

Pengaruh Motivasi Kerja, *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Malang Strudel

Anto Wijaya*
M. Ridwan Basalamah**
M. Khalikussabir***

Emai: 22001081172@unisma.ac.id

Universitas Islam Malang

Abstract:

This study aims to examine the effect of work motivation, Reward, and Punishment on employee performance at PT Malang Strudel, both simultaneously and partially. This research employed a quantitative approach using a survey method. The sample consisted of 56 employees, selected using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression with SPSS. The results indicate that work motivation, Reward, and Punishment simultaneously have a significant effect on employee performance. Partially, work motivation has a positive and significant effect on employee performance, indicating that higher work motivation leads to better employee performance. Reward has a negative and significant effect on employee performance, suggesting that Rewards have not become the primary factor in improving employee performance. Meanwhile, Punishment has a positive and significant effect on employee performance, demonstrating that fair and consistent Punishment can enhance employee discipline and responsibility, thereby improving performance. Therefore, the effective management of work motivation, Reward, and Punishment is essential for enhancing employee performance at PT Malang Strudel.

Keywords: *Work Motivation, Reward, Punishment, Employee Performance.*

Pendahuluan

Latar Belakang

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, seperti memperoleh laba, memenangkan persaingan, dan memberikan kepuasan kepada stakeholder, sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Di antara berbagai sumber daya tersebut, sumber daya manusia memegang peranan yang paling penting karena menjadi penggerak utama seluruh aktivitas organisasi. Menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan aspek keadilan dalam organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif diperlukan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Mangkunegara (2001) dalam Rois Mansur (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang baik tidak terlepas dari berbagai faktor yang memengaruhinya, seperti motivasi kerja, *Reward*, dan *Punishment*. Ketiga faktor tersebut berperan dalam membentuk perilaku kerja, meningkatkan disiplin, serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Motivasi kerja menjadi pendorong bagi karyawan untuk melaksanakan tugas secara optimal. Perusahaan dapat meningkatkan motivasi melalui berbagai cara, seperti pemberian insentif, bonus,

penghargaan, promosi jabatan, maupun jaminan kesejahteraan. Selain motivasi, *Reward* juga menjadi instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia. *Reward* merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan atas kontribusi karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Pemberian *Reward* yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja, kepuasan, dan produktivitas karyawan sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka.

Di sisi lain, *Punishment* juga diperlukan sebagai bentuk pengendalian untuk menjaga kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan. Menurut Rumiris (2013), *Punishment* berfungsi menciptakan keteraturan organisasi melalui disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi. Penerapan *Punishment* bertujuan memberikan efek jera agar karyawan tidak mengulangi pelanggaran yang sama. Dengan adanya keseimbangan antara *Reward* dan *Punishment*, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sekaligus mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Penerapan motivasi, *Reward*, dan *Punishment* merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang dirancang untuk mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Rivai dan Sagala (2010) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang bertujuan mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem yang mampu memotivasi dan mengendalikan karyawan secara efektif sehingga kinerja yang dihasilkan dapat mendukung keberhasilan perusahaan.

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan oleh-oleh, PT Malang Strudel berupaya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui pemberian kompensasi serta penerapan sistem *Reward* dan *Punishment*. Upaya tersebut diharapkan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, *Reward*, dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT Malang Strudel.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja, *Reward* dan *Punishment* secara Simultan terhadap Kinerja karyawan PT Malang Strudel?
2. Bagaimana Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel
3. Bagaimana pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel
4. Bagaimana pengaruh *Punishment* terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja, *Reward* dan *Punishment* secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel
2. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel
3. Untuk mengetahui pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel
4. Untuk mengetahui pengaruh *Punishment* terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel

