

## INTEGRASI GAYA KEPEMIMPINAN, *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP MOTIVASI KERJA

Muhammad Fadil Laela Arbi<sup>1</sup>; Yudhistira Pradhipta Aryoko<sup>2</sup>;  
Fatmah Bagis<sup>3</sup>; Arini Hidayah<sup>4</sup>

Universitas Muhammadiyah Purwokerto

[arbi3101@gmail.com](mailto:arbi3101@gmail.com)<sup>1</sup>, [yudhistirapradhipta@ump.ac.id](mailto:yudhistirapradhipta@ump.ac.id)<sup>2</sup>,

[fatmahbagis2014@gmail.com](mailto:fatmahbagis2014@gmail.com)<sup>3</sup>, [arinihidayah77@gmail.com](mailto:arinihidayah77@gmail.com)<sup>4</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan agar dapat mencoba, melakukan pengujian, serta membuktikan integrasi gaya kepemimpinan, *reward*, *punishment*, dan *work life balance* dalam meningkatkan motivasi kerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Banyumas. Studi yang dilakukan adalah studi kuantitatif. Populasinya mencakup seluruh perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Banyumas. Rumus Slovin dipergunakan dalam menghitung sampel sejumlah 154 perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Banyumas. *SmartPLS versi 3.0* digunakan untuk menganalisis validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis data tersebut. Penelitian ini menggunakan model *survey* dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan ke perawat. Hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan, *reward*, dan *work life balance* signifikan secara statistik terhadap motivasi kerja, sementara *punishment* tidak signifikan secara statistik terhadap motivasi kerja perawat RSUD Banyumas. Temuan ini menunjukkan adanya sistem *punishment* lebih cenderung meningkatkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan faktor higienis, tetapi tidak mampu meningkatkan motivasi kerja secara keseluruhan.

Kata Kunci: **Gaya Kepemimpinan, Reward, Punishment, Work Life Balance, Motivasi**

### ABSTRACT

*This research aims to try to test and indicate the integration of leadership style, reward, punishment, and work life balance in increasing nurses' work motivation at Banyumas Regional General Hospital. This research is quantitative. The population includes all nurses at Banyumas Regional General Hospital. The Slovin formula was used to calculate a sample of 154 nurses at Banyumas Regional General Hospital. SmartPLS version 3.0 was used to analyze the validity, reliability, and hypothesis testing of the data. This research uses a survey model using a questionnaire distributed to nurses. The results showed that leadership style, reward, and work-life balance are statistically significant on work motivation, while punishment is not statistically significant on work motivation of nurses at Banyumas Regional General Hospital. This finding shows that the punishment system is more likely to increase dissatisfaction related to hygienic factors, but is not able to increase overall work motivation.*

**Keywords: Leadership Style, Reward, Punishment, Work Life Balance, Motivation**

---

### PENDAHULUAN

Rumah sakit yaitu lembaga vital dalam sistem pelayanan kesehatan yang berfungsi sebagai penyedia layanan medis, perawatan, dan dukungan kesehatan dalam usaha peningkatan standar kesehatan guna menciptakan masyarakat Indonesia yang sehat

sejahtera (Manengal *et al.*, 2022). Kehadiran infrastruktur kesehatan seperti rumah sakit telah menjadi usaha yang tidak mungkin dapat diabaikan kehadiran dan manfaatnya, sehingga perlu adanya perhatian secara merata ke setiap daerah guna terpenuhinya kebutuhan masyarakat secara adil dan merata (Riyanti & Rahmandani, 2020). Data dari CEIC (*Census and Economic Information Center*) menunjukkan jumlah rumah sakit di Indonesia mengalami kenaikan yang signifikan terjadi mulai tahun 2009 dan berlanjut hingga 2022.

Rumah Sakit Umum Daerah Banyumas, adalah sebuah rumah sakit tipe B pendidikan yang berlokasi di Desa Kejawar, Kecamatan Banyumas, Kabupaten Banyumas. Berdiri dengan nama “Julianna Bugezriekenheis” pada 30 April 1925 oleh pemerintahan kolonial Hindia Belanda. RSUD Banyumas memainkan peran penting dalam menyediakan layanan kesehatan bagi masyarakat di daerah Kabupaten Banyumas dan sekitarnya. (rsudbanyumas.my.id/2021)

