

## Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru

Afifah Ramadhani Herzoni<sup>1</sup> Marzolina<sup>2</sup> Ahmad Rifqi<sup>3</sup>

Program Studi S1 Manajemen, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Kota Pekanbaru, Provinsi Riau, Indonesia<sup>1,2,3</sup>  
Email: [afifhramadhaniherzoni@gmail.com](mailto:afifhramadhaniherzoni@gmail.com)<sup>1</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *probability sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 115 orang karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan jenis *Partial Least Squares (PLS)* menggunakan *software* Smart-PLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Motivasi mampu memediasi pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** *Reward, Punishment, Kinerja, Motivasi*

### Abstract

*This research aims to determine the effect of rewards and punishment on employee performance with employee motivation as an intervening variable at PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru. The sampling technique used in this research is probability sampling with a sample size of 115 employees at PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru. The analysis technique used in this research uses the Structural Equation Modeling (SEM) method with Partial Least Squares (PLS) using Smart-PLS software version 3.0. The research results show that rewards have a positive and significant effect on employee performance. Punishment has a positive effect and is significant on employee performance. Rewards have a positive and significant effect on employee motivation. Punishment has a positive and significant effect on employee motivation. Motivation is able to mediate the influence of reward and punishment on performance.*

**Keywords:** *Reward, Punishment, Performance, Motivation*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan bisnis yang semakin ketat maka semakin tinggi pula tingkat persaingan yang terjadi di dalam dunia bisnis, tidak terkecuali untuk bisnis yang berjalan di sektor jasa. Seiring dengan semakin ketatnya persaingan tersebut maka semakin kompleks pula masalah yang akan dihadapi oleh perusahaan serta semakin banyaknya muncul para pesaing, namun pihak perusahaan dituntut untuk mencapai target yang diharapkan melalui peningkatan kualitas pelayanan sumber daya manusia (SDM). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek terpenting yang ada di sebuah organisasi, karna sumber daya manusia itulah yang akan menjalankan aspek- aspek yang diperlukan dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia tersebut menjadi kunci utama dalam sebuah organisasi guna menjalankan organisasi tersebut agar tercapainya tujuan yang diharapkan oleh suatu perusahaan agar dapat

bersaing secara sehat dengan perusahaan- perusahaan lainnya. Salah satu perusahaan yang terlibat dalam persaingan dunia kerja adalah PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. (BRI). Menurut Wikipedia PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. (BRI) merupakan salah satu bank milik pemerintah di Indonesia. Kegiatan utamanya yaitu menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat serta memberikan pelayanan perbankan lainnya. PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) juga merupakan salah satu bank milik pemerintah terbesar di Indonesia. Setiap perusahaan pasti memiliki visi, misi serta tujuan yang ingin dicapai. Begitu juga dengan setiap individu sebagai sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan pasti memiliki kepentingan dan tujuan pribadi. Tidak jarang antara tujuan pribadi karyawan tidak selaras dengan tujuan perusahaan. ketidakselarasan tersebut mengakibatkan tujuan dari perusahaan tidak tercapai. Untuk itu perlu adanya sistem pengendalian manajemen guna untuk meningkatkan kualitas dari karyawan perusahaan.

Perusahaan diharapkan mampu mempertahankan karyawannya yang berkualitas serta menjaga mereka agar dapat terus termotivasi, salah satunya yaitu dengan cara menetapkan suatu sistem atau strategi tertentu untuk memberikan keseimbangan antara kontribusi yang diharapkan dengan apa yang telah diberikan. Salah satu sistem pengendalian manajemen yaitu pemberian *reward* kepada karyawan yang berhasil melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar, lalu pemberian *punishment* kepada karyawan yang melakukan pelanggaran atas peraturan perusahaan sehingga dapat merugikan pihak perusahaan. *Reward* dan *punishment* adalah dua hal yang saling bertolak belakang akan tetapi dua hal tersebut saling berkaitan dimana keduanya dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja. Untuk meningkatkan kualitas PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) untuk menjadi perusahaan yang besar dan tetap unggul di Indonesia maka perusahaan tersebut harus mempunyai kualitas kinerja yang baik. Salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan tersebut yaitu dengan memberikan *reward* dan *punishment* kepada karyawannya dalam rangka memotivasi karyawannya. Kinerja adalah suatu hasil dari kerja yang dicapai oleh sekelompok orang atau pun seseorang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing, yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, sesuai dengan moral dan etika serta sejalan dengan hukum (Kusuma dan Luturlean, 2018)