Tinjauan Teori

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat kemampuan dan keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kartono (2010:32) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas dan mencapai standar keberhasilan yang telah ditentukan. Sejalan dengan itu, Siagian (2012:168) menyatakan bahwa kinerja menunjukkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi dan uraian tugas (job description) yang diberikan. Sementara itu, Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2010:175) memandang kinerja sebagai kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan, sehingga sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja menjadi faktor penting dalam

menentukan tingkat kinerjanya. Menurut Simanjuntak (2012:221), kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu yang dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

Mangkunegara (2016:67) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan, motivasi, dan sikap mental. Kemampuan berkaitan dengan potensi intelektual, pendidikan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan pekerjaan secara optimal. Motivasi merupakan dorongan yang mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan sikap mental mencerminkan kesiapan psikologis dan fisik karyawan dalam menghadapi tugas serta mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, indikator kinerja mengacu pada Mathis (2013:113) yang terdiri atas aspek *hard skill* dan *soft skill*. Aspek *hard skill* meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, dan efektivitas kerja. Kuantitas menunjukkan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan karyawan, kualitas mencerminkan tingkat ketepatan dan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan, sedangkan efektivitas menunjukkan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien. Adapun aspek *soft skill* meliputi ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, kesetiaan terhadap organisasi, dan kejujuran dalam bekerja.

Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui berbagai metode. Menurut Mondy dan Noe dalam Widodo (2015:147), metode penilaian kinerja meliputi *rating scales*, *critical incidents*, *essay*, *work standard*, *ranking*, *forced distribution*, dan *behaviourally anchored rating scales* (BARS). Metode-metode tersebut digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan standar, perilaku kerja, maupun pencapaian hasil yang telah ditetapkan organisasi.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang membuat seseorang bersedia dan bersemangat untuk melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu. Robbins (2016) menjelaskan bahwa motivasi adalah kesediaan individu untuk mengerahkan usaha yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi selama usaha tersebut juga mampu memenuhi kebutuhan pribadinya. Sejalan dengan itu, Wibowo (2016) menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang muncul melalui proses perilaku manusia dalam upaya mencapai tujuan, sedangkan Hamali (2018) menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu yang dipengaruhi oleh kebutuhan, keinginan, persepsi, dan pengalaman individu. Dengan demikian, motivasi kerja dapat dipahami sebagai kekuatan yang mendorong seseorang untuk bekerja dan berusaha mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi.

Menurut Farida dan Hartono (2016), motivasi kerja memiliki berbagai tujuan, antara lain meningkatkan moral dan kepuasan kerja, produktivitas, kedisiplinan, serta stabilitas kerja pegawai. Selain itu, motivasi juga berperan dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan loyalitas, kreativitas, partisipasi, kesejahteraan, dan tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diberikan. Oleh karena itu, motivasi menjadi salah satu faktor penting yang mendukung efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dapat dibedakan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Robbins dan Judge (2017) serta Luthans (2021) menjelaskan bahwa faktor internal berasal dari dalam diri individu, seperti kebutuhan, keinginan, persepsi, dan keyakinan terhadap kemampuan diri (*self-efficacy*). Pegawai yang memiliki keyakinan diri tinggi cenderung lebih gigih dan berorientasi pada pencapaian target kerja. Sementara itu, faktor eksternal meliputi gaji, penghargaan, promosi jabatan, kondisi kerja, hubungan dengan atasan maupun rekan kerja, serta kebijakan organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dan sistem penghargaan yang adil akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong motivasi dan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, indikator motivasi kerja mengacu pada Hasibuan (2020) yang terdiri atas lima dimensi utama, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan

penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan fisik berkaitan dengan pemenuhan aspek ekonomi seperti gaji dan tunjangan. Kebutuhan rasa aman mencakup jaminan keselamatan kerja dan kenyamanan lingkungan kerja. Kebutuhan sosial berkaitan dengan hubungan yang baik antarpegawai dan atasan. Kebutuhan penghargaan diwujudkan melalui pengakuan atas prestasi kerja, sedangkan kebutuhan aktualisasi diri berkaitan dengan kesempatan mengembangkan potensi melalui pelatihan, pengembangan karier, dan tantangan pekerjaan yang lebih tinggi.