Agar dapat memenuhi peranan tersebut, kontribusi tenaga kesehatan yang berkualitas diharapkan mampu memberi andil terhadap seluruh pelayanan di RSUD Banyumas (Riyanti & Rahmandani, 2020). Oleh karena itu, agar kualitas pelayanan para tenaga kesehatan meningkat, maka pimpinan perlu memperhatikan motivasi kerja tiap tenaga kesehatan, jika terdapat motivasi kerja tinggi yang dirasakan karyawan, maka kualitas pelayanan mereka dapat lebih baik (Poetri *et al.*, 2020). Motivasi kerja mampu memberikan dorongan kepada seseorang untuk mau dan sukarela mengerahkan semua potensi kemampuan yang dimiliki seperti ketrampilan, waktu, dan tenaga dalam bermacam aktivitas yang menjadi tugasnya dalam rangka menuntaskan kewajiban yang diberikan guna mencapai tujuan bagi perusahaan (Sugiarto & Nanda, 2020).

Terdapat sebuah hubungan yang kuat antara peran kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja, karena kesuksesan sosok pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya untuk meraih tujuan perusahaan bergantung kepada kemampuan pemimpin tersebut dalam menciptakan iklim motivasi antar karyawan guna menghasilkan tingkat keberhasilan yang tinggi (Tueno, 2016). Gaya Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan atau cara pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya melalui perintah, mengatur, memberi arahan, dan mempengaruhi bawahannya dalam bekerja (Halim, 2020). Beberapa penelitian menyatakan terdapat pengaruh pada gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja (Tatengkeng & Andreani, 2019; Kansaki *et al.*, 2021). Namun penelitian lain menyatakan tidak terdapatnya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (Mubarok *et al.*, 2019). Metode yang kerap dilakukan Pemimpin dalam meningkatkan motivasi para karyawan adalah dengan memberlakukan sistem *reward* dan *punishment* yang dianggap efektif dalam peningkatan motivasi seseorang dan banyak diterapkan di segala jenis pekerjaan di setiap perusahaan (Rohani, 2020).

Menurut Mentang, (2021), *Reward* merupakan persembahan positif yang didapatkan pegawai terhadap apa yang sudah dipenuhi dari tugasnya untuk perusahaan. Hadirnya penghargaan diharapkan mampu membuat karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja. Dalam penerapan ilmu manajemen, penghargaan digunakan sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan. Beberapa penelitian berpendapat bahwa

*Reward* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Eryanti *et al.*, 2023; Kurnia *et al.*, 2022). Namun penelitian lain menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja (Rusdiana *et al.*, 2023).

*Punishment* dimaknai sebagai hukuman atau sanksi atas kinerja yang buruk guna menciptakan rasa ketidaksenangan kepada perawat yang jika dilakukan dengan bijak, dan tepat dapat menjadi sebuah cara untuk memotivasi karyawan agar tidak melakukan hal yang melanggar aturan yang berlaku (Mentang, 2021). Penelitian terdahulu menyatakan terdapat pengaruh positif *punishment* terhadap motivasi kerja (Mentang, 2021). Namun penelitian lain menyatakan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja (Yusuf *et al.*, 2023; Ismah *et al.*, 2023).

Selain metode *reward* dan *punishment* dalam upaya peningkatan motivasi kerja, umumnya saat ini banyak perusahaan menerapkan metode stabilitas pada pekerjaan dengan kehidupan, atau dalam era sekarang kerap dikatakan *work life balance* (Faeni *et al.*, 2021). *Work life balance* pada pekerjaan adalah tinggi atau rendahnya rasa puas terkait pada beberapa tugas yang dimiliki oleh seorang pekerja dalam kehidupan, antara pekerjaan yang mewajibkan dalam melakukan pekerjaan melebihi durasi normal sehingga pekerja tersebut tidak dapat meluangkan waktu secara seimbang untuk keluarganya (Wijaya, 2020). Beberapa penelitian menyatakan ditemukan adanya dampak positif pada *work life balance* terhadap motivasi kerja (Wijaya, 2020; Dua & Hyronimus, 2020). Namun penelitian lain mengemukakan tidak terdapat dampak pada *work life balance* kepada motivasi kerja (Rene & Wahyuni, 2018).

Dengan adanya *research gap* yang membahas hasil penelitian pada variabel yang digunakan pada studi yang dilakukan, yang memiliki maksud supaya dapat melakukan pengujian bagaimana variabel-variabel independen tersebut bisa memberikan dampak variabel motivasi kerja. Objek penelitian yang akan diteliti adalah RSUD Banyumas, dengan menggunakan perawat pada RSUD Banyumas sebagai subjek penelitiannya.

