

---

## Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Carla Adityarini

Universitas Mohammad Husni Thamrin, Jakarta

e-mail: [carla\\_adityarini@thamrin.ac.id](mailto:carla_adityarini@thamrin.ac.id)

---

### Article History:

Received: 27 April 2022

Revised: 29 April 2022

Accepted: 29 April 2022

**Keywords:** *Reward,*  
*Punishment, Kinerja*

**Abstract:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 40 karyawan minimarket Alfamart di Jakarta Timur. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah *incidental sampling* dimana yang menjadi responden adalah yang bersedia untuk mengisi kuesioner, kemudian data yang dikumpulkan diolah dengan metode regresi berganda dengan SPSS versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

---

### PENDAHULUAN

Masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan dalam mencapai tujuan adalah kinerja yang buruk dari karyawan. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja/tingkat atau kriteria (Darda et al., 2022; Robbins, Stephen & Judge, 2014; Sosrowidigdo et al., 2011). Wandu, Adha, & Asriyah (2019:2) menyatakan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja sangat berhubungan dengan hasil dari aktivitas individu dalam beberapa periode waktu. Kinerja menjadi faktor utama dalam keberhasilan perusahaan. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja baik akan menghasilkan positif, kinerja buruk akan memberikan dampak negatif pada nilai perusahaan (Yusuf, 2020).

Priyadi & Indriyani (2020:12) menyatakan *Reward* menjadi harapan setiap manusia dalam bekerja, meskipun dapat saja berbeda pada setiap kelompok kerja pemberian. *Reward* yang akan dibahas dalam penelitian ini merupakan pemberian *Reward* secara umum yang diberikan kepada semua karyawan. Sementara *Punishment* sebagai tindakan yang menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. Jika *Reward* merupakan bentuk *reinforcement* yang positif maka *Punishment* merupakan bentuk *reinforcement* yang negatif. Oleh karena itu *Punishment* yang diberikan harus bersifat *pedagogies*, yaitu untuk memperbaiki dan memdidik kearah yang lebih baik. Pemberian *Reward* dan *Punishment* yang baik dan benar akan memberikan motivasi kepada pekerja untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan perusahaan dapat mencapai tujuan secara keseluruhan (Anwar & Dunija, 2016:6).

---

Manajemen minimarket berdasarkan wawancara dilapangan telah menerapkan sistem *Reward* dan *Punishment* secara ketat sebagai upaya untuk memotivasi dan mendisiplinkan kinerja karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya. Dari hal tersebut peneliti ingin mengetahui efek yang ditimbulkan dari adanya *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan penelitian Tangkuman, Tewal, & Trang (2015), Apriyanti, Bahrun, & Fintahiasari (2020), Gunanto & Ikatrinasar (2018), Dymastara & Onsardi (2020) menghasilkan kesimpulan bahwa reward dan punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Anwar & Duniya (2016) menunjukkan secara parsial reward dan punishment juga tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

## LANDASAN TEORI

### A. Kinerja Karyawan

Robbins, Stephen & Judge (2014:56) mendefinisikan kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Prawirosentono (2013:2) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi berangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan normal maupun etika. Umam (2010:156) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Menurut Robbins, Stephen & Judge (2014:56) kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Indikator kinerja karyawan menurut Al Umar et al., (2022) dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja.  
Kualitas kerja diukur dari presepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas  
Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu  
Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan diawal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas  
Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
5. Kemandirian  
Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

## B. Reward

Wibowo (2016:306) menyatakan perusahaan memberikan penghargaan atau *Reward* atas pelaksanaan pekerjaan, pekerja mendapat upah atau gaji. Sementara itu untuk meningkatkan kinerja, manajer menyediakan *insentif* bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan. Di luar upah, gaji dan *insentif*, sering kali pemimpin memberikan tambahan penerima yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya. Tangkuman et al. (2015:10) menyatakan *reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Menurut Saputra, Nurlina, & Hasan (2017:6) *reward* atau penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Menurut Mahmudi (2015:181) indikator *Reward* diantaranya sebagai berikut:

### 1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *Reward* yang sangat penting bagi pegawai gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option atau stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *Reward* meliputi komponen sebagai berikut:

- a) Kenaikan gaji pokok
- b) Tambahan honorarium
- c) *Insentif* jangka pendek
- d) *Insentif* jangka panjang.