Reward

Reward merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan prestasi kerja yang telah diberikan. Handoko (2012:66) menjelaskan bahwa *Reward* merupakan bentuk apresiasi dalam upaya membina tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Sementara itu, Kadarisman (2012:122) dalam Dicky Saputra (2017:3) mendefinisikan *Reward* sebagai seluruh bentuk imbalan finansial maupun nonfinansial yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sejalan dengan itu, Irham Fahmi (2016:64) menyatakan bahwa *Reward* atau kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk finansial maupun nonfinansial atas prestasi kerja yang dicapai. Dengan demikian, *Reward* dapat diartikan sebagai penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi dan kinerjanya.

Menurut Irham Fahmi (2016:64–65), *Reward* dapat diberikan dalam tiga bentuk, yaitu *Reward* finansial tunai seperti gaji, bonus, dan uang lembur; *Reward* finansial tidak langsung atau tunjangan seperti jaminan kesehatan, asuransi, uang cuti, dan berbagai fasilitas kesejahteraan lainnya; serta *Reward* nonfinansial berupa kenyamanan lingkungan kerja, fasilitas kerja yang memadai, dan suasana kerja yang mendukung produktivitas karyawan.

Pemberian *Reward* memiliki berbagai manfaat bagi organisasi maupun karyawan. Irham Fahmi (2016:65) menjelaskan bahwa *Reward* berfungsi untuk memenuhi hak dan harapan karyawan sesuai kesepakatan kerja, meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan, menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya secara tepat waktu, serta memperkuat reputasi perusahaan sebagai organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan sumber daya manusianya. Dengan adanya sistem *Reward* yang baik, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas, semangat kerja, dan produktivitas karyawan.

Dalam penelitian ini, indikator *Reward* mengacu pada Kadarisman (2012:122), yang meliputi gaji, insentif, tunjangan, penghargaan, dan promosi jabatan. Gaji merupakan imbalan yang diterima secara rutin sesuai kontrak kerja, insentif diberikan sebagai tambahan penghargaan atas pencapaian tertentu, tunjangan merupakan fasilitas kesejahteraan yang diberikan perusahaan, penghargaan merupakan bentuk pengakuan atas prestasi kerja, sedangkan promosi jabatan merupakan peningkatan posisi kerja yang disertai tanggung jawab, wewenang, dan kesempatan karier yang lebih besar.

Punishment

Punishment merupakan bentuk hukuman atau sanksi yang diberikan kepada karyawan atas pelanggaran terhadap aturan atau standar yang telah ditetapkan organisasi. Mangkunegara (2013:130) mendefinisikan *Punishment* sebagai ancaman hukuman yang bertujuan memperbaiki kinerja karyawan yang melakukan pelanggaran, menjaga kepatuhan terhadap peraturan, serta memberikan pelajaran agar kesalahan yang sama tidak terulang. Sejalan dengan itu, Roestiyah N.K. dalam Yahdi (2016:23) menyatakan bahwa *Punishment* adalah tindakan yang tidak menyenangkan yang diberikan oleh pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi untuk memperbaiki kesalahan, bukan sebagai bentuk balas dendam. Dengan demikian, *Punishment* dapat dipahami sebagai sanksi yang diberikan secara sadar dan objektif untuk menegakkan disiplin, menciptakan ketertiban, serta mendorong perbaikan perilaku dan kinerja karyawan.

