

PERSPEKTIF TEORI BEHAVIORISTIK DAN KINERJA KARYAWAN DENGAN *MORAL REASONING* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Dian Mustika^{1)*}, Yuniwati²⁾, Tri Puspita Dewi³⁾

¹⁻³ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

Email: dian@darmajaya.ac.id^{1)*}

Abstrak

Menurunnya kinerja karyawan dapat membuat citra perusahaan semakin menurun, sehingga menyebabkan penurunan laba. Organisasi harus mampu mengelola dengan baik karyawan yang dimilikinya guna menciptakan kinerja yang sesuai dengan tujuan, salah satu caranya adalah dengan memberikan *reinforcement* berupa *reward* atau *punishment*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah persepektif teori behavioristik yang direfleksikan dengan pemberian *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *moral reasoning* sebagai variabel moderasi. 41 orang karyawan yang bekerja dibagian keuangan dan auditor internal di bank di Lampung untuk digunakan sebagai partisipan dalam penelitian ini. Analisis data menggunakan SEM-PLS yang diolah dengan Warp-PLS 8.0. Hasil dari analisis pada penelitian mengindikasikan bahwa *reinforcement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan *moral reasoning* mampu meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini berkontribusi pada perlunya mempertimbangkan *moral reasoning* dalam menyelidik dan mengembangkan kemampuan karyawan agar kinerjanya semakin meningkat.

Kata Kunci: *Reinforcement, Kinerja Pegawai, Moral Reasoning*

Abstract

Decreased employee performance can make the company's image even lower, thus causing a decrease in profits. Organizations must be able to manage their employees well in order to create performance in accordance with the objectives, one way is by providing reinforcement in the form of reward or punishment. This study aims to test whether the behavioristic theory perspective reflected in the provision of rewards and punishments affects employee performance with moral reasoning as a moderating variable. 41 employees who work in the finance department and internal auditors at banks in Lampung to be used as participants in this study. Data analysis using SEM-PLS processed with Warp-PLS 8.0. The results of the analysis indicate that reinforcement affects employee performance, and moral reasoning can improve employee performance. The findings contribute to the need to consider moral reasoning in investigating and developing employees' abilities to improve their performance.

Keywords: *Reinforcement, Employee Performance, Moral Reasoning*

1. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan pencapaian oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan standar yang berlaku pada organisasi yang dinaunginya. Evaluasi Kinerja menggunakan catatan atas hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu yang dilakukan oleh seorang pegawai selama tenggat waktu yang telah ditetapkan, pegawai yang memiliki keterampilan dan *skill* untuk memenuhi target dan tujuan organisasi pun bisa jadi tidak

memiliki etos kerja yang kuat sehingga kinerjanya mungkin tidak sesuai harapan (Rahmah & Harahap, 2023). Dalam menilai hasil kinerja seseorang, haruslah dilakukan evaluasi dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan sesuai dengan tanggungjawab yang diembannya (*jobdesk*), penilaian kinerja biasanya berisikan tentang kualitas dari pekerjaan, kecepatan dan ketepatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, inisiatif dalam bekerja, serta kemampuan bekerjasama dalam *team* (Khotimah et al., 2017).

Bank Lampung merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Pemerintah Daerah Provinsi Lampung dengan tujuan untuk mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah Lampung disegala bidang, serta sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) sehingga Pemda Lampung dapat secara Mandiri dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat Lampung (Bank Lampung, 2015). Berdasarkan publikasi Bisnis Indonesia (2024), Bank Lampung mengalami penurunan laba bersih pada tahun 2023 sebesar 6,70% (yoy) atau 7,8 Miliar Rupiah jika dibandingkan dengan Tahun 2022 yang disebabkan kerugian penurunan nilai aset keuangan (*impairment*) dan *Current Account Saving Account* (CASA), diikuti peningkatan beban operasional (Burhan, 2023). Turunnya laba bersih Bank Lampung, mengindikasikan adanya penurunan kinerja yang dilakukan karyawan di seluruh lini sehingga perlu dilakukan analisis terkait fenomena tersebut.