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan melalui wawancara dengan salah satu karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru bahwa sistem pemberian *reward* kepada karyawan diukur dengan sistem kinerja yang dihasilkan dari karyawan serta diukur dengan pencapaian target perusahaan oleh karyawan. Adapun bentuk *reward* yang diberikan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru yaitu dalam bentuk finansial dan non finansial. Berdasarkan hasil pra- survey dapat dilihat bahwa *reward* yang diberikan oleh pihak perusahaan terlihat cukup baik, namun masih ada karyawan yang kurang puas dengan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan karena tidak sesuai dengan keinginan karyawannya. Tinggi dan rendahnya tingkat motivasi dan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh *reward* saja, tetapi juga dipengaruhi juga dengan adanya *punishment*. Dimana pemberian *punishment* ini diberikan kepada seluruh karyawan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Mangkunegara (2018) mengatakan bahwa *punishment* ialah suatu ancaman berupa hukuman yang bertujuan untuk memberikan pelajaran kepada para pelanggar, memperbaiki kinerja karyawan yang melanggar dan untuk memelihara peraturan yang berlaku (Astuti *et al*, 2018). Murut Rivai (2018) *punishment* terdiri dari beberapa jenis, diantaranya hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman berat (Wirawan dan Afani, 2018).

Pemberian *punishment* pada umumnya bertujuan agar tidak ada terjadinya kelalaian yang dilakukan oleh karyawan dan berusaha memperbaiki pekerjaan yang kurang baik ataupun

salah. Antara *punishment* dengan motivasi karyawan memiliki hubungan satu dan yang lainnya, seperti semakin ketat tingkat *punishment* maka semakin tinggi pula motivasi para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang baik dan benar begitu juga sebaliknya jika *punishment* rendah maka tingkat motivasi juga akan menurun (Pradnyani *et al*, 2020). Fakta dilapangan menunjukkan bahwa dalam memberikan *punishment* dilakukan tanpa didasari pertimbangan, seperti pada keterlambatan karyawan yang hanya selisih beberapa menit dari waktu absensi yang telah ditentukan maka akan langsung mendapatkan *punishment* berupa pemotongan gaji karyawan tersebut. Pihak Perusahaan juga tidak memberlakukan pengecualian apapun untuk karyawannya yang mengalami kendala ketika akan berangkat bekerja seperti terjebak kemacetan, terjebak hujan dan lainnya. Adapun bentuk *punishment* yang diberikan berupa hukuman ringan dan sedang. Berikut data pemberian *punishment* kepada karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru pada tahun 2022. Pemberian *punishment* yang paling tinggi yaitu pemotongan gaji dikarenakan karyawan yang melakukan keterlambatan serta lupa melakukan absensi ketika pulang dan pemberian *punishment* lainnya kepada karyawan yang melanggar. Selain melihat dari data pemberian *punishment* diatas, peneliti mengkaji mengenai sistem *punishment* di perusahaan kepada karyawan melalui pra-survey. Berdasarkan hasil pra- survey dapat dilihat bahwa *punishment* yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan kurang efektif, hal tersebut dilihat dari masih adanya karyawan yang tidak langsung mendapat *punishment* ketika melakukan kesalahan.