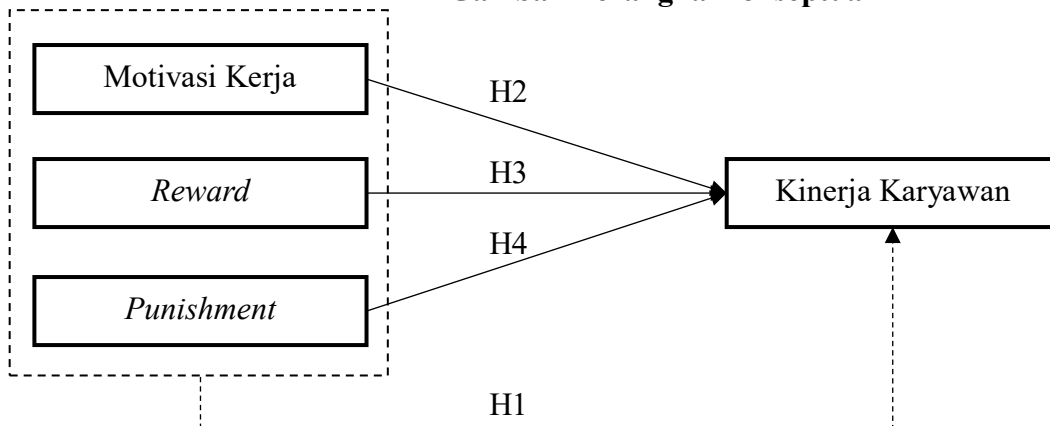
Menurut Purwanto dalam Arik (2016:189), *Punishment* dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu *Punishment preventif* dan *Punishment represif*. *Punishment preventif* bertujuan mencegah terjadinya pelanggaran melalui penerapan aturan, perintah, larangan, dan disiplin kerja. Sementara itu, *Punishment represif* diberikan setelah terjadi pelanggaran dengan tujuan memberikan efek jera dan mencegah pengulangan kesalahan. Rivai dalam Koencoro (2013:4) menambahkan bahwa *Punishment* dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkatannya, yaitu hukuman ringan berupa teguran lisan atau tertulis, hukuman sedang berupa penundaan kenaikan gaji atau promosi, serta hukuman berat seperti demosi, pembebasan dari jabatan, hingga pemutusan hubungan kerja.

Pemberian *Punishment* memiliki beberapa tujuan penting dalam organisasi. Menurut Purwanto (2013:238), *Punishment* bertujuan sebagai bentuk pembalasan atas pelanggaran, memperbaiki perilaku pelanggar, melindungi organisasi dari tindakan yang merugikan, mengganti kerugian yang ditimbulkan akibat pelanggaran, serta memberikan efek jera agar pelanggaran tidak terulang kembali. Sejalan dengan itu, Yanuar (2012:59) menegaskan bahwa tujuan utama *Punishment* yang efektif adalah menciptakan kesadaran, kedisiplinan, dan tanggung jawab sehingga individu terdorong untuk memperbaiki perilakunya sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dalam penelitian ini, indikator *Punishment* mengacu pada Rivai (2014:450) yang terdiri atas tiga dimensi, yaitu hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat. Hukuman ringan meliputi teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis. Hukuman sedang meliputi penundaan kenaikan gaji, pemotongan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat. Adapun hukuman berat meliputi pembebasan dari jabatan, demosi, serta pemecatan atau pemutusan hubungan kerja. Ketiga dimensi tersebut digunakan untuk mengukur sejauh mana penerapan *Punishment* dalam organisasi sebagai sarana pengendalian dan peningkatan disiplin kerja karyawan.

Kerangka Konseptual

Gambar Kerangka Konseptual



Hipotesis Penelitian

- H1 : Motivasi Kerja, *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel
- H2 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Malang Strudel
- H3 : *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Malang Strudel
- H4 : *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Malang Strudel

