui imbalan finansial maupun nonfinansial. Penerapan penghargaan yang sesuai dapat membuat pegawai merasa diakui atas kontribusinya sehingga terdorong untuk mempertahankan atau meningkatkan perilaku kerja yang positif (Khaerunisa, 2025). Di sisi lain, punishment berfungsi sebagai konsekuensi atas tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan organisasi. Penerapan sanksi secara konsisten dan proporsional dapat membantu membentuk kepatuhan serta kedisiplinan pegawai. Kedua mekanisme tersebut pada akhirnya dapat digunakan organisasi untuk mengarahkan perilaku kerja sekaligus mendorong munculnya motivasi (Manggiasih et al., 2020).

Hubungan antara kebijakan organisasi dan motivasi pegawai pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh kondisi yang melekat pada kehidupan individu. Salah satu kondisi tersebut adalah *Work Family Conflict* (WFC), yaitu keadaan ketika tuntutan pekerjaan dan keluarga sulit dipenuhi secara bersamaan karena adanya pertentangan antarperan. Konflik tersebut dapat mengurangi ketersediaan waktu, energi, dan perhatian pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Akibatnya, pegawai dapat memberikan respons yang berbeda terhadap *reward* maupun *punishment* sesuai dengan tingkat konflik pekerjaan dan keluarga yang dialaminya. Kondisi ini menjadikan WFC relevan ditempatkan sebagai variabel moderasi yang memungkinkan hubungan reward dan punishment dengan motivasi menjadi lebih kuat ataupun lebih lemah (Gumi Langerya Rizal et al., 2026).

Pentingnya persoalan tersebut dapat dilihat pada SAMSAT Mataram yang merupakan organisasi pelayanan publik dengan tuntutan kerja yang membutuhkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan motivasi pegawai. Data tahun 2025 menunjukkan masih ditemukan permasalahan dalam kedisiplinan pegawai. Dari 40 pegawai dengan total 252 hari kerja, tercatat sebanyak 228 kejadian keterlambatan dan 91 hari ketidakhadiran tanpa keterangan. Secara keseluruhan, rata-rata pelanggaran disiplin mencapai 3,08%, dengan persentase tertinggi pada Desember sebesar 4,76% dan terendah pada Januari sebesar 1,90%. Kondisi tersebut menunjukkan masih terdapat perilaku kerja yang perlu mendapat perhatian, khususnya melalui upaya yang dapat mendorong kedisiplinan sekaligus meningkatkan motivasi pegawai.

Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa *reward* dan *punishment* dapat diposisikan bukan hanya sebagai alat pengendalian kedisiplinan, tetapi juga sebagai bagian dari strategi organisasi dalam mendorong motivasi kerja. Namun, penerapannya tidak selalu memberikan respons yang sama pada setiap pegawai. Ketika pegawai menghadapi tuntutan keluarga yang bersamaan dengan tuntutan pekerjaan, keterbatasan waktu dan energi dapat memengaruhi cara mereka menerima maupun merespons kebijakan organisasi. Pegawai yang mengalami WFC tinggi, misalnya, dapat memiliki kapasitas yang berbeda dalam merespons penghargaan maupun konsekuensi pekerjaan dibandingkan pegawai dengan tingkat WFC yang lebih rendah. Oleh sebab itu, pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi perlu dilihat dengan mempertimbangkan kondisi pekerjaan dan keluarga yang dialami pegawai (Prahastyorini & Aryati, 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya hubungan antara sistem reward, punishment, dan motivasi kerja. (Sustiyatik & Sari, 2023) menemukan bahwa reward dan punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Amaan Indonesia Sejahtera, baik secara parsial maupun simultan. Temuan serupa juga

ditunjukkan oleh (Nanda Kurnia et al., 2022) pada karyawan PT Erafone Artha Retailindo Makassar serta pada (Fitriani et al., 2024) pegawai Perumdam Tirta Darma Ayu Indramayu, yang menunjukkan bahwa penerapan reward dan punishment berkaitan positif dengan motivasi kerja. Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian (Suci Kurniawaty & Alam, 2023) yang menemukan bahwa reward dan punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada CV. Del Usaha Rasa di Kota Makassar.