Karyawan di dalam suatu organisasi menjadi hal yang paling penting untuk diperhatikan dan diberdayakan, karena jika dengan menarik pekerja yang sesuai bidangnya, kompeten, berkualitas tinggi, serta produktif memungkinkan organisasi untuk menciptakan kinerja yang sesuai dengan harapan sehingga visi, misi, dan tujuan organisasi pun akan tercapai. Kinerja yang diberikan oleh karyawan berkontribusi besar terhadap kesuksesan perusahaan secara menyeluruh, sehingga pihak *Human Resources Department (management)* harus dapat mendukung seluruh karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya salah satu caranya adalah dengan memberikan *reinforcement* baik dalam bentuk *reinforcement positif* maupun *reinforcement negatif*.

Organisasi yang mampu mengelola dengan baik pegawai yang dimilikinya dapat menciptakan suatu organisasi berdaya saing, sehingga perlu dilakukan analisis mendalam mengenai aspek, elemen, dan kebijakan yang mampu membuat kualitas karyawan meningkat dengan harapan kinerja organisasinya dapat meningkat dan tercapainya tujuan yang ingin dicapai (Mustika et al., 2023). Menurut (Bhuwana et al., 2022), kinerja karyawan dapat meningkat dikarenakan hasil bentukan dari lingkungan tempat ia berada, organisasi yang memberikan apresiasi tinggi ketika tujuan organisasi dapat tercapai karena kinerja

karyawan meningkat; dan pelimpahan sanksi saat gagal/tidak memenuhi target oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya.

Berdasarkan Teori Behavioristik (Skinner, 1953), individu memiliki perilaku sesuai dengan interdependensi antara rangsangan yang diberikan kepadanya dengan sikap yang diterimanya yang dapat berupa *reinforcement* positif (*Reward*) atau *reinforcement* negatif (*punishment*). *Reinforcement* positif memberikan pemahaman dan memotivasi kepada setiap individu atau kelompok agar bekerja memberikan hasil yang maksimal dan berkomitmen secara penuh atas pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu bentuk *reinforcement* positif adalah pemberian *reward* dapat dengan bentuk bonus, kenaikan jabatan, ataupun kesejahteraan dengan harapan kinerjanya dapat meningkat (Suryadilaga et al., 2016); Nure et al., 2021; Fathullah, 2022; Bhuwana et al., 2022). Sedangkan *reinforcement* negatif dimaksudkan agar karyawan menghindari suatu tindakan yang tidak memuaskan sehingga dapat menyebabkan penurunan kinerja, *reinforcement* negatif biasanya diberikan berupa *punishment* dengan tujuan tidak berulangnya tindakan tersebut, dan bersifat membimbing serta menurunkan indikasi terjadinya tingkah laku dan *fraud* yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi dengan maksud kinerja organisasi tercapai (Fahmi, 2016; Surahman et al., 2022; Endang et al., 2023).

Dalam hal suatu pekerjaan, seseorang yang mencapai peringkat kinerja tinggi dapat terjadi karena dirinya berpikir secara etis (*Post-conventional*), dengan mempertimbangkan segala perbuatannya untuk hal baik bagi dirinya sendiri dan juga organisasi yang dinaunginya (Liyanarachchi, 2009; Sosik, 2011; Thrasher, 2019). Nilai-nilai dan etika yang dimiliki individu dapat berdampak pada saat pengambilan keputusan sehingga akan berdampak pada kinerja dicapainya. *Levels of moral reasoning* yang tinggi akan mendorong seseorang untuk lebih banyak melakukan tindakan yang benar (Liyanarachchi, 2009), sebaliknya individu dengan *levels of moral reasoning* rendah akan lebih mementingkan kepentingan pribadinya daripada kepentingan orang lain atau organisasi (Maroney & McDevitt, 2008; Mustika & Basuki, 2022)

Pendekatan kontijensi digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan *moral reasoning* sebagai variabel moderasi. Teori behavioristik dan *moral reasoning* dikolaborasikan kedalam suatu konteks penelitian dengan tujuan untuk melengkapi hasil penelitian sebelumnya (Lau & Eggleton, 2003; Mazar et al., 2008; Speklé & Verbeeten, 2014; Kenis, 1979; Nure et al., 2021) terkait dengan hubungan antara *reinforcement* positif yang di refleksikan dengan *reward* dan *reinforcement* negatif yang di refleksikan dengan *punishment* terhadap pengaruh kinerja karyawan. Dari uraian yang sudah dipaparkan, maka peneliti bertujuan untuk menguji secara empiris terkait dengan persepektif teori behavioristik (*reward* dan *punishment*) terhadap kinerja organisasi menggunakan *moral reasoning* guna variabel moderasi di Bank Lampung yang berkedudukan di Provinsi Lampung.