Pada umumnya, gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin akan memberi dampak pada motivasi bawahannya dalam bekerja (Mendrofa *et al.*, 2021). Dan pemberlakuan sistem *reward* yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, karena tenaga kesehatan merasa dihargai atas kerja keras mereka (Mentang, 2021). Mekanisme pemberian *punishment* yang diterapkan dengan adil juga dapat memperbaiki kinerja tanpa merusak motivasi (Yusuf *et al.*, 2023). Sementara kebijakan yang mendukung *work life balance* dapat meningkatkan motivasi dengan mengurangi stres dan kelelahan (Wijaya, 2020). Fenomena ini umum terjadi pada sebuah institusi kesehatan seperti rumah sakit, yang memiliki tuntutan shift kerja yang ketat. Peneliti bermaksud untuk mengadakan penelitian pada RSUD Banyumas untuk menguji seberapa jauh fenomena yang ada dalam mempengaruhi motivasi kerja para perawat.

Studi yang dilakukan adalah hasil dari mengembangkan studi yang dilaksanakan Lisdayanti, (2019). Dalam konteks ini, penelitian yang sedang dilakukan memasukkan aspek *work life balance* sebagai variabel tambahan, yang bertujuan untuk mengeksplorasi dampaknya terhadap dinamika yang telah diteliti, dan memberikan perspektif baru tertentu dari penelitian sebelumnya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Herzberg Two Factor Theory*

Frederick Herzberg (1959) mengemukakan teori Dua Faktor atau dengan istilah lain *Two Factor Theory* dimana pada teori tersebut menjelaskan tentang kepuasan dan ketidakpuasan. Teori tersebut membagi keadaan yang memengaruhi perilaku seseorang terhadap tugasnya dalam bekerja terbagi menjadi dua penggolongan faktor. Golongan pertama merupakan *Satisfiers* atau *motivator factor* adalah elemen-elemen yang memberikan **kepuasan** dalam pekerjaan. Faktor-faktor ini meliputi karakteristik pekerjaan, pencapaian kerja, kesempatan untuk berkembang, tanggung jawab, kemampuan, dan pengakuan atau penghargaan atas prestasi kerja. Faktor kedua adalah *Dissatisfiers* atau *Hygiene factor*. adalah aspek-aspek yang menjadi penyebab **ketidakpuasan** dalam bekerja yang meliputi kualitas hubungan antar pribadi, kualitas supervisi, pengawasan kerja, prosedur organisasi, situasi kerja, jaminan kerja, dan gaji atau upah.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Gaya kepemimpinan memiliki andil yang besar untuk mempengaruhi kedua faktor motivator dan faktor higienis menurut *Two Factor Theory Frederick Herzberg (1959)*. Pemimpin yang efektif mampu meningkatkan faktor motivator dengan memberikan pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan karir, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Sementara itu, dengan mengelola faktor higienis seperti kebijakan, supervisi, dan kondisi kerja secara adil dan konsisten, pemimpin dapat mengurangi ketidakpuasan karyawan serta membuat kondisi pekerjaan yang kondusif. Sehingga, gaya kepemimpinan yang baik yaitu mampu menyeimbangkan kedua aspek ini dalam meraih tingkat motivasi serta rasa puas dalam pekerjaan yang maksimal.

#### **H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja**

#### **Pengaruh Reward Terhadap Motivasi Kerja**

Reward mempengaruhi motivasi kerja dengan cara yang berbeda berdasarkan kategori faktor dalam *Two Factor Theory Frederick Herzberg (1959)*. Untuk faktor motivator, reward yang diberikan sebagai pengakuan atas prestasi, tanggung jawab, dan peluang pengembangan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan. Untuk faktor higienis, reward yang terkait dengan kebijakan yang adil, supervisi yang mendukung, kompensasi yang layak, dan kondisi kerja yang baik dapat mengurangi ketidakpuasan karyawan. Dengan demikian, pendekatan yang seimbang dalam memberikan reward yang mempertimbangkan kedua kategori faktor ini akan membantu meningkatkan motivasi kerja secara keseluruhan.