### 2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *Reward* atas presentasi kerja, misalnya:

- a) Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua.
- b) Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, dan sopir pribadi
- c) Kesejahteraan rohani. Misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

### 3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang, pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan. Keterampilan dan keahliannya. Pemberian *Reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- a) Penugasan untuk studi lanjut.
- b) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan kursus. *workshop*, lokakarya. Seminar, semiloka dan sebagainya.
- c) Penugasan untuk magang atau studi banding

### 4. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

- a) Promosi jabatan
- b) Pemberian kepercayaan
- c) Peningkatan tanggung-jawab
- d) Pemberian otonomi yang lebih luas
- e) Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
- f) Pengakuan
- g) Pujian

### C. Punishment

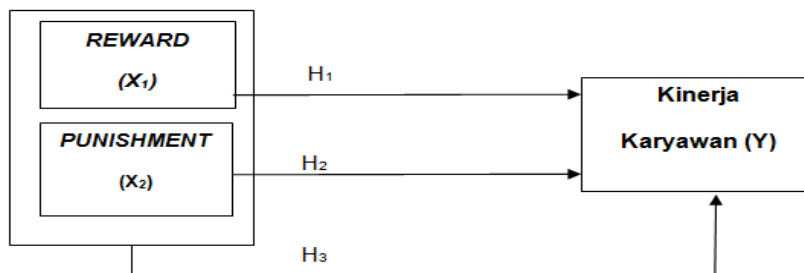
Ivancevich (2007:332) menyatakan bahwa *punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. Menurut (Mangkunegara, 2015:130) "*Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar".

Menurut Rivai (2011:444) *Punishment* juga diartikan sebagai suatu alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4) Indikator *Punishment* menyatakan bahwa:

1. Hukuman ringan, dengan jenis:
  - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - b. Teguran tertulis
  - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
2. Hukuman sedang, dengan jenis:
  - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya.
  - b. Penurunan gaji yang besarnya sesuai dengan peraturan perusahaan.
  - c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat, dengan jenis:
  - a. Penurunan pangkat atau demisu
  - b. Pembebasan dari jabatan
  - c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan.
  - d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Menurut (Mangkuprawira, 2011:85) menjelaskan bahwa sanksi yang diterima karyawan harus sebanding dengan pelanggaran yang dilakukannya.

### D. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka disusun hipotesis sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Secara Parsial *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan  
 H<sub>2</sub> : Secara Parsial *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan  
 H<sub>3</sub> : *Reward* dan *Punishment* Secara bersama-sama (Simultan) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, Menurut Sugiyono (2016) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan minimarket Alfamart di Jakarta Timur, namun karena tenaga dan waktu yang terbatas, maka peneliti hanya menggunakan 40 karyawan Alfamart di Jakarta Timur yang peneliti temui dan mau mengisi kuesioner, sehingga teknik sampling yang digunakan adalah *accidental sampling*.

Instrumen dalam pengumpulan data adalah dengan kuesioner, kuesioner adalah Teknik pengumpulan data dengan kuesioner merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan responden akan memberikan respon terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Dalam kuesioner ini nantinya akan digunakan model pertanyaan tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan, dengan skala penilaian dari 1 sampai dengan 5. Tanggapan positif (maksimal) diberi nilai paling besar (5) dan tanggapan negatif (minimal) diberi nilai paling kecil (1). Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan analisa regresi linier berganda dengan SPSS 23.00

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui dan memastikan bahwa setiap item butir pernyataan valid dan tidak membingungkan responden saat melengkapi kuesioner ini. Nilai rTabel pada responden sebanyak 40 pada pengujian validitas variabel Reward adalah 0,312.

**Tabel 1. Uji Validitas Variabel Reward**

No pertanyaan	r hitung	r tabel	Ket
1	0,621	0,312	Valid
2	0,552	0,312	Valid
3	0,505	0,312	Valid
4	0,412	0,312	Valid
5	0,712	0,312	Valid

Tabel 2. Uji Validitas Variabel *Punishment*

No pertanyaan	r hitung	r tabel	Ket
1	0,777	0,312	Valid
2	0,604	0,312	Valid
3	0,513	0,312	Valid

Tabel 3. Uji Validitas Variabel Kinerja

No pertanyaan	r hitung	r tabel	Ket
1	0,612	0,312	Valid
2	0,613	0,312	Valid
3	0,602	0,312	Valid
4	0,612	0,312	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas item pernyataan kuesioner, menunjukkan bahwa semua instrument memiliki  $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ , sehingga semua instrument dinyatakan valid dan layak untuk diujikan kepada responden. Selanjutnya, pengujian reliabilitas dilakukan melalui uji statistic cronbach alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika mendapat nilai cronbach alpha  $> 0,60$ .