2. TELAAH LITERATUR DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Behavioristik, Kinerja, Moral Reasoning

Dalam suatu organisasi, untuk meningkatkan kinerja pegawainya manajemen biasanya akan melakukan tindakan *reinforcement* (penguatan). *Reinforcement* dalam teori behavioristik terbagi dalam dua kategori antara lain yang pertama adalah *reinforcement* positif dan yang kedua adalah *reinforcement* negatif (Santrock, 2007). *Reinforcement* positif adalah digunakan sebagai motivasi dengan harapan mampu meningkatkan keproduktifan karyawan, mempertahankan prestasi kerja karyawan, dan membentuk karakter agar selalu setia kepada perusahaan; biasanya *reinforcement* positif diberikan dalam bentuk *reward*. *Reward* merupakan imbalan yang di berikan perusahaan kepada pekerja yang dimilikinya guna mengapresiasi pekerjaan yang diembannya dan jugass mencapai hasil yang maksimal. Penyerahan *reward* pada karyawan diharapkan menjadi motivasi untuk bekerja dengan maksimal tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward* karyawan akan merasa kontribusi yang diberikannya dihargai sehingga memacu kinerja karyawan untuk semakin meningkat (Bhuwana et al., 2022; Fathullah, 2022; Nure et al., 2021). Sedangkan *reinforcement* negatif

merupakan sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan baik dengan sengaja ataupun tidak sengaja, *punishment* biasanya dilakukan dalam hal ini. Penerapan *punishment* pada karyawan atas ketidakcapaian *performance*-nya dapat membuat karyawan merasa lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya, dan berupaya untuk untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat terhindar dari *punishment* (Mentang, 2021; Rahmah & Harahap, 2023; Suryadilaga et al., 2016).

Dengan diberlakukannya *reinforcement* yang sesuai dengan *performance* karyawan maka organisasi akan mampu mencapai kinerja yang ditetapkan karena karyawan akan berusaha untuk mendapatkan *reward* dan menghindari adanya *punishment* (Bhuwana et al., 2022; Fathullah, 2022; Mentang, 2021; Nure et al., 2021; Suryadilaga et al., 2016).

Individu dengan tingkat *moral reasoning* yang tinggi (pra-konvensional), ketika memperoleh *punishment* akan melihat hal tersebut secara bijak dengan berpikir bahwa dirinya harus bekerja lebih baik lagi agar tujuan perusahaan dapat tercapai; sebaliknya Individu dengan tingkat *moral reasoning* yang rendah (pre-konvensional), dirinya akan realistis dengan keadaan sehingga akan berusaha untuk berusaha melakukan tindakan yang dapat merugikan orang lain agar pemasalahan yang sedang dihadapinya dapat terselesaikan (Maroney & McDevitt, 2008; Mazar et al., 2008; Ribhan & Yusuf, 2019; Mustika & Basuki, 2022). Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

H₁: *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H₂: *Punishment* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

H₃: *Moral reasoning* memoderasi hubungan antara *reward* dan kinerja organisasi

H₄: *Moral reasoning* memoderasi hubungan antara *punishment* dan kinerja organisasi

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Quantitative methods merupakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, sumber pengumpulan data adalah data primer menggunakan survei melalui media

kuesioner yang berisikan beberapa pernyataan yang berfokus variabel pada pengujian hipotesis.

Partisipan

Partisipan yang digunakan penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Lampung di Provinsi Lampung dengan mengemban tanggung jawab dan terlibat langsung dalam proses pencatatan keuangan serta penilaian kinerja perusahaan, jumlah populasi dari penelitian ini ada sebanyak 51 karyawan. Teknik *cluster sampling* digunakan dengan skema pada setiap Kabupaten/Kota minimal diwakili oleh 1 (satu) cabang Bank Lampung untuk diteliti terdiri dengan menggunakan *purposive sampling* sebagai alat pemilihan sampel, kriteria yang digunakan sebagai berikut:

- Karyawan dengan masa kerja di Bank Lampung minimal 2 tahun.
- Karyawan Bank Lampung bagian keuangan/*accounting* dan audit internal.
- Karyawan memiliki tingkat pendidikan minimal D3.