#### **H<sub>2</sub> : Reward Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja**

#### **Pengaruh Punishment Terhadap Motivasi Kerja**

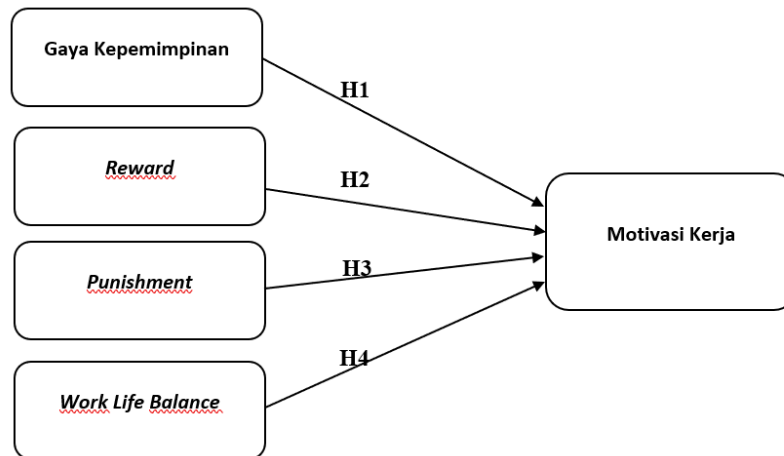
Berdasarkan *Two Factor Theory Frederick Herzberg (1959)*, *punishment* lebih sering dikaitkan dengan faktor higienis yang menyebabkan ketidakpuasan, penerapan yang tepat dan adil dapat mempengaruhi motivasi kerja secara positif. *Punishment* yang diterapkan dengan transparansi, keadilan, dan sebagai bagian dari strategi pembelajaran yang lebih luas dapat membantu karyawan merasa lebih bertanggung jawab, terdorong untuk meningkatkan kinerja, dan termotivasi untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Dengan demikian, dalam konteks yang tepat, *punishment* dapat memainkan peran dalam meningkatkan motivasi kerja melalui pengelolaan faktor-faktor higienis dan mendukung faktor-faktor motivator.

### **H<sub>3</sub> : *Punishment* Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja**

### **Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Motivasi Kerja**

*Work life balance* mempengaruhi motivasi kerja melalui pengaruhnya terhadap faktor higienis dan, pada tingkat tertentu, faktor motivator dalam *Two Factor Theory Frederick Herzberg (1959)*. Dengan mengelola faktor higienis yang berkaitan dengan *work-life balance*, perusahaan dapat mengurangi ketidakpuasan karyawan. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi dalam bekerja ketika perusahaan memiliki kebijakan yang memungkinkan mereka hidup seimbang diantara kehidupan pribadi dan pekerjaannya. Ini dapat menjadi faktor higienis sesuai dengan *Two Factor Theory Herzberg*. Oleh karena itu, memastikan *work life balance* yang tepat sangat penting dalam membentuk lingkungan kerja yang memotivasi bagi karyawan.

### **H<sub>4</sub> : *Work Life Balance* Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja**



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## **METODE PENELITIAN**

Studi yang dilakukan mempergunakan pendekatan kuantitatif serta pengumpulan atau pengumpulan data mempergunakan kuesioner atau daftar pertanyaan, yang disebarkan secara langsung serta melalui *Google Forms* kepada perawat di bagian rawat inap RSUD Banyumas. Populasi penelitian mencakup semua perawat, dengan sampel sebanyak 154 responden yang dihitung menggunakan rumus Slovin. Pengambilan

sampel *purposive* merupakan perencanaan dimana individu atau sebuah skenario khusus dipilih secara sengaja untuk mendapatkan sebuah informasi penting yang tidak bisa didapatkan dari suatu putusan untuk mendapatkan informasi penting. Data yang dikumpulkan kemudian diberi skor menggunakan skala Likert 5 tingkat, di mana responden memilih antara "sangat tidak setuju" pada nilai 1 hingga nilai 5 yaitu "sangat setuju". Data tersebut diolah menggunakan *SmartPLS 3.0* untuk menganalisis hipotesis dan mengetahui hubungan antar variabel.

### **Definisi Operasional**

#### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja mencerminkan tingkat dorongan, komitmen, dan antusiasme yang ditunjukkan oleh perawat di RSUD Banyumas dalam melaksanakan tugas mereka (Darmawan et al., 2023). Terdapat empat indikator untuk mengukur motivasi kerja pada penelitian ini. (1) tanggungjawab; (2) pencapaian kerja; (3) kesempatan agar dapat maju; (4) apresiasi terhadap performa kerja (Pradana & Santoso, 2022).

#### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menguraikan mengenai serangkaian metode atau pendekatan yang ditempuh oleh pimpinan di RSUD Banyumas dalam mengelola tim perawat (Kansaki et al., 2021). Pengukuran indikator untuk Gaya Kepemimpinan pada penelitian ini (1) memberikan perintah; (2) berhubungan baik; (3) solutif; (4) partisipatif; (5) motivasi; (6) Kharisma (Depitra & Soegoto, 2019).