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Reward	0,717	Reliabel
Punishment	0,780	Reliabel
Kinerja_Karyawan	0,845	Reliabel

Berdasarkan uji realibilitas variabel penelitian dengan menggunakan teknik *cronbach's alpha* menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai  $> 0,6$  yang dianggap sebagai syarat minimum untuk uji reliabilitas, sehingga *instrument* penelitian variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan Y dinyatakan *reliabel*.

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Tabel 5. Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		120
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2,09430310
Most Extreme Differences	Absolute	,101
	Positive	,064
	Negative	-,101
Kolmogorov-Smirnov Z		1,112
Asymp. Sig. (2-tailed)		,219

Dari hasil pengujian SPSS diperoleh nilai propobabilitas (sig) nilai sebesar  $0,219 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

### b. Uji Multikolinieritas

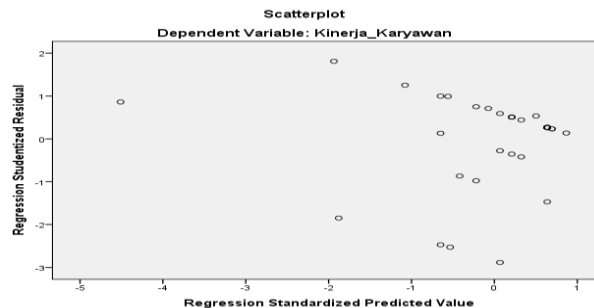
Tabel 6. Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	<i>Reward</i>	.970	1.031
	<i>Punishment</i>	.970	1.031

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Pada tabel 6, nilai VIF lebih kecil dari 10 ( $VIF < 10$ ), dan nilai tolerance lebih besar dari 0,1 ( $Tolerance > 0,1$ ) sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

### c. Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model yang didapatkan tidak terdapat pola tertentu pada grafik, sehingga model terbebas dari masalah heterokedastisitas.

### 3. Uji Hipotesis

Tabel 7. Uji Pengaruh Simultan  $X_1$  dan  $X_2$  Terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.418	1.447		11.350	.000
	<i>Reward</i>	-.038	.050	-.110	-.759	.453
	<i>Punishment</i>	.281	.081	.504	3.475	.001

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Persamaan regresi berganda terbentuk:

$$Y = 16,418 - 0,038 X_1 + 0,281 X_2 + e$$

Interpretasi :

- Nilai konstanta sebesar 16,418. Jika *Reward* ( $X_1$ ) dan *Punishment* ( $X_2$ ) sama dengan nol, maka nilai kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 16,418.
- Nilai koefisien beta pada variabel *Reward* ( $X_1$ ) sebesar -0,038 yang berarti setiap kenaikan pada variabel *Reward* ( $X_1$ ) sebesar satu-satuan maka mengakibatkan perubahan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar -0,038 dengan asumsi variabel yang lain konstan. Sebaliknya, penurunan sebesar satu-satuan pada variabel *Reward* ( $X_1$ ) akan menurunkan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,038. Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,453 > 0,05 dan nilai -T hitung sebesar (-0,759) > nilai -T tabel sebesar (-2,026), maka dapat disimpulkan, reward tidak berpengaruh terhadap kinerja.
- Nilai koefisien beta pada variabel *Punishment* ( $X_2$ ) sebesar 0,281 yang berarti, jika *Punishment* mengalami peningkatan sebesar satu-satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,281. Sebaliknya jika *Punishment* ( $X_2$ ) turun sebesar satu-satuan, maka kinerja karyawan akan turun sebesar 0,281 dengan asumsi variabel yang lain konstan. Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai signifikan sebesar 0,001 < 0,05 dan nilai T hitung sebesar 3,475 > nilai T tabel sebesar 2,026. Dengan demikian dapat disimpulkan, Punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**Tabel 8. Uji F**  
ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16.753	2	8.377	6.051	.000 <sup>b</sup>
Residual	51.222	37	1.384		
Total	67.975	39			

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

b. Predictors: (Constant), *Punishment*, *Reward*

Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai signifikan sebesar 0,000 < 0,05 dan nilai F hitung sebesar 6,051 > nilai F tabel sebesar 3,240 maka hipotesis yang menyatakan “Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### 4. Koefisien Korelasi dan Determinasi

**Tabel 9. Korelasi Simultan dan Koefisien Determinasi**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 <sup>a</sup>	.246	.206	1.177

a. Predictors: (Constant), *Punishment*, *Reward*

b. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan



Koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,496 dan tingkat hubungannya sedang. Hasil uji  $R^2$  pada penelitian ini diperoleh  $R$  square sebesar 0,246 yang berarti besarnya pengaruh variabel Reward dan Punishment secara simultan terhadap kinerja karyawan adalah 24,60%, sedangkan sisanya sebesar 0,754 atau 75,40% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## 5. Pembahasan