Definisi Operasional Variabel

Kinerja Organisasi. Hasil pencapaian kerja, yang didapatkan dari mengevaluasi kerja karyawan pada periode tertentu sesuai dengan standar dan *jobdesk* yang telah ditetapkan organisasi (Desler, 2006).

Reward. Segala sesuatu bentuk penghargaan yang dapat dijadikan sebagai memotivasi, dorongan, dan peningkatan kinerja sehingga memungkinkan suatu perilaku akan lebih baik lagi terjadi (Erford, 2016).

Punishment. Suatu bentuk hukuman atau teguran guna mengurangi adanya tindakan yang tidak diharapkan, menekan adanya stimulus *aversif* (tidak menyenangkan), dan menurunkan indikasi adanya tindakan *fraud* (Erford, 2016).

Moral Reasoning. Persepsi karyawan dalam menyikapi persoalan dilema etika untuk kemudian memberikan penilaian apakah suatu hal tersebut benar atau salah dengan mempertimbangkan secara kognitif dalam benaknya (Dewi, 2016; Kohlberg, 1996).

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) sebagai alat analisis multivariat, dengan menggunakan Warp-PLS 8.0. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan dua tahap, yaitu

pada tahap pertama adalah model pengukuran (*outer model*) yang terdiri dari uji validitas konvergen dan diskriminan, serta uji reliabilitas untuk instrumen. Selanjutnya kedua adalah model struktural (*inner model*), dengan melakukan pengujian hipotesis, yang meliputi evaluasi model fit, nilai koefisien jalur (β), nilai signifikansi (*P-value*), dan koefisien determinasi (*R-squared*), serta efek moderasi.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara online dengan menggunakan Google Form yang disebarakan kepada seluruh karyawan Bank Lampung bagian Keuangan/*Accounting* dan Audit Internal di Provinsi Lampung. Penyebaran kuesioner dilakukan sejak 12 Januari 2024 - 31 Januari 2024. Didapatkan 51 eksemplar kuesioner yang dikembalikan, akan tetapi hanya 41 kuesioner yang dapat diolah dikarenakan hasil analisis *outlier* dan *missing value* tidak memenuhi syarat dari SEM-PLS; serta kriteria sampel tidak sesuai (Tabel 2. Data Sampel Penelitian).

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

a) Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap yaitu tahap uji validitas konvergen dan tahap uji validitas diskriminan. Hair et al., (2014) menyatakan kriteria uji validitas konvergen dikatakan valid jika nilai indikator *loading factor* $> 0,7$ dan semua konstruk memiliki nilai *Average Variance Extract* (AVE) $> 0,50$. Pada penelitian ini terdapat 5 indikator yang harus dihilangkan karena memiliki *loading factor* $< 0,4$ (PMK3, PMK4, PMK5, PMK 11 dan RKP7), dari eliminasi 5 indikator tersebut didapatkan hasil nilai AVE tiap variabel $> 0,50$ yang dapat terlihat pada Tabel 1 menunjukkan bahwa hasil uji validitas konvergen adalah valid.

Tabel 1. Nilai AVE untuk Setiap Konstruk

| RKP | PKP | KKP | PMK |
|-------|-------|-------|-------|
| 0.579 | 0.602 | 0.540 | 0.676 |

Catatan: RKP: *Reinforcement* Positif; PKP: *Reinforcement* Negatif; KKP: Kinerja Organisasi; PMK: Penalaran Moral. n=41.

Selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan, suatu variabel dikatakan validitas diskriminan jika indikator variabel tersebut memiliki nilai *loading* tertinggi dalam kelompok variabelnya sendiri (Hair et al., 2014). Hasil uji validitas diskriminan pada

Tabel 2 menunjukkan bahwa hasil uji validitas diskriminan adalah valid.