Berdasarkan permasalahan dan celah kajian tersebut, penelitian ini mengembangkan model yang menghubungkan reward dan punishment dengan motivasi pegawai serta menempatkan WFC sebagai variabel moderasi pada SAMSAT Mataram. Penggunaan model tersebut memungkinkan analisis tidak hanya berfokus pada pengaruh kebijakan organisasi terhadap motivasi, tetapi juga memperhatikan kondisi konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga yang dapat memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi pegawai SAMSAT Mataram serta menguji peran WFC dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kedua variabel tersebut dengan motivasi pegawai.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* yang bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Sistem Reward dan Punishment terhadap Motivasi Pegawai SAMSAT Mataram dimoderasi oleh *Work Family Conflict*. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 40 pegawai, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada seluruh pegawai SAMSAT Mataram yang menjadi responden penelitian. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk memperoleh data primer mengenai persepsi responden terhadap sistem reward, punishment, motivasi kerja, dan *Work Family Conflict* (WFC). Setiap pernyataan dalam kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, yaitu skor 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skor 2 tidak setuju, skor 3 netral, skor 4 setuju, dan skor 5 sangat setuju. Pengukuran data dilakukan dengan mengonversi jawaban responden ke dalam skor numerik untuk menggambarkan tingkat persepsi terhadap setiap variabel, kemudian data dianalisis secara kuantitatif menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS. Sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel dan pengujian efek moderasi WFC, instrumen penelitian terlebih dahulu dievaluasi melalui pengujian model pengukuran (outer model) yang meliputi validitas dan reliabilitas, kemudian dilanjutkan dengan pengujian model struktural (inner model) untuk mengetahui pengaruh langsung sistem reward dan punishment terhadap motivasi kerja serta peran WFC dalam memoderasi hubungan tersebut.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) yang diolah menggunakan aplikasi SmartPLS. Analisis dilakukan untuk menguji hubungan langsung antara sistem reward dan punishment terhadap motivasi kerja pegawai serta menguji peran

Work Family Conflict (WFC) sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Tahapan analisis diawali dengan analisis statistik deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik responden dan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menilai kelayakan instrumen melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk dengan memperhatikan nilai outer loading, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*. Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria, analisis dilanjutkan dengan evaluasi model struktural (inner model) untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel melalui nilai R-Square (R^2), serta menguji hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping dengan memperhatikan nilai koefisien jalur (path coefficient), t-statistics, dan p-values. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5%, sehingga suatu hipotesis dinyatakan memiliki pengaruh signifikan apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05. Selain itu, pengujian efek moderasi dilakukan melalui variabel interaksi antara WFC dengan sistem reward dan antara WFC dengan punishment untuk mengetahui apakah WFC memperkuat atau memperlemah pengaruh kedua variabel tersebut terhadap motivasi kerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 40 pegawai SAMSAT Mataram sebagai responden. Melalui kuesioner yang dibagikan, peneliti dapat memperoleh informasi tentang gambaran umum responden berdasarkan variabel yang diteliti