Dalam penelitian ini Faktor *Reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Natasya Michelle Putri Kentjana, Piter Nainggolan (2018) menyatakan bahwa *Reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian menemukan bahwa faktor Punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, yakni oleh Isyana Emita, Kurniawan Prambudi Utomo (2019) yang menyatakan bahwa Punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini, secara bersama-sama faktor Reward dan Punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, yakni sesuai dengan Gunanto, Zulfa Fitri Ikatrinasari (2018) dan Puji Priyadi, Siwi Nur Indriyani (2020) menyatakan bahwa hasil dari penelitian ini adalah hasil dari penelitian bahwa Reward dan Punishment terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan analisis data yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan:

1. Variabel reward tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. kenaikan pada variabel reward tidak akan memengaruhi kenaikan kinerja, sehingga pengaruh reward dapat diabaikan.
2. Variabel punishment berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, dengan demikian, jika punishment mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan. Sebaliknya, jika punishment mengalami penurunan, maka kinerja karyawan juga akan mengalami penurunan.
3. Variabel reward dan variabel punishment secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian, jika reward dan punishment mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan. Sebaliknya, jika reward dan punishment mengalami penurunan, maka kinerja karyawan juga akan mengalami penurunan.
4. Ada hubungan yang positif antara reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keeratan hubungan yang sedang. Besarnya pengaruh Reward dan Punishment sebesar 24,60%, sedangkan sisanya sebesar 75,40% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

---

**DAFTAR REFERENSI**

- Al Umar, A. U. A., Novita, Y., Septiyanti, D. A., Wicaksono, P. N., Nasokha, F., & Mustofa, M. T. L. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi dalam Memengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. Anwar Contruction. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(1), 28-33.
- Anwar, & Dunija, T. (2016). Pengaruh Sistem Reward Dan Punishment Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan PT. Tunggal Perkasa Plantation-3 Kecamatan Sampoiniet Kabupaten Aceh Jaya. *Serambi Academica*, IV(1), 18–27.
- Apriyanti, R., Bahrun, K., & Fintahiasari, M. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN , REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( Studi Kasus Pada PT . K3 / SIL Ketahun Begkulu Utara ). *Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 1(2), 189–194.
- Darda, A., Rojikun, A., & Yusuf, Y. (2022). *Anteseden Kinerja Pegawai* (1st ed.). Eureka Media Aksara.
- Dymastara, E. S., & Onsardi. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara. *Etrepreneur Dan Manajemen Sains*, 1(2), 160–167. <https://doi.org/10.31219/osf.io/beesu>
- Gunanto, G., & Ikatrinasar. (2018). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja welder studi kasus di proyek pipeline spread 4 labuan maringgai - tanjung karang. *Jurnal Inkofar*, 1(1), 6–13. <https://doi.org/10.46846/jurnalinkofar.v1i1.37>
- Ivancevich, J. (2007). *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Erlangga.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. YKPN Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE Yogyakarta.
- Priyadi, P., & Indriyani, S. N. (2020). Pengaruh Penghargaan Dan Hukuman Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri, TBK. *Jurnal Ekonomi Dan Industri*, 21(2), 68–79.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen & Judge, R. (2014). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Saputra, D., Nurlina, & Hasan, L. (2017). PENGARUH REWARD (PENGHARGAAN) DAN PUNISHMENT (SANKSI) TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL II SUMATERA BARAT. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 8(1), 4.
- Sosrowidigdo, S., Priadi, A., & Yusuf, Y. (2011). Analysis Of Competence And Influence On The Performance Of Teacher Of Emotional Intelligence In at SMA Islam Al-Izhar Pondok Labu. *ISSIT 2011*, 1(1), 36–48.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Tangkuman, K., Tewal, B., & Trang, I. (2015). Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero). *Jurnal EMBA*, 3(2), 884–895.
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia.
- Wandi, D., Adha, S., & Asriyah, I. (2019). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (Bpbd) Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(2), 18–30. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. PT RajaGrafindo Persada.
- Yusuf, Y. (2020). Determinan Nilai Perusahaan Berdasarkan Kepemilikan dan Aspek Makro Ekonomi. *Keberlanjutan: Jurnal Manajemen Dan Jurnal Akuntansi*, 5(1), 1–14.