Tabel 2. Nilai Loading Discriminant Validity

| | RKP | PKP | KKP | PMK |
|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| RKP | 0.761 | | | |
| PKP | 0.661 | 0.776 | | |
| KKP | 0.586 | 0.656 | 0.735 | |
| PMK | 0.604 | 0.550 | 0.486 | 0.822 |

Sumber: Output olah data Warp-PLS 8.0 (2024)

b) Hasil Uji Reliabilitas

Pada pengujian reliabilitas, instrumen yang digunakan dikatakan valid jika nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* $\geq 0,70$ (Hair et al., 2014). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3.

Table 3. Reliability Parameter Value

| Indicator | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|------------|------------------|-----------------------|
| RKP | 0.851 | 0.891 |
| PKP | 0.886 | 0.912 |
| KKP | 0.889 | 0.931 |
| PMK | 0.893 | 0.923 |

Analisis Model Struktural (Inner Model) sebagai Uji Hipotesis

Evaluasi pertama dilakukan dengan melihat nilai *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-squared* (ARS), *Average Adjusted R-squared* (AARS). Model *Goodness of Fit* diterima jika *p-value* untuk APC, ARS, dan AARS ≤ 0.05 (Kock, 2018). Berdasarkan Tabel 4 diperoleh model diterima karena *p-value* untuk APC, ARS, dan AARS $< 0,001$. Evaluasi selanjutnya adalah nilai *Average block VIF* (AVIF) dan *Average full collinearity VIF* (AFVIF) sebagai indikator multikolinearitas harus 5 dan idealnya 3,3 masih dapat diterima (Kock, 2018). Berdasarkan Tabel 5, nilai AVIF dan AFVIF adalah 2,647 dan 2,638 yang berarti tidak terjadi masalah multikolinearitas pada model penelitian ini. Evaluasi terakhir adalah pengujian kesesuaian model dari nilai *Tenenhaus GoF*. Kock & Hadaya (2018) menjelaskan bahwa model dengan kesesuaian yang kecil jika memiliki nilai $\geq 0,10$, tingkat sedang jika memiliki nilai $\geq 0,25$, dan kesesuaian yang kuat jika memiliki nilai $\geq 0,36$, berdasarkan Tabel 5 nilai GoF sebesar 0,795, yang artinya model yang digunakan penelitian memiliki kesesuaian model yang kuat.

Tabel 4. Inner Model

| Indikator indikator | Nilai | Syarat (Kock, 2018) | Kesimpulan |
|--|-----------------------|--|------------|
| <i>Average path coefficient</i> (APC) | 0,393 $P < 0,001$ | <i>P sig</i> | Diterima |
| <i>Average R-squared</i> (ARS) | 0,863, $P < 0,001$ | <i>P sig</i> | Diterima |
| <i>Average adjusted R-squared</i> (AARS) | 0,847, $P < 0,001$ | <i>P sig</i> | Diterima |
| <i>Average block VIF</i> (AVIF) | 2,647 | Diterima jika ≤ 5 , Ideal jika $\leq 3,3$ | Ideal |
| <i>Average full collinearity VIF</i> (AFVIF) | 2,638 | Diterima jika ≤ 5 , Ideal jika $\leq 3,3$ | Ideal |
| Tenenhaus GoF (GoF) | 0,795 | Lemah $\geq 0,1$, Sedang $\geq 0,25$, Kuat $\geq 0,36$ | Model Kuat |

Setelah menganalisis kesesuaian model, evaluasi selanjutnya adalah analisis model struktural dengan melihat nilai koefisien determinasi (*adjusted R-squared*), koefisien jalur (β), dan tingkat signifikansi (*P-value*) yang berguna untuk menguji hipotesis dan menarik kesimpulan dalam penelitian. Hasil analisis model struktural dapat dilihat pada Tabel 5 di bawah ini, yang menunjukkan bahwa seluruh hipotesis terdukung dengan tingkat signifikansi (*P-value*) $< 0,05$.