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

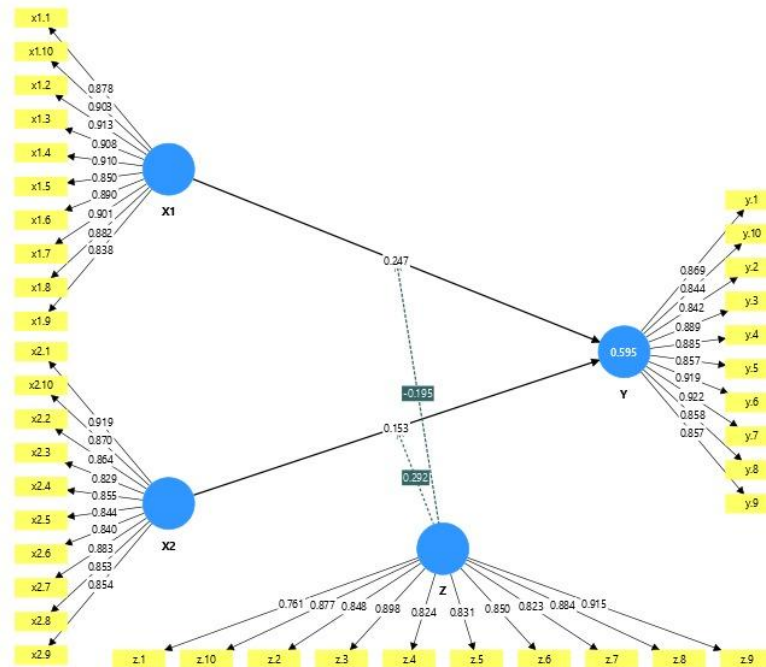
No	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (100%)
1	Laki-Laki	11	28%
2	Perempuan	29	72%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa tenaga pendidik laki-laki mendominasi sebesar 28% (11 orang), sementara tenaga pendidik perempuan sebesar 72% (29 orang) dari total 40 responden di Kantor SAMSAT Mataram.

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (100%)
1	1-2 Tahun	19	48%
2	2-5 Tahun	20	50%
3	5-10 tahun	1	2%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa masa kerja responden di dominasi oleh tenaga pendidik yang bekerja 5-10 tahun, yaitu sebanyak 1 orang dengan persentase 2%. Perbedaan masa kerja ini memberikan gambaran terkait dengan pengalaman dan pemahaman terhadap pekerjaan yang dilakukan.



Gambar 1. Analisis PLS Algorithm

Gambar 1 model struktural (*PLS Algorithm*) tersebut menyajikan evaluasi *outer model* dan *inner model*. Pada pengujian *outer model*, seluruh indikator untuk variabel X_1 (0,838–0,913), X_2 (0,829–0,919), Z (0,761–0,915), dan Y (0,842–0,922) memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga seluruh indikator terbukti valid dalam mengukur variabelnya. Pada evaluasi *inner model*, variabel X_1 dan X_2 memiliki pengaruh langsung positif terhadap Y masing-masing sebesar 0,247 dan 0,153, sedangkan pengaruh terhadap Z menunjukkan koefisien sebesar -0,195 dan 0,292. Secara keseluruhan, nilai R^2 sebesar 0,595 menandakan bahwa variabel X_1 dan X_2 mampu menjelaskan 59,5% variasi variabel Y , yang masuk dalam kategori moderat menuju kuat.

Tabel 3. Hasil Nilai Square Root of Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE (Average Variance Extracted)
Sistem Reward	0.788
Punishment	0.742
Motivasi	0.765
Work Family Conflict	0.726

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa keseluruhan variabel dalam model penelitian terkait Pengaruh Sistem *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Motivasi Pegawai Samsat Mataram Dimoderasi Oleh *Work Family Conflict* (WFC) dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 4. Hasil Nilai Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Hasil
X1 (Sistem <i>Reward</i>)	0.970	Reliabel
X2 (<i>Punishment</i>)	0.961	Reliabel
Y (Motivasi)	0.966	Reliabel
Z (<i>Work Family Conflict</i>)	0.958	Reliabel

Tabel 4 menunjukkan pada nilai *Cronbach Alpha* dari seluruh variabel memiliki nilai >0,7. Hasil ini menunjukkan bahwa tiap variabel penelitian telah memenuhi persyaratan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa pada setiap variabel memiliki nilai tingkat reliabilitas yang tinggi.

Tabel 5. Hasil Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Hasil
Sistem <i>Reward</i>	0.985	0.974	Reliabel
<i>Punishment</i>	0.966	0.966	Reliabel
Motivasi	0.969	0.970	Reliabel
<i>Work Family Conflict</i>	0.960	0.964	Reliabel

Tabel 5 menunjukkan pada nilai dari *Composite Reliability* pada masing-masing variabel pada penelitian ini memiliki nilai >0,7. Nilai ini membuktikan bahwa setiap variabel sudah memenuhi *Composite Reliability* serta bisa diambil kesimpulan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Tabel 6. Hasil Uji R-Square