#### **Reward**

*Reward* merujuk pada bentuk penghargaan atau kompensasi yang dihadirkan oleh pimpinan RSUD Banyumas kepada perawat sebagai bentuk pengakuan atas kinerja mereka (Pradnyani et al., 2020). Terdapat empat indikator untuk mengukur *reward* pada penelitian ini. (1) penghasilan dan insentif; (2) kemakmuran; (3) jenjang karir; (4) apresiasi sosial & psikologis (Latiep et al., 2022).

#### **Punishment**

*Punishment* bentuk ancaman/hukuman yang diberlakukan kepada perawat di RSUD Banyumas sebagai akibat dari kinerja atau perilaku yang tidak sesuai dengan standar (Bandiyono et al., 2021). Terdapat tiga Indikator untuk mengukur *punishment* pada penelitian ini. Pertama, sanksi ringan. Kedua, sanksi sedang. Dan ketiga, sanksi berat (Latiep et al., 2022).

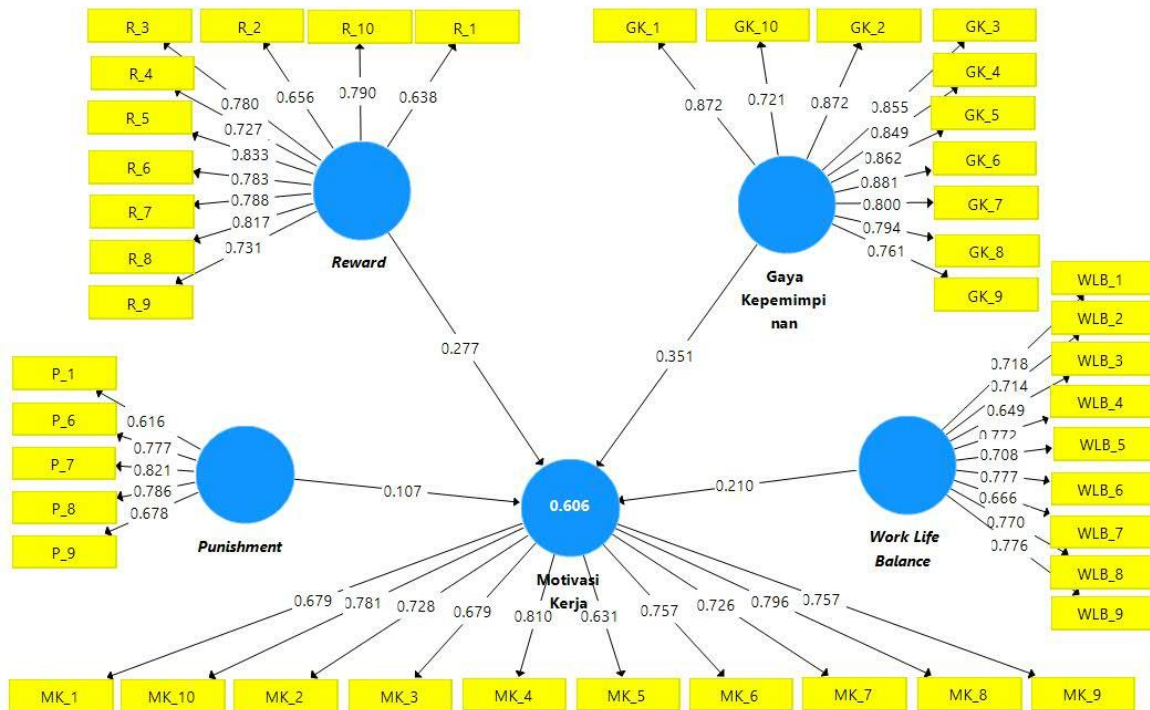
#### **Work Life Balance**

*Work life balance* yaitu seberapa dalam partisipasi pada tuntutan pekerjaan dengan kehidupan sehari-hari yang dialami oleh perawat di RSUD Banyumas (Dua & Hyronimus, 2020). Terdapat tiga Indikator untuk mengukur *work life balance* pada penelitian ini. Pertama, *time balance* atau stabilitas waktu. Kedua, *involvement balance*

atau stabilitas keikutsertaan. Ketiga, *satisfaction balance* atau stabilitas rasa puas (Bagis & Adawiyah, 2022).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Convergent Validity



Gambar 2. Nilai Uji Outer Model Penelitian dalam *SmartPLS* versi 3.0

Dari gambar 2. Diatas, diperoleh hasil algoritma outer model bahwa terdapat nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,606 yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan, *reward*, *punishment*, dan *work life balance* berpengaruh dengan variabel (Y) yaitu motivasi kerja senilai 60,6%. Terdapat empat indikator yang telah dieliminasi dalam analisis dikarenakan nilai dari outer loading kurang dari 0,5, pada variabel *punishment* secara urut dari P\_2, hingga P\_5. bisa diartikan bahwa setiap pernyataan dari indikator variabel memberikan kontribusi yang signifikan dalam mengukur variabel laten yang diukur dalam penelitian ini (Hair *et al.*, 2019).