Tabel 5. Hasil Pengukuran Model

| Konstruk | P-value | Koefisien (β) | Adj. R ² |
|---------------------------|--------------|-----------------------|---------------------|
| RKP \rightarrow SAP | 0.01** | 0.32 | 0,86 |
| PKP \rightarrow SAP | < 0.01 *** | -0.51 | |
| PMK*PAP \rightarrow SAP | < 0.01 *** | 0.43 | |
| PMK*PAP \rightarrow SAP | 0.02** | 0.31 | |

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Hasil dan Pembahasan

Dari hasil pengujian SEM-PLS dengan menggunakan Warp-PLS 8.0, yang dilakukan dalam dua tahap yaitu *outer model* dan *inner model* menunjukkan bahwa semua hipotesis penelitian terdukung. Hasil pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, yang artinya kinerja organisasi dalam hal ini Bank Lampung pada Provinsi Lampung dapat meningkat jika *reward* diterapkan dengan tepat dan efektif guna memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dari hasil sebelumnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Fathullah, 2022; Mazar et al., 2008; Nure et al., 2021), yang menyatakan bahwa semakin tinggi dan bermanfaat *reward* yang diberikan organisasi

maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai karyawan.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Organisasi yang menerapkan *punishment* sebagai bentuk disiplin kerja dapat bersifat kompleks dan bergantung pada bagaimana sistem tersebut diterapkan, jika *punishment* tersebut berhasil diterapkan dengan tepat akan memberikan dampak karyawan untuk mengikuti peraturan dan kebijakan perusahaan, serta karyawan lebih berhati-hati dalam menjalankan tugasnya untuk menghindari *punishment*. Namun jika hukuman yang diberikan tidak sesuai, tidak logis, subjektif, atau memberikan tekanan psikologis; dapat berdampak negatif terhadap kinerjanya karena menurunnya motivasi dan kepuasan kerja (Mazar et al., 2008).

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *moral reasoning* dapat memoderasi hubungan antara *reward* dan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan peneliti sebelumnya (Johnson et al., 1993; Mazar et al., 2008), individu dengan level *moral reasoning pre-conventional* hanya akan memberikan kinerja yang terbaiknya dan berusaha menghindari hal-hal yang dapat merugikan ketika ditawarkan *reward* hal ini dilakukan demi mendapatkan keuntungan dan kepentingan pribadi; sehingga semakin rendah *moral reasoning* yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi pengaruh *reward* terhadap peningkatan kinerja.

Selanjutnya hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *moral reasoning* dapat memoderasi hubungan antara *punishment* dan kinerja organisasi. Pada kondisi *punishment* yang diterapkan dengan efektif karyawan akan bersikap realistis dengan keadaan, dan merasa takut dikenakan adanya sanksi sehingga melaksanakan aturan, kebijakan, serta prosedur yang ada demi menghindari *punishment* bukan karena kemauannya meningkatkan kinerjanya (Coram et al., 2008; Mazar et al., 2008; Mustika & Basuki, 2022).

5. SIMPULAN

Penelitian ini merupakan studi empiris untuk melihat perspektif teori behavioristik dan kinerja karyawan dengan *moral reasoning* sebagai variabel moderasi pada karyawan Bank Lampung yang berkedudukan di Provinsi