Variabel	R-square	R-square Adjusted
Y (Motivasi)	0.595	0.536

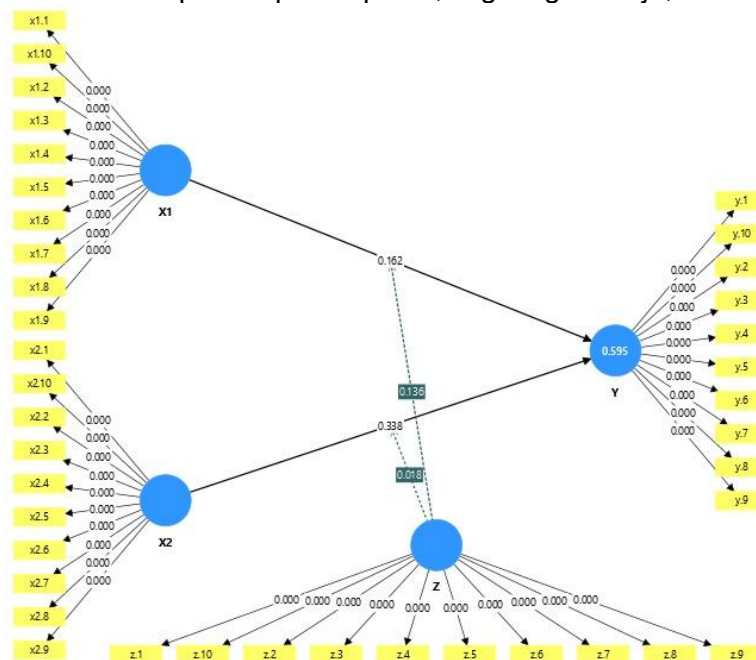
Pada Tabel 6 uji *R-Square* nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogen nya. Hasil R^2 0.75 menunjukkan model kuat, 0.50 menunjukkan model moderat, dan 0.25 untuk menunjukkan model lemah. Pada tabel 4.6 Nilai *R-Square* sebesar

0,595 menunjukkan bahwa sebesar 59,5% variasi pada variabel Motivasi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai ini masuk dalam kategori moderat

Tabel 7. Hasil *Phat Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y	0.247	0.276	0.117	1.398	0.162
X2 -> Y	0.153	0.164	0.159	0.958	0.338

Berdasarkan hasil analisis *Path Coefficient*, Sistem Reward dan Sistem Punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Pegawai di Kantor Samsat Mataram. Sistem Reward memiliki arah hubungan positif dengan nilai *Original Sample* sebesar 0,247, tetapi tidak signifikan karena nilai t-statistik (1,398) < 1,96 dan p-value (0,162) > 0,05, sehingga hipotesis ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan penghargaan belum cukup kuat memicu motivasi pegawai, yang diduga karena skema reward belum sesuai harapan atau tidak konsisten. Sama halnya dengan Sistem Punishment, hubungan berpengaruh positif dengan nilai *Original Sample* 0,153, namun juga tidak signifikan secara statistik t-statistik $0,958 < 1,96$ dan p-value $0,338 > 0,05$, sehingga hipotesis ditolak. *Punishment* dinilai pegawai sekadar penegakan disiplin dan bukan pemacu motivasi, di mana motivasi kerja diduga lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.



Gambar 2. Analisis Bootstrapping

Gambar 2 menampilkan hasil evaluasi model struktural dan pengujian hipotesis antarvariabel. Nilai R^2 pada variabel Y sebesar 0,595 mengindikasikan bahwa sebesar 59,5% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa variabel X_1 ($p = 0,162$) dan X_2 ($p = 0,338$) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y karena nilai p-value keduanya berada di atas 0,05. Sementara itu, pada pengujian ke variabel Z, hubungan X_1 dan Z tidak signifikan ($p = 0,136$), sedangkan X_2 dan Z terbukti berpengaruh signifikan dengan nilai p-value sebesar 0,018 ($< 0,05$). Adapun seluruh indikator outer model (x, y, dan z) memiliki nilai p-value 0,000, yang menandakan bahwa setiap indikator valid dan signifikan dalam mengukur konstruksya masing-masing.