Metode Penelitian

Jenis dan Waktu Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Menurut Sugiyono (2015), penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada paradigma positivisme untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan Spss teknik analisis linear Berganda. Penelitian ini dilaksanakan pada periode Januari hingga Juni 2026.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Widiyanto, 2010:5). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT Malang Strudel Kota Malang yang tersebar pada tujuh outlet, dengan masing-masing outlet memiliki delapan karyawan, sehingga total populasi berjumlah 56 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 56 karyawan yang terdiri atas kasir, admin, pramuniaga, dan *cleaning service*.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Malang Strudel berada pada usia 21–30 tahun (50,0%), berjenis kelamin perempuan (57,1%), dan memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK (58,9%). Selain itu, sebagian besar responden telah bekerja selama 1–3 tahun (42,9%). Hasil ini menggambarkan bahwa karyawan PT Malang Strudel didominasi oleh tenaga kerja usia produktif dengan latar belakang pendidikan menengah serta pengalaman kerja yang cukup, sehingga mendukung pelaksanaan tugas dan aktivitas operasional perusahaan secara efektif.

Distribusi Jawaban Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, seluruh variabel penelitian berada pada kategori sangat baik, dengan nilai rata-rata kinerja karyawan sebesar 4,43, motivasi kerja 4,49, *Reward* 4,67, dan *Punishment* 4,54. *Reward* menjadi variabel dengan nilai rata-rata tertinggi, menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan dinilai sangat baik oleh karyawan. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang sangat positif terhadap motivasi kerja, *Reward*, dan *Punishment* yang diterapkan perusahaan, yang didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang juga sangat baik.

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Uji Validitas

Variabel	Item	r-hitung (Pearson correlation)	r-Tabel	Keterangan
Kinerja Karyawan	Y.1	0,720	0,258	Valid
	Y.2	0,695	0,258	Valid
	Y.3	0,723	0,258	Valid
	Y.4	0,588	0,258	Valid
	Y.5	0,552	0,258	Valid
	Y.6	0,728	0,258	Valid
Motivasi Kerja	X1.1	0,547	0,258	Valid
	X1.2	0,546	0,258	Valid
	X1.3	0,566	0,258	Valid
	X1.4	0,679	0,258	Valid
	X1.5	0,728	0,258	Valid
	X1.6	0,656	0,258	Valid
	X1.7	0,597	0,258	Valid
	X1.8	0,583	0,258	Valid
	X1.9	0,585	0,258	Valid
	X1.10	0,584	0,258	Valid
Reward	X2.1	0,796	0,258	Valid
	X2.2	0,648	0,258	Valid

Variabel	Item	r-hitung (Pearson correlation)	r-Tabel	Keterangan
	X2.3	0,581	0,258	Valid
	X2.4	0,708	0,258	Valid
	X2.5	0,742	0,258	Valid
	X2.6	0,769	0,258	Valid
	X2.7	0,782	0,258	Valid
	X2.8	0,726	0,258	Valid
	X2.9	0,776	0,258	Valid
	X2.10	0,816	0,258	Valid
<i>Punishment</i>	X2.1	0,687	0,258	Valid
	X2.2	0,665	0,258	Valid
	X2.3	0,691	0,258	Valid
	X2.4	0,699	0,258	Valid
	X2.5	0,669	0,258	Valid
	X2.6	0,614	0,258	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel kinerja karyawan, motivasi kerja, *Reward*, dan *Punishment* dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan dengan seluruh nilai r-hitung (Pearson Correlation) yang lebih besar dibandingkan nilai r-tabel sebesar 0,258.

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,750	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,803	0,60	Reliabel
Reward	0,905	0,60	Reliabel
Punishment	0,755	0,60	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 4.10, dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel yang lebih besar dari kriteria minimum sebesar 0,60.

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		56
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.18445220
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078
	Negative	-.059
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov pada Tabel 3, diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Nilai tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Asumsi Klasik

Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.836	2.992		.614		
	Motivasi Kerja	.369	.056	.593	6.608	.000	1.183
	Reward	-.108	.051	-.196	-2.121	.039	1.247
	Punishment	.483	.091	.481	5.294	.000	1.213

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada Tabel 4, dapat diketahui bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini tidak mengalami masalah multikolinieritas. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai Tolerance dan VIF. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang tinggi antar variabel independen, sehingga model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi multikolinieritas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5 Uji heteroskedastisitas

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	1.636	1.871	.875	.386
	Motivasi Kerja	.030	.035	.128	.392
	Reward	-.043	.032	-.204	.186
	Punishment	-.004	.057	-.010	.949

a. Dependent Variable: Abs_Res

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada Tabel 5, dapat diketahui bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai signifikansi (Sig.) masing-masing variabel lebih besar dari 0.05. sehingga dapat disimpulkan bahwa varians residual pada model regresi bersifat konstan atau homoskedastisitas. Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi heteroskedastisitas dan layak digunakan.

Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil uji Analisis Regresi Linear Berganda dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6 Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	1.836	2.992	.614	.542
	Motivasi Kerja	.369	.056	.593	.000
	Reward	-.108	.051	-.196	.039
	Punishment	.483	.091	.481	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada tabel 6, diperoleh persamaan regresi $Y = 1,836 + 0,369X_1 - 0,108X_2 + 0,483X_3$. Nilai konstanta sebesar 1,836 menunjukkan bahwa kinerja karyawan tetap memiliki nilai sebesar 1,836 ketika variabel motivasi kerja, *Reward*, dan *Punishment* dianggap konstan. Variabel motivasi kerja memiliki koefisien positif sebesar 0,369, yang berarti peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Variabel *Reward* memiliki koefisien negatif sebesar -0,108, yang menunjukkan bahwa *Reward* memiliki hubungan berlawanan arah dengan kinerja karyawan dalam penelitian ini. Sementara itu, variabel *Punishment* memiliki koefisien positif sebesar 0,483, yang berarti semakin baik penerapan *Punishment* maka kinerja karyawan akan meningkat. Berdasarkan nilai koefisien regresi, *Punishment* merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan, karena memiliki nilai koefisien terbesar dibandingkan variabel lainnya.

Uji Hipotesis

Uji F

Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7 Uji F

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	140.678	3	46.893	31.602	.000 ^b
	Residual	77.161	52	1.484		
	Total	217.839	55			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

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

Berdasarkan hasil uji F (simultan) pada Tabel 7, diperoleh nilai F hitung sebesar 31,602 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja, *Reward*, dan *Punishment* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Malang Strudel.

Uji t

Hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8 Uji t

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.836	2.992		.614	.542
	Motivasi Kerja	.369	.056	.593	6.608	.000
	<i>Reward</i>	-.108	.051	-.196	-2.121	.039
	<i>Punishment</i>	.483	.091	.481	5.294	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t (parsial) pada Tabel 8, dapat diketahui bahwa

1) Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, variabel motivasi kerja memperoleh nilai t hitung sebesar 6,608 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Malang Strudel. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

2) Variabel *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, variabel *Reward* memperoleh nilai t hitung sebesar -2,121 dengan nilai signifikansi sebesar $0,039 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Malang Strudel. Artinya, dalam penelitian ini peningkatan *Reward* justru diikuti dengan penurunan kinerja karyawan.

3) Variabel *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, variabel *Punishment* memperoleh nilai t hitung sebesar 5,294 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Malang Strudel. Artinya, semakin baik penerapan *Punishment* dalam perusahaan, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

Hasil uji Koefisien Determinasi (Adjusted R²) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9 Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.804 ^a	.646	.625	1.218

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

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 9, diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,625 atau 62,5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, *Reward*, dan