Lampung. Pengambilan data menggunakan *probability sampling* dengan teknik *cluster sampling*, dan menghasilkan 41 orang karyawan yang bekerja dibagian keuangan dan auditor internal di bank di Lampung untuk digunakan sebagai partisipan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui survei dengan kuesioner menggunakan *G-form*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis terdukung dengan menggunakan metode SEM-PLS. Kinerja organisasi dalam hal ini Bank Lampung pada Provinsi Lampung dapat meningkat jika *reward* diterapkan dengan tepat dan efektif guna memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dari hasil sebelumnya, sedangkan jika *punishment* tersebut berhasil diterapkan dengan tepat akan memberikan dampak karyawan untuk mengikuti peraturan dan kebijakan perusahaan, serta karyawan lebih berhati-hati dalam menjalankan tugasnya. Kemudian *moral reasoning* dapat memoderasi hubungan antara *reward* dan kinerja organisasi; dan *punishment* dan kinerja organisasi. Individu dengan tingkat *moral reasoning* yang tinggi (pra-konvensional), ketika memperoleh *punishment* akan melihat hal tersebut secara bijak dengan berpikir bahwa dirinya harus bekerja lebih baik lagi agar tujuan perusahaan dapat tercapai; sebaliknya ketika ditawarkan adanya *reward* dirinya akan realistis dengan keadaan sehingga akan berusaha melakukan tindakan apapun bahkan tindakan yang dapat merugikan orang lain agar dirinya mendapatkan *reward* tersebut.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya. Pertama, beberapa butir pertanyaan pada instrumen penelitian (kuesioner) menggunakan konsep-konsep yang digunakan secara umum sehingga memengaruhi kualitas instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpulan data. Disarankan penelitian selanjutnya perlu memperhatikan spesifikasi dan kualitas instrumen pengumpulan data yang lebih mengarah pada konteks organisasi desa. Kedua, hasil kuesioner dibuat berdasarkan persepsi responden, sehingga bias responden yang didapatkan cukup besar sehingga diperlukan wawancara untuk memperoleh data yang lebih akurat, dan mengkonfirmasi jawaban dari responden.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Bank Lampung. (2015). *Profil Bank Lampung*. Bank Lampung.
- Bhuwana, N. P. S. H., Arsana, I. N., & Hidayat, S. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada Ksp. Citra Lestari. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 37–44.
- Burhan, F. A. (2023, October 24). *Bank Lampung Raup Laba Bersih Rp120,65 Miliar Pada Kuartal Iii/2023*. *Bisnis Indonesia*.
- Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R. (2008). Internal Audit, Alternative Internal Audit Structures and the Level of Misappropriation of Assets Fraud. *Accounting And Finance*, 48(4), 543–559. <https://doi.org/10.1111/J.1467-629X.2007.00247.X>
- Fathullah. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT Eramart Group di Samarinda. *Jurnal Ekonomika Manajemen, Akuntansi dan Perbankan Syari'ah*, 11(1).
- Kenis, I. (1979). Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performances. *The Accounting Review*, 54(4), 707–721.
- Khotimah, R., Gagah, E., & Hashiolan, L. B. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Produksi di PT. Ungaran Sari Garment. *Journal of Management*, 3(3).
- Lau, C. M., & Eggleton, I. R. C. (2003). The Influence of Information Asymmetry and Budget Emphasis on The Relationship Between Participation and Slack. *Accounting and Business Research*, 33(2), 91–104. <https://doi.org/10.1080/00014788.2003.9729637>
- Liyannarachchi, Gregory. N. C. (2009). The Impact of Moral Reasoning and Retaliation on Whistleblowing: New-Zealand Evidence. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 37–57. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9983-X>
- Maroney, J. J., & Mcdevitt, R. E. (2008). The Effects of Moral Reasoning on Financial Reporting Decisions in a Post Sarbanes-Oxley Environment. *Behavioral Research in Accounting*, 20(2), 89–110. <https://doi.org/10.2308/Bria.2008.20.2.89>
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45, 633–644.
- Mentang, S. X. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Karyawan serta Implikasinya terhadap Kinerja. *Juima : Jurnal Ilmu Manajemen*, 22(1), 1–14.
- Mustika, D., & Basuki, H. (2022). Perspective of Fraud Diamond Theory and Moral Reasoning as a Moderating Variable on Fraud in Village Fund Management D.I Yogyakarta. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 18(3), 168–182.
- Mustika, D., Yeni Siregar, N., & Maria, D. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 91–98.
- Nure, H. M., Saputra, A., & Sari, M. H. (2021). The Effect of Reward, Punishment and Motivation on Employee Performance at PT. Fif Group Biau District, Buol Regency. *Jurnal Teknik Ibnu Sina*, 6(Issn), 2541–2647. <https://doi.org/10.3652/Jt-Ibsi.V6i02.286>
- Rahmah, M., & Harahap, K. (2023). The Effect of Punishment, Training and Perceived Organizational Support Systems on The Work Discipline of PT. Pelindo Multi Terminal Employees. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 2(11), 3183–3196. <https://doi.org/10.55927/Fjas.V2i11.6698>
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan. <http://bfskinner.org/store/>
- Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. M. (2014). The Use of Performance Measurement Systems in the Public Sector: Effects on Performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131–146. <https://doi.org/10.1016/J.Mar.2013.07.004>
- Suryadilaga, R. M., Musadieg, M. Al, & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)|Vol*, 39(1).