**Construct Reliability and Validity**

Tabel 1. Hasil Construct Reliability and Validity

Variabel	Construct Reliability and Validity				Keterangan
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
Motivasi Kerja (Y)	0.905	0.911	0.922	0.542	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.949	0.950	0.956	0.686	Reliabel
Reward (X2)	0.917	0.924	0.930	0.573	Reliabel
Punishment (X3)	0.796	0.800	0.856	0.547	Reliabel
Work Life Balance (X4)	0.890	0.895	0.911	0.532	Reliabel

Tabel 1. menyajikan hasil analisis yang mana menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, reward, punishment dan work life balance memiliki besar Cronbach's Alpha dan Reliabilitas Komposit di atas 0,70. AVE setiap variabel nilainya di atas 0,50. Konstruksi variabel dinilai valid secara menyeluruh dan dapat diandalkan. Secara umum, data dalam table 1. dapat dianggap baik karena menunjukkan reliabilitas dan validitas yang memadai untuk setiap konstruk (Hair *et al.*, 2019).

**Uji Hipotesis**

Tabel 2. Hasil Pengujian Path Coefficient

Variabel	Path Coefficient					Keputusan
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values	
X1 -> Y	0.351	0.353	0.079	4.443	0.000<0.05	Diterima
X2 -> Y	0.277	0.269	0.098	2.839	0.005<0.05	Diterima
X3 -> Y	0.107	0.110	0.064	1.675	0.094>0.05	Ditolak
X4 -> Y	0.210	0.213	0.085	2.482	0.013<0.05	Diterima

Berdasarkan Tabel 2. dapat dijelaskan bahwa :

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Nilai pada T-Statistik sejumlah 4.443 dengan P-Value 0.000 mengindikasikan jika keterkaitan pada gaya kepemimpinan dan motivasi sangat signifikan secara statistik. Nilai T Statistik yang tinggi mengindikasikan hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja **signifikan secara statistik**. P Values yang sangat rendah menunjukkan bahwa hubungan ini tidak terjadi secara kebetulan.

Berdasarkan hasil uji yang telah muncul, hipotesis satu dalam penelitian ini tampak cocok atau dapat **diterima**, mengingat terdapat bukti yang menandakan **dampak positif dan signifikan** gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja perawat RSUD Banyumas.



Hasil dari temuan ini mendukung pendapat Tatengkeng & Andreani, (2019) bahwa pemimpin yang memberikan perintah dengan jelas, menjalin hubungan baik, bersikap solutif, melibatkan perawat dalam pengambilan keputusan (partisipatif), memberikan motivasi, dan memiliki kharisma mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Kombinasi dari aspek-aspek ini tidak hanya membantu perawat merasa lebih terstruktur dan didukung, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab, yang secara keseluruhan meningkatkan motivasi kerja mereka.

#### **Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi Kerja**

Nilai dalam T-Statistik sejumlah 2.893 dengan P-Value 0.005 menunjukkan bahwa hubungan antara reward dan motivasi signifikan secara statistik. Nilai T Statistik yang cukup tinggi menunjukkan bahwa hubungan antara Reward dan Motivasi kerja **signifikan secara statistik**. P Values yang rendah menunjukkan bahwa hubungan ini tidak terjadi secara kebetulan.

Berdasarkan hasil uji yang telah muncul, hipotesis dua dalam penelitian ini tampak cocok atau dapat **diterima**, mengingat terdapat bukti yang menandakan **dampak positif dan signifikan *reward*** pada motivasi kerja perawat RSUD Banyumas.

Temuan dari studi mendukung pendapat Eryanti *et al.*, (2023) bahwa Pemberian *reward* yang tepat dan efektif seperti Gaji atau bonus yang menjamin kesejahteraan dapat meningkatkan rasa aman, pengembangan karir untuk meningkatkan keterampilan. Serta penghargaan psikologis dan sosial, seperti pengakuan dari atasan dan dukungan dari rekan kerja, memiliki andil yang besar untuk menambah kepercayaan diri dan kepuasan emosional, yang secara keseluruhan memperkuat motivasi kerja perawat.