Pentingnya kinerja dalam PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan sebuah aspek penting dalam sebuah perusahaan. Perkembangan perusahaan tergantung kepada baik atau buruknya kinerja karyawan tersebut. Apabila kinerja karyawan nya buruk maka akan terjadi kemerosotan terhadap perusahaan. Berdasarkan kenyataan dilapangan kinerja karyawan di BRI Regional Office Pekanbaru bisa dikatakan kurang optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari karyawannya yang masih melakukan kesalahan ketika bekerja sehingga kualitas kerjanya tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal tersebut dapat dilihat melalui data penilaian kinerja karyawan BRI Regional Office Pekanbaru. Kinerja karyawan mengalami penurunan, hal tersebut terlihat dari jumlah karyawan yang memperoleh penilaian kinerja sangat baik. Pada tahun 2020 predikat kinerja sangat baik sebesar 41,7% kemudian menurun di tahun 2021 menjadi 38,61% dan menurun kembali di tahun 2022 menjadi 37,03%. Dan dari data diatas rata-rata karyawan banyak yang mendapatkan predikat kinerja baik dan cukup baik, dan untuk kondisi tersebut bisa dikategorikan belum optimal. Hal tersebut karena target yang ditetapkan oleh BRI Regional Office Pekanbaru adalah semua karyawan mendapatkan predikat kinerja sangat baik. Selain dilihat dari tabel penilaian kinerja diatas, peneliti juga melakukan pra-survey terhadap 15 karyawan untuk mengetahui lebih dalam lagi mengenai kinerja karyawan di PT. BRI RO Pekanbaru. Kinerja karyawan PT. BRI RO Pekanbaru perlu diperbaiki. Hal tersebut dilihat dari masih adanya karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang diberikan pihak perusahaan.

Pemberian *reward* merupakan bentuk penghargaan yang paling baik guna membuat karyawan mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan sehingga seorang karyawan akan termotivasi atas apa yang dicapainya. Selain pemberian *reward* perlu dilakukan juga cara yang berlawanan seperti *punishment* agar dapat melatih karyawan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang sudah terjadi. Motivasi adalah suatu dorongan yang ada didalam diri manusia yang menyebabkan manusia tersebut melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Motivasi memiliki hubungan erat dengan keinginan dan emosi. Dengan demikian jika suatu keinginan dan emosi itu timbul akan menyebabkan suatu dorongan seseorang dalam melakukan sesuatu. Seseorang yang termotivasi yaitu orang yang melaksanakan upaya-upaya

guna menunjang tujuan suatu perusahaan dimana ia bekerja. Berdasarkan hasil pra-survey mengenai motivasi terdapat karyawan yang merasa tidak termotivasi untuk memiliki prestasi yang tinggi. Selain itu terdapat juga faktor yang dapat mempengaruhi turunnya kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut dalam suatu penelitian yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru”.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut: Apakah *reward* berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru? Apakah *punishment* berpengaruh terhadap motivasi karyawan? Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan? Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan? Apakah motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan? Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan sebagai variabel intervening? Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan sebagai variabel intervening? Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis: Pengaruh *reward* terhadap motivasi karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru. Pengaruh *punishment* terhadap motivasi karyawan. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan. Pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan sebagai variabel intervening. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan sebagai variabel intervening.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru. Sedangkan untuk rencana waktu penelitian yaitu dari bulan Januari sampai Februari 2024. Menurut Sugiyono populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam Penelitian ini menetapkan populasi yaitu karyawan divisi fungsi bisnis mikro di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru dimana jumlah karyawan yang terdapat di divisi tersebut berjumlah 162 orang. Sampel yaitu bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Dalam Penelitian ini pemilihan sampel dilakukan dengan metode teknik *probability sampling*. *Probability Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dimana anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dijadikan sebagai sampel. (Ma'ruf Abdullah, 2015). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *Slovin*. Dalam menentukan jumlah sampel penelitian menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Jumlah sampel yang diambil berdasarkan masing-masing bagian ditentukan kembali. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus *Slovin* dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 115 orang karyawan divisi fungsi bisnis mikro di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang diambil langsung tanpa melalui perantara. Data primer berupa hasil jawaban responden terhadap kuesioner. Menurut Sugiyono (2019) Teknik pengumpulan data merupakan sebuah langkah yang paling strategis dalam melakukan penelitian, karena tujuan utama melakukan penelitian yaitu untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data itu sendiri terdiri dari berbagai *setting*, berbagai sumber dan berbagai cara. Jika dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan 3 cara yaitu dengan *interview* (wawancara), kuesioner (angket) dan melakukan observasi. Teknik

pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan teknik kuesioner. kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan ataupun pernyataan tertulis kepada para responden untuk mendapatkan jawabannya. Dan kuesioner ini disebarakan kepada 115 karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Regional Office Pekanbaru.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Hipotesis 1

H1: Diduga terdapat pengaruh antara *Reward* terhadap Motivasi Karyawan

*Reward* berpengaruh positif terhadap Motivasi Karyawan karena diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0.464 yang berarti bahwa hubungan antara *reward* dengan motivasi karyawan adalah positif, dimana setiap kenaikan 1 satuan *reward* dapat meningkatkan motivasi karyawan sebesar 46,4% begitupun sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai T- *statistic* 3.378 lebih besar dari 1.981 dan P- *values* 0.001 lebih kecil dari 0,05, dimana menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Motivasi Karyawan, maka **Hipotesis 1 diterima**.