PEMBAHASAN

Pengaruh Sistem Reward terhadap Motivasi Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa sistem reward memiliki arah pengaruh positif terhadap motivasi pegawai, tetapi tidak signifikan. Koefisien sebesar 0,247 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sistem reward cenderung diikuti peningkatan motivasi. Namun, nilai t-statistic 1,398 dan p-value 0,162 menunjukkan bahwa hubungan tersebut belum cukup kuat secara statistik. H_1 yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan sistem reward terhadap motivasi tidak terbukti. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberadaan reward di SAMSAT Mataram belum secara otomatis menjadi pendorong utama motivasi pegawai. Meskipun persepsi terhadap reward berada pada kategori sedang dengan rata-rata 3,312, manfaat penghargaan yang diterima pegawai kemungkinan belum sepenuhnya dipersepsikan sebagai bentuk penguatan yang mampu meningkatkan dorongan kerja. Efektivitas reward tidak hanya ditentukan oleh keberadaannya, tetapi juga oleh keadilan, transparansi, konsistensi, serta keterkaitannya dengan pencapaian kerja.

Hasil ini berbeda dengan (Mintawati, 2024) yang menemukan pengaruh positif reward terhadap motivasi kerja. Perbedaan tersebut dapat berkaitan dengan karakteristik objek penelitian, sistem penghargaan, serta lingkungan organisasi yang berbeda. Dalam perspektif *Reinforcement Theory*, reward seharusnya berfungsi sebagai penguatan positif yang mendorong individu mengulangi perilaku kerja yang diharapkan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme tersebut belum cukup kuat pada pegawai SAMSAT Mataram. Artinya, reward secara teoritis memiliki potensi meningkatkan motivasi, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada bagaimana penghargaan tersebut diterima dan dimaknai oleh pegawai.

Pengaruh Punishment terhadap Motivasi Pegawai

Punishment memiliki arah hubungan positif terhadap motivasi dengan koefisien sebesar 0,153. Namun, hubungan tersebut tidak signifikan karena t-statistic sebesar 0,958 dan p-value sebesar 0,338. Hasil tersebut menunjukkan bahwa punishment belum dapat dibuktikan sebagai faktor yang secara langsung meningkatkan motivasi pegawai SAMSAT Mataram. Oleh sebab itu, H_2 ditolak.

Kondisi ini dapat dipahami dari karakteristik punishment yang pada dasarnya lebih berorientasi pada pengendalian perilaku dan penegakan disiplin. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa punishment memperoleh nilai rata-rata 3,022 atau berada pada kategori sedang.

Artinya, penerapan sanksi telah dirasakan oleh pegawai, tetapi belum mencapai tingkat optimal. Punishment kemungkinan lebih dipersepsikan sebagai konsekuensi atas pelanggaran daripada sebagai stimulus yang secara langsung meningkatkan motivasi kerja. Temuan ini berbeda dengan (Nanda Kurnia et al., 2022) yang menemukan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas punishment dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, konsistensi penerapan sanksi, tingkat pelanggaran, serta persepsi pegawai terhadap keadilan hukuman. Temuan tersebut juga memperlihatkan bahwa *punishment* tidak selalu menghasilkan motivasi yang lebih tinggi. *Punishment* lebih tepat dipahami sebagai mekanisme untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan. Oleh karena itu, penerapan *punishment* perlu disertai kejelasan aturan, konsistensi, proporsionalitas, dan penjelasan mengenai tujuan pemberian sanksi agar tidak berhenti sebagai instrumen pengendalian semata.

Peran Work Family Conflict dalam Memoderasi Pengaruh Reward terhadap Motivasi

Hasil pengujian moderasi menunjukkan koefisien interaksi sebesar $-0,195$, dengan t -statistic $1,490$ dan p -value $0,136$. Arah negatif menunjukkan bahwa peningkatan WFC cenderung memperlemah hubungan reward dengan motivasi. Namun, karena nilai p -value lebih besar dari $0,05$, efek tersebut tidak signifikan sehingga $H3$ ditolak.