#### **Pengaruh *Punishment* terhadap Motivasi Kerja**

Nilai pada T-Statistik sejumlah 1.675 dengan P-Value 0.094 menunjukkan bahwa keterkaitan pada punishment dan motivasi tidak signifikan secara statistik. T Statistik yang rendah (1.675) mengindikasikan jika **tidak ada hubungan yang signifikan** pada *punishment* dan motivasi kerja. P Values yang tinggi mengindikasikan jika tidak terdapat pernyataan yang cukup membuktikan dalam penolakan hipotesis.

Berdasarkan hasil uji yang telah muncul, hipotesis tiga dalam penelitian ini tidak cocok atau dapat **ditolak**, mengingat **tidak terdapat** cukup bukti, sehingga disimpulkan tidak ada pengaruh *punishment* terhadap motivasi kerja perawat RSUD Banyumas.

Hasil dari temuan ini mendukung pendapat Yusuf *et al.*, (2023) bahwa Beberapa faktor penyebab utama adalah respon terhadap beberapa pernyataan kuesioner yang spesifik, yaitu teguran tertulis, pengurangan gaji, penundaan kenaikan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat. Kemungkinan besar, perawat mungkin menganggap hukuman sebagai bentuk formalitas administratif yang tidak berdampak langsung pada motivasi mereka sehari-hari. Hal tersebut mengindikasikan jika dalam peningkatan motivasi kerja, rumah sakit perlu mempertimbangkan pendekatan lain yang lebih efektif.

#### **Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Motivasi Kerja**

Nilai dalam T-Statistik sejumlah 2.482 dengan P-Value 0.013 menunjukkan bahwa hubungan antara work life balance dan motivasi **signifikan secara statistik**. Menurut pada temuan uji yang telah muncul, hipotesis empat dalam penelitian ini tampak

cocok atau dapat **diterima**, mengingat terdapat bukti yang menandakan **dampak positif dan signifikan** *work life balance* terhadap motivasi kerja perawat RSUD Banyumas.

Hasil dari temuan ini mendukung pendapat Wijaya, (2020) bahwa Keseimbangan waktu memungkinkan perawat dalam melakukan pengaturan waktu pada tanggung jawab di tempat kerja dengan kehidupannya sendiri secara baik, Keseimbangan keterlibatan memastikan perawat dapat memberikan perhatian dan energi yang seimbang pada tugas profesional dan tanggung jawab pribadi, Terakhir, keseimbangan kepuasan memungkinkan perawat merasa puas baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi, yang secara keseluruhan meningkatkan motivasi kerja mereka.

### **SIMPULAN**

Studi yang dilaksanakan memiliki maksud agar dapat mengidentifikasi variabel yang memberikan dampak pada motivasi kerja perawat di RSUD Banyumas. Temuan dari studi mengindikasikan jika gaya kepemimpinan, *reward*, dan *work life balance* mempunyai dampak positif yang nyata kepada motivasi kerja, sedangkan *punishment* tidak berpengaruh signifikan. Disimpulkan bahwa *punishment* tidak meningkatkan motivasi kerja perawat di RSUD Banyumas. Diperlukan analisis lebih lanjut dengan variabel berbeda untuk meningkatkan motivasi kerja perawat.

Institusi kesehatan, terutama RSUD Banyumas, disarankan untuk memperhatikan gaya kepemimpinan, sistem *reward*, dan kebijakan *work life balance* yang dapat meningkatkan motivasi perawat. Sebaliknya, sistem *punishment* saat ini tidak efektif dalam meningkatkan motivasi kerja dan cenderung meningkatkan ketidakpuasan. Manajemen perlu mempertimbangkan pendekatan alternatif untuk mengelola motivasi kerja perawat.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bagis, F., & Adawiyah, W. (2022, September 13). Work-Life balance and Work Culture on Employee Loyalty in Construction Companies: The Mediating Role of Job Satisfaction. *The 3rd ICBAE: International Conference of Business, Accounting, and Economics*. <https://doi.org/10.4108/eai.10-8-2022.2320908>
- Bandiyono, A., Hamzah, K. F., & Hidayat, N. A. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Pegawai. *Jurnal Ekonomi*, XXVI (01), 50–65. <https://doi.org/10.24912/je.v26i1.684>
- Darmawan, K. S., Sinarwati, N. K., & Suci, N. M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perangkat Desa Se-Kabupaten Buleleng. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(3), 958–970d
- Depitra, P. S., & Soegoto, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 16(2), 185–188.