### Uji Hipotesis 2

H2: Diduga terdapat pengaruh antara *Punishment* terhadap Motivasi Karyawan

*Punishment* berpengaruh positif terhadap Motivasi Karyawan karena diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0.394 yang berarti bahwa hubungan antara *punishment* dengan motivasi karyawan adalah positif, dimana setiap kenaikan 1 satuan *punishment* dapat meningkatkan motivasi karyawan sebesar 39,4% begitupun sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai T- *statistic* 2.794 lebih besar dari 1.981 dan P- *values* 0.005 lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa *Punishment* berpengaruh positif secara signifikan, **maka Hipotesis 2 diterima**.

### Uji Hipotesis 3

H3: Diduga terdapat pengaruh antara *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

*Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan karena diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0.251 yang berarti bahwa hubungan antara *reward* dan kinerja karyawan adalah positif dimana setiap kenaikan 1 satuan *reward* dapat meningkatkan kinerja karyawan 25,1% begitupun sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai T- *statistic* 2.373 lebih besar dari 1.981 dan P- *values* 0.009 lebih kecil dari 0,05, dimana menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, maka **Hipotesis 3 diterima**.

### Uji Hipotesis 4

H4: Diduga terdapat pengaruh antara *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

*Punishment* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan karena diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0.246 yang berarti bahwa hubungan antara *punishment* dengan kinerja karyawan adalah positif, dimana setiap kenaikan 1 satuan *punishment* dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 24,6% begitupun sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai T- *statistik* 2.800 lebih besar dari 1.981 dan P- *values* 0.002 lebih kecil dari 0,05, dimana menunjukkan bahwa *Punishment* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, maka **Hipotesis 4 diterima**.

### Uji Hipotesis 5

H5: Diduga terdapat pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan karena diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0.584 yang berarti bahwa hubungan antara motivasi karyawan

dengan kinerja karyawan adalah positif, dimana setiap kenaikan 1 satuan motivasi dapat meningkatkan kinerja sebesar 58,4% begitupun sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai T-statistik 5.117 lebih besar dari 1.981 dan P- values 0.000 lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, maka **Hipotesis 5 diterima**.

#### **Uji Hipotesis 6**

##### **H6: Diduga terdapat pengaruh langsung antara *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan**

Nilai T- statistic 2.581 lebih besar dari 1.981 dan P- values 0.001 lebih kecil dari 0,05 dengan nilai koefisien parameter 0.271 bernilai positif yang mana setiap kenaikan variabel *Reward* sebesar 1 satuan maka variabel Kinerja karyawan melalui Motivasi karyawan akan meningkat sebesar 27,1% dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa motivasi karyawan sebagai variabel intervening memberikan pengaruh positif dan signifikan pada pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan, maka **Hipotesis 6 diterima**.

#### **Uji Hipotesis 7**

##### **H7: Diduga terdapat pengaruh langsung antara *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan**

Nilai T- statistic 2.711 lebih besar dari 1.981 dan P- values 0.007 lebih kecil dari 0,05 dengan nilai koefisien parameter 0.230 bernilai positif yang dimana setiap kenaikan variabel punishment sebesar 1 satuan maka variabel Kinerja karyawan melalui Motivasi karyawan akan meningkat sebesar 23% dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian dapat diartikan bahwa Motivasi karyawan sebagai variabel intervening memberikan pengaruh positif dan signifikan pada pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan, maka **Hipotesis 7 diterima**.

#### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis data serta berbagai pengujian yang telah dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) jenis *Partial Least Squares* (PLS) yang menggunakan software Smart-PLS versi 3.0 terdapat tujuh hipotesis dalam penelitian ini. Hasil analisis yang telah didapatkan sebagai berikut:

##### **Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi Karyawan**

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa *Reward* berpengaruh positif terhadap Motivasi Karyawan. Yang berarti apabila reward di PT. BRI Regional Office semakin tinggi, maka motivasi karyawan akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, apabila reward di PT. BRI Regional Office menurun maka motivasi karyawan juga akan menurun. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Kusuma, M., & Luturlean, 2018) reward atau yang biasa disebut juga penghargaan yaitu suatu bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas prestasi yang diraih dari pekerjaan yang dilakukan, baik berupa finansial maupun berupa non finansial. Jika sistem reward diterapkan secara baik dan tepat maka motivasi karyawan akan meningkat. Hal ini dapat dilihat dari perusahaan memberikan insentif kepada karyawan yang mampu melebihi target yang diberikan perusahaan, dengan demikian karyawan semakin termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga motivasi karyawan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Febrianti, 2014) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

### **Pengaruh *Punishment* terhadap Motivasi Karyawan**

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa *Punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Karyawan. Yang artinya apabila *punishment* di PT. BRI Regional Office diterapkan secara baik maka motivasi karyawan akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, apabila *punishment* tidak diterapkan secara baik maka motivasi karyawan akan menurun. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Astuti et al., 2018) *punishment* merupakan sebuah sanksi yang diberikan kepada karyawan karena ketidakmampuannya melakukan pekerjaan atau dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan perintah yang telah diperintahkan. Dengan adanya *punishment* membantu karyawan untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga dengan demikian karyawan memiliki motivasi kerja yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui perusahaan selalu memberikan pujian/ penghargaan bagi karyawan yang berprestasi serta motivasi untuk meningkatkan semangat kerja, sehingga dengan demikian motivasi karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suci et al., 2020) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan. Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa *Punishment* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

### **Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Febrianti, 2014) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.. Yang berarti apabila *reward* di PT. BRI Regional Office Pekanbaru semakin tinggi, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya apabila *reward* di PT. BRI Regional Office menurun maka kinerja juga akan menurun. Sesuai teori yang dikemukakan oleh (Kusuma, M., & Lutarlean, 2018) *reward* atau yang biasa disebut juga penghargaan yaitu suatu bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas prestasi yang diraih dari pekerjaan yang dilakukan, baik berupa finansial maupun berupa non finansial. *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, *reward* yang tinggi dapat menimbulkan kinerja yang baik bagi karyawan. Ketika perusahaan memberikan *reward* dalam bentuk yang menarik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Maka penting bagi pihak perusahaan untuk mengelola bentuk *reward* dengan baik sehingga karyawan memiliki kinerja yang baik. Hal ini dapat dilihat dari perusahaan memberikan penghargaan serta apresiasi kepada karyawan yang berprestasi, sehingga dengan demikian karyawan merasa dihargai atas kinerja yang telah dilakukan kepada perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dewi et al., 2022) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa *Reward* berpengaruh positif terhadap Motivasi Karyawan. Yang berarti apabila *reward* di PT. BRI Regional Office semakin tinggi, maka motivasi karyawan akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, apabila *reward* di PT. BRI Regional Office menurun maka motivasi karyawan juga akan menurun. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Kusuma, M., & Lutarlean, 2018) *reward* atau yang biasa disebut juga penghargaan yaitu suatu bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas prestasi yang diraih dari pekerjaan yang dilakukan, baik berupa finansial maupun berupa non finansial. Jika sistem *reward* diterapkan secara baik dan tepat maka motivasi karyawan akan meningkat. Hal ini dapat dilihat dari perusahaan memberikan insentif kepada karyawan yang mampu melebihi target yang diberikan perusahaan, dengan demikian karyawan semakin termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga motivasi karyawan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Febrianti, 2014) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan. Yang berarti apabila *punishment* di PT. BRI Regional Office semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya apabila *punishment* di PT. BRI Regional Office menurun maka tingkat kinerja karyawan juga akan menurun. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Astuti *et al.*, 2018) *punishment* merupakan sebuah sanksi yang diberikan kepada karyawan karena ketidakmampuannya melakukan pekerjaan atau dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan perintah yang telah diperintahkan. Dengan adanya *punishment* membantu karyawan untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga dengan demikian karyawan memiliki motivasi kerja yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui perusahaan selalu memberikan pujian/ penghargaan bagi karyawan yang berprestasi serta motivasi untuk meningkatkan semangat kerja, sehingga dengan demikian motivasi karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suci *et al.*, 2020) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan.