WFC pegawai berada pada kategori sedang dengan rata-rata $3,114$. Kondisi tersebut menunjukkan adanya konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga, tetapi tingkatnya belum cukup kuat untuk mengubah hubungan reward dan motivasi secara signifikan. Pegawai yang mengalami konflik pekerjaan keluarga mungkin menghadapi keterbatasan waktu, energi, dan perhatian sehingga penghargaan yang diterima tidak selalu menjadi stimulus utama dalam meningkatkan motivasi. Hasil ini secara arah sejalan dengan kajian yang menghubungkan WFC dengan kondisi psikologis dan perilaku kerja, tetapi berbeda dalam kekuatan pengaruhnya karena pada konteks SAMSAT Mataram efek moderasi tersebut tidak terbukti signifikan.

Peran Work Family Conflict dalam Memoderasi Pengaruh Punishment terhadap Motivasi

Berbeda dengan hubungan sebelumnya, interaksi punishment dan WFC terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Koefisien sebesar $0,292$, t -statistic $2,371$, dan p -value $0,018$ menunjukkan bahwa WFC memperkuat hubungan punishment terhadap motivasi. Hasil tersebut menyebabkan $H4$ diterima.

Temuan ini menjadi hasil paling penting dalam model karena punishment yang tidak signifikan secara langsung justru menjadi signifikan ketika berinteraksi dengan WFC. Salah satu kemungkinan penjelasannya adalah bahwa pegawai yang menghadapi tuntutan pekerjaan dan keluarga secara bersamaan membutuhkan batasan kerja yang lebih jelas. Aturan dan konsekuensi yang konsisten dapat memberikan struktur perilaku sehingga pegawai mengetahui standar yang harus dipenuhi, terutama dalam menjaga kedisiplinan dan tanggung jawab pekerjaan. Ketika perilaku yang tidak sesuai memperoleh konsekuensi yang jelas, pegawai terdorong untuk mengurangi perilaku tersebut dan menyesuakannya dengan standar organisasi. Dalam kondisi WFC yang lebih tinggi, punishment yang diterapkan secara konsisten dapat berfungsi bukan hanya sebagai hukuman, tetapi juga sebagai mekanisme

pengendalian dan pembinaan yang membantu pegawai mempertahankan perilaku kerja yang sesuai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem reward dan punishment secara langsung belum memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Temuan ini diperjelas oleh peranan Work-Family Conflict (WFC) yang terbukti tidak mampu memoderasi hubungan antara sistem reward dan motivasi kerja. Namun demikian, WFC terbukti secara positif dan signifikan berperan sebagai variabel pemoderasi (moderating variable) pada hubungan antara punishment dan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dinamika konflik antara peran pekerjaan dan keluarga dapat memperkuat efektivitas penerimaan sanksi (punishment) dalam memengaruhi dorongan kerja pegawai. Implikasi praktis dari temuan ini menuntut manajemen SAMSAT Mataram untuk melakukan evaluasi komprehensif atas formulasi reward dan punishment agar diterapkan secara adil, konsisten, transparan, serta proporsional dengan mempertimbangkan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga (work-life balance) pegawai. Meskipun memberikan pemahaman baru, penelitian ini memiliki keterbatasan pada terbatasnya jumlah sampel serta fokus objek yang hanya mencakup satu instansi pelayanan publik, sehingga tingkat generalisasi hasilnya masih terbatas. Walau demikian, kerangka moderasi WFC ini memiliki kredibilitas untuk diterapkan dan dikembangkan pada sektor birokrasi maupun lembaga pelayanan publik lainnya yang memiliki karakteristik tuntutan kerja tinggi. Untuk pengembangan ke depan, penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan wilayah dan karakteristik responden, serta mengintegrasikan variabel eksternal maupun internal lain seperti iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, atau burnout guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor pemicu motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusantoso, P. M. V., Lucky, O. H. D., & Sjendry, L. (2025). Pengaruh Sistem Reward, Punishment Dan Disiplin Kerja Pada Produktivitas Kerja Karyawan Rm Mutiara Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 13(2), 36–47. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/61510>
- Cahyadi, M. A. A. (2024). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pdam Tirta Ardhia Rinjani Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal UNRAM*, 3(1), 1–8.
- Fitriani, N., Damayanti, F., & Farchan, F. (2024). Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Perumdam Tirta Darma Ayu, Indramayu. *Jurnal Investasi*, 10(3), 100–105. <https://doi.org/10.31943/investasi.v10i3.321>
- Gumi Langerya Rizal, Govindasamy, P., & Fikry, Z. (2026). Psychometric Validation of the Work-Family Conflict Scale Among Dual-Earner Couples in Indonesia. *Jurnal Ilmu Perilaku*, 9(2), 197–217. <https://doi.org/10.25077/jip.9.2.197-217.2025>
- Hanadelansa, H. (2023). The Impact of Giving Rewards and Punishment on Increasing Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(2). <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i2.76>