- Dua, M. H. C., & Hyronimus. (2020). Pengaruh Work From Home Terhadap Work-Life Balance Pekerja Perempuan Di Kota Ende. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*, 7(2), 247–258. <http://portal.endekab.go.id/component/content/article/40-berita/2767->
- Eryanti, A. V. K., Daga, R., & Sujatmiko. (2023). Pengaruh Komunikasi Internal, Evaluasi, dan Reward terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi Kasus Bank BTN KC Makassar). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(1), 335–345. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i1.3007>
- Faeni, D. P., Puspitaningtyas, R., & Safitra, R. (2021). Work Life Balance, Peningkatan Karir dan Tekanan Kerja terhadap Produktivitas: Kasus pada Lembaga Sertifikasi Profesi P3 Pembangun Penyuluh Integritas Bangsa (Work Life Balance, Career Improvement and Work Pressures on Productivity: Case Study at the P3 Professional Certification Institute for National Integrity Extension Builders). *Studi Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen (Sakman)*, 1(1), 45–57. <https://doi.org/10.35912/jakman.v1i1.602>
- Firmansyah, D., & Dede. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian: Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114. <https://doi.org/10.55927>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Halim, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(2), 92–104.
- Ismah, L., Hadi, S. P., & Dewi, R. S. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(1), 303–311. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>
- Kansaki, T., Nugroho, N., Hutabarat, F. A. M., Ciamas, S. E., & Arwin. (2021). Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Gen-Z (Studi Kasus pada Mahasiswa Politeknik Cendana Medan). *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 2(2), 46–50.

- Kurnia, N. N., Husnaiti, R., & Tristiarto, Y. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Deraya. *SOSAINS: Jurnal Sosial Dan Sains*, 2(5), 596–605. <http://sosains.greenvest.co.id>
- Latiep, I. F., Reski, A., Putri, F., & Aprilius, A. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan CV. Era Mas. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 2022–2471. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1674>
- Lisdayanti, Y. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pada PT. Rohul Sawit Industri Desa Sukadamai Kecamatan Ujung Batu Kabupaten Rokan Hulu.*
- Manengal, F. D., Kiyai, B., & Palar, N. (2022). Kinerja Tenaga Medis Dalam Melayani Pasien Ruang Kelas III Rumah Sakit Budi Setia Langowan Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(114), 20–28.
- Mendrofa, S. S., Waoma, S., & Fau, J. F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2), 128–134.
- Mentang, S. X. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja. *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen*, 22(1), 1–14.
- Mubarok, R. B., Kurniawanto, H., & Sriwidodo, U. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13, 175–187.
- Poetri, R. I., Mantikei, B., & Kristiana, T. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor BPPRD Palangka Raya. *Journal of Environment and Management*, 1(3), 179–186.
- Pradana, R. A., & Santoso, B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(3), 686–699. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i3.714>

- Pradnyani, G. A. A. I., Rahmawati, P. I., & Suci, N. M. (2020). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV Ayudya Tabanan Bali. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 21–30.
- Rene, R., & Wahyuni, S. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi di Jakarta. In *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya (JMBS)* / (Vol. 16, Issue 1). <http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jmbs>
- Riyanti, F. E., & Rahmandani, A. (2020). Hubungan Antara Hardiness Dengan Stress Kerja Pada Perawat Instalasi Rawat Inap di Rumah Sakit Umum Daerah Banyumas. *Jurnal Empati*, 8(3), 15–24.
- Rohani, S. (2020). Meningkatkan Disiplin Guru Dalam Kehadiran Mengajar Di Kelas Melalui Reward And Punishment Di SDN 41/IX Desa Muaro Jambi Kecamatan Maro Sebo Kabupaten Muaro Jambi. *Indonesian Journal of Teacher Education*, 1(3), 140–148.
- Rusdiana, N., Andjarwati, Dr. T., & Susanti, Dr. N. (2023). The Effect of Work Environment, Reward, and Work Culture on Work Motivation and Job Satisfaction as Intervening Variables in Indonesian Go-Jek Drivers. *Journal Of Economics, Finance And Management Studies*, 06(01). <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i1-14>
- Sugiarto, A., & Nanda, A. W. (2020). Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 9(2), 276. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v9i2.21302>
- Tatengkeng, F., & Andreani, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Mirah Panakkukang Makassar. *AGORA*, 7(1).
- Tueno, N. S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Tata Kota Dan Pertamanan Kota Gorontalo. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 3(2).
- Wijaya, Y. (2020). Pengaruh Work Life Balance Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada PT Mayora Indah). *AGORA*, 8(1), 1–6.
- Yusuf, H., Ali, A. K., & Kamis, Y. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tidore Selatan Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(10), 226–235. <https://doi.org/10.5281/zenodo>