### **Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Yang artinya motivasi karyawan di PT. BRI Regional Office meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, jika motivasi karyawan rendah maka kinerja yang dihasilkan juga akan menurun. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (mesra,2020) motivasi merupakan kumpulan perilaku yang menjadi landasan seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu. Apabila karyawan memiliki motivasi yang baik maka akan berdampak baik juga terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat melalui perusahaan memberikan insentif kepada karyawan yang mampu melebihi target yang diberikan perusahaan, sehingga karyawan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Febrianti, 2014) yang menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan**

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Kusuma, M., & Luturlean, 2018) *reward* atau yang biasa disebut juga penghargaan yaitu suatu bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas prestasi yang diraih dari pekerjaan yang dilakukan, baik berupa finansial maupun berupa non finansial. *Reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Yang artinya apabila *reward* yang diberikan sesuai maka karyawan akan termotivasi sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Michelle *et al.*, 2018) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan**

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Punishment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. BRI Regional Office dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi karyawan. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Astuti *et al.*, 2018) *punishment* merupakan sebuah sanksi yang diberikan kepada karyawan karena

ketidakmampuannya melakukan pekerjaan atau dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan perintah yang telah diperintahkan. Apabila *punishment* berjalan dengan baik maka karyawan akan merasa nyaman dan dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Michelle *et al.*, 2018) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Semakin baik *reward* yang diberikan maka motivasi karyawan juga akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, jika *reward* kurang baik maka motivasi karyawan juga akan menurun. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Semakin baik penerapan *punishment* maka motivasi karyawan akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, jika penerapan *punishment* kurang baik maka motivasi karyawan akan menurun. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik *reward* yang diberikan maka kinerja karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya, semakin rendah *reward* maka kinerja karyawan juga akan menurun. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik penerapan *punishment* maka kinerja karyawan akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, semakin buruk penerapan *punishment* maka kinerja karyawan juga akan menurun. Motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin bagus motivasi karyawan maka semakin bagus pula kinerja yang dihasilkan. Begitu pula sebaliknya, jika motivasi karyawan kurang baik maka kinerja yang dihasilkan juga kurang baik. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan. Dimana semakin baik *reward* yang diberikan maka karyawan akan termotivasi sehingga meningkatkan kinerja karyawan. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan. Dimana semakin baik penerapan *punishment* maka akan menimbulkan motivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dijelaskan diatas, aka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut: Untuk meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya perusahaan memperhatikan tingkat kehadiran karyawan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. jika ingin hadir melebihi waktu yang telah ditetapkan harus dengan alasan yang jelas sehingga tidak mengganggu produktivitas dari perusahaan. Untuk meningkatkan motivasi karyawan perusahaan diharapkan dapat memberikan kebebasan kepada setiap karyawan untuk bersosialisasi serta kerja sama dalam menyelesaikan permasalahan yang ada, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Dalam meningkatkan *reward* diharapkan perusahaan memberikan kesempatan promosi jabatan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang bagus, dengan demikian karyawan akan melakukan pekerjaannya secara maksimal sehingga tujuan serta target perusahaan dapat tercapai. Dalam meningkatkan *punishment* perusahaan dapat melakukan penundaan kenaikan jabatan kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan, sehingga karyawan akan melakukan pekerjaannya secara baik. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan perlu diperhatikan lagi mengenai faktor- faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menambah variabel serta memperluas lagi populasi dalam melakukan penelitian.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdillah, Willy. dan Hartono, J. (2015), *Partial Least Square (PLS) - Alternative Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*, CV Andi Offset, Yogyakarta.
- Adamy, M. (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*.
- Adityarini, C. (2022), "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan", Vol. 1 No. 6, hal. 1430–1439.
- Astuti, W.S., Sjahruddin, H. dan Purnomo, S. (2018), "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan", *Organisasi dan Manajemen*, Vol. 1 No. 1, hal. 31–46.
- Bangun, W. (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Surabaya.
- Bhuwana, N.P.S.H., Arsana, I.N. dan Hidayat, S. (2022), "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ksp. Citra Lestari", *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 1 No. 1, hal. 37–44, doi: 10.57141/kompeten.v1i1.5.
- Bongaya. (2018), "Pengaruh Reward Dan Punishment", Vol. 1 No. 1, hal. 31–46.
- Fahmi, I. (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*, diedit oleh Djalil, M.A., Alfabeta, Bandung.
- Febrianti, S. (2014), "Pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)", *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, Vol. 12 No. 1, hal. 83041.
- Gayatri, G., Imbaruddin, A. dan Muttaqin, M. (2018), "Analisis Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Cabang Cendrawasih Makassar", *Jurnal Administrasi Negara*, Vol. 24 No. 3, hal. 189–199, doi: 10.33509/jan.v24i3.349.
- Ghozali, I. (2016), *Desain Penelitian Kuantitatif & Kualitatif Untuk Akuntansi, Bisnis, dan Ilmu Sosial Lainnya*.
- Ghozali, I. (2018), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS25*, Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. and Latan, H. (2015), *Partial Least Square: Konsep, Metode Dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 5.0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Goni, T.T., Areros, W.A. dan Sambul, S.A.P. (2022), "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado", *Jurnal Productivity*, Vol. 3 No. 3, hal. 2015–2019.
- Handika, P. dan W.A. (2020), "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bukit Asam, Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang Pola Handika 1) ",.
- Irmayani. (2022), *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Kasmir. (2019), *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*.
- Kusuma, M., & Luturlean, B.S. (2018), "Aktivitas Entra Indonesia", Vol. XX, hal. 54–63.
- Ma'ruf Abdullah. (2015), *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Mahfud Sholihin, D.R. (2013), *Analisis SEM-PLS dengan warp pls 3.0*, Andi, Yogyakarta.
- Mahmudi. (2013), *Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP AMP YKPN*, Yogyakarta.
- Mesra, T.D. (2020), "Analisis Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Pegawai Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Perdagangan Tien Danarti Mesra \* Abstrak", Vol. 4 No. 2, hal. 27–28.
- Michelle, N., Kentjana, P. dan Nainggolan, P. (2018), "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening ( Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia TBK .)", No. September, hal. 5–6.
- Mubarok, K. dan A. (2022), "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FastFood Indonesia Tbk (Gudang Wet Medan)", Vol. 2 No. 2, hal. 78–92.
- Pramesti, R.A., Sambul, S.A.P. dan Rumawas, W. (2019), "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 9 No. 1