- Khaerunisa, M. (2025). Analisis Sistem Reward Dan Punishment Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Di Wartel Agung Batujajar. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 9(1), 97. <https://doi.org/10.35308/jbkan.v9i1.11827>
- Kurnia. (2022). *PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT DERAYA*. 2, 596–605.
- Manggiasih, P. D., Lamidi, L., Lamidi, L., Sutarno, S., & Sutarno, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Usaha Fotocopy Hasbona Surakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 20(1). <https://doi.org/10.33061/jeku.v20i1.4374>
- Mega Utama Zahera, Firman Syahbana Azwin, & Yosie. (2025). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dalam Meningkatkan Kinerja Instansi Pemerintah: Studi Literatur. *Jurnal Pijar Studi Manajemen Dan Bisnis*, 3 (3)(3), 344–360. <https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb/article/view/1853/758>
- Mintawati, H. (2024). Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Melalui Sistem Reward. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 315–323. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13629>
- Munawi. (2025). *Jurnal Wacana Ekonomi The Influence of Work-Family Conflict and Motivation on The Performance of Female Employees*.
- Munawi, A. S., Nurhasan, R., & Rismanto, H. (2023). The Influence of Work-Family Conflict and Motivation on The Performance of Female Employees. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 22(3), 235–246. <https://doi.org/10.52434/jwe.v22i3.3097>
- Nanda Kurnia, N., Husnaiti, R., & Tristiarto, Y. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Deraya. *Jurnal Sosial Sains*, 2(5), 596–605. <https://doi.org/10.36418/sosains.v2i5.394>
- Prahastyorini, W. G., & Aryati, A. S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(1), 278–291. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.1.22>
- Purnama, H., Safitri, M., & Agustina, M. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis*, 5(1), 11–20. <https://doi.org/10.24967/ekombis.v5i1.650>
- Putra, I. A., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2024). Pengaruh Kinerja Kerja Karyawan: Peran Work-Family Conflict, Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik pada PT Mjoint Yogyakarta. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 2(2), 149–161.
- Rosmajudi. (2023). *analisis Pengaruh Motivasi Dan Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Pemerintahan*. 3, 592–602.
- Setiawan. (2025). *PENGARUH WORK FAMILY CONFLICT, FAMILY WORK CONFLICT TERHADAP KINERJA PERAWAT WANITA YANG DIMODERASI OLEH MOTIVASI KERJA DI RUMAH SAKIT JIWA GRHASIA YOGYAKARTA*. 4(6), 1215–1228.
- Sovya Melati, M. E., & Rizkillah, R. (2022). Job Motivation, Work-Family Conflict, and Job Satisfaction of Formal Working Mothers During Covid-19 Pandemic. *Journal of Child, Family, and Consumer Studies*, 1(2), 81–95. <https://doi.org/10.29244/jcfcs.1.2.81-95>

- Suci Kurniawaty, N., & Alam, R. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Cv. Del Usaha Rasa Di Kota Makassar. *Center of Economic Student Journal*, 6(2), 2621–8186. <https://doi.org/10.56750/csej.v6i2>
- Sustiyatik, E., & Sari, W. F. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dalam Menyelesaikan Target Perusahaan (Studi Pada PT. Amaan Indonesia Sejahtera Kota Tulungagung). *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, 13(2), 89–103. <https://doi.org/10.30649/japk.v13i2.93>