- Putra, A.O. dan Wediyanto, E. (2023), "Pengaruh Rewardss and Punishment Terhadap The Effect of Rewards and Punishment on Employee Performance of PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Bengkulu Branch Office", hal. 99–110.
- Putra, M. dan Damayanti, N. (2020), "The Effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok", *International Journal of Research and Review (ijrrjournal.com)*, Vol. 7 No. 1, hal. 1.
- Rahardjo, D. (2022), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, diedit oleh Zusrony, E., Semarang.
- Rahmad Solling Hamid dan Suhardi Anwar. (2019), *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2*. dalam *Riset Bisnis*, PT Inkubator Penulis Indonesia, Jakarta.
- Rismawan, R., & Ar-rasyid, M.N. (2018), "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Related papers", Vol. 1.
- Rivai, V. (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rumokoy, F.S. (2019), "the Influence of Reward and Punishment Toward Employee Performance At Bank Indonesia Branch Manado", *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 7 No. 1, hal. 471–480.
- Suci, N., Pradnyani dan ADkk. (2020), "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi", *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 2 No. 1, hal. 21–30.
- Sugiyono, P.D. (2019), "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D", Vol. 27.
- Suryadilaga, R.M., Musadieg, M.A. dan 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 No. 1, hal. 156–163.
- Wikipedia. (2022), *Bank Rakyat Indonesia*, Tersedia Pada: [https://id.wikipedia.org/wiki/Bank\\_Rakyat\\_Indonesia](https://id.wikipedia.org/wiki/Bank_Rakyat_Indonesia) (Diakses Pada 10 April 2022)
- Wirawan, A. dan Afani, I.N. (2018), "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada Cv Media Kreasi Bangsa", *Journal of Applied Business Administration*, Vol. 2 No. 2, hal. 242–257, doi: 10.30871/jaba.v2i2.1124.