Punishment mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 62,5%, sedangkan sisanya sebesar 37,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini yang tidak dimasukkan dalam model.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji F (simultan), diketahui bahwa motivasi kerja, *Reward*, dan *Punishment* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel. Hasil regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja dan *Punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan *Reward* berpengaruh negatif. Temuan ini didukung oleh hasil deskriptif yang menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori sangat baik, sehingga mencerminkan bahwa perusahaan telah mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja melalui penerapan motivasi kerja, *Reward*, dan *Punishment*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Thamrin (2022), Fauzan (2023), Purwasih (2024), Olivia (2024), dan Benu et al. (2026) yang menyatakan bahwa motivasi kerja, *Reward*, dan *Punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penerapan ketiga aspek tersebut menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Temuan tersebut didukung oleh hasil deskriptif yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berada pada kategori sangat baik, yang tercermin dari terpenuhinya kebutuhan karyawan, tersedianya fasilitas kerja yang memadai, adanya rasa aman dalam bekerja, hubungan kerja yang harmonis, serta kesempatan untuk mengembangkan diri. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan produktif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fauzan (2023), Fanda et al. (2026), dan Benu et al. (2026) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, *Reward* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan *Reward* dalam penelitian ini justru diikuti oleh penurunan kinerja karyawan. Meskipun *Reward* berada pada kategori sangat baik, yang tercermin dari pemberian gaji, insentif, tunjangan, penghargaan, dan promosi jabatan yang dinilai baik oleh karyawan, *Reward* belum menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja. Karyawan cenderung menganggap *Reward* sebagai hak yang sudah seharusnya diterima, sehingga tidak selalu meningkatkan semangat kerja secara langsung. Hasil penelitian ini sejalan dengan Thamrin (2022) dan Finola (2025) yang menyatakan bahwa *Reward* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan penelitian Fauzan (2023), Purwasih (2024), dan Olivia (2024) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas *Reward* dalam meningkatkan kinerja dipengaruhi oleh kondisi organisasi, karakteristik karyawan, dan sistem penghargaan yang diterapkan.

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Punishment*, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Temuan ini didukung oleh hasil deskriptif yang menunjukkan bahwa *Punishment* berada pada kategori sangat baik, yang tercermin dari pemberian teguran dan sanksi secara adil, konsisten, serta sesuai dengan tingkat pelanggaran. Penerapan *Punishment* yang tepat mampu meningkatkan disiplin, tanggung jawab, dan kepatuhan karyawan

terhadap aturan perusahaan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Thamrin (2022), Fauzan (2023), Purwasih (2024), dan Olivia (2024) yang menyatakan bahwa *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil ini berbeda dengan Finola (2025) yang menemukan bahwa *Punishment* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Dengan demikian, efektivitas *Punishment* dalam meningkatkan kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan dan konsistensi penerapannya dalam organisasi.

Kesimpulan

1. Motivasi kerja, *Reward*, dan *Punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Malang Strudel.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
3. *Reward* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa *Reward* belum menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan.
4. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga penerapan sanksi yang adil dan konsisten mampu meningkatkan disiplin serta kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian hanya dilakukan pada PT Malang Strudel sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain.
2. Variabel penelitian terbatas pada motivasi kerja, *Reward*, dan *Punishment*, sedangkan faktor lain yang memengaruhi kinerja belum diteliti.
3. Pengaruh negatif *Reward* terhadap kinerja memerlukan kajian lebih lanjut untuk memahami efektivitas sistem *Reward* yang diterapkan.
4. Data diperoleh melalui kuesioner sehingga jawaban responden bersifat subjektif berdasarkan persepsi masing-masing.

Saran

1. PT Malang Strudel perlu terus meningkatkan motivasi kerja melalui dukungan organisasi, fasilitas kerja yang memadai, dan kesempatan pengembangan diri karyawan.
2. Perusahaan perlu mengevaluasi sistem *Reward* agar tidak hanya bersifat material, tetapi juga mampu meningkatkan semangat dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan.
3. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain, seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, atau gaya kepemimpinan, serta menggunakan objek penelitian yang lebih luas.

Referensi

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Benu, K. I., Salean, D. Y., Nafie, R. E., & Kurniawati, M. (2026). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Hypermart 369 Kupang. *Glory Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 7(1), 323–332.
- Busro, M. (2020). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Cahyono, B., & Setiawan, R. (2021). Analisis dampak pemberian kompensasi, reward, dan sanksi disiplin terhadap kinerja karyawan perusahaan ritel. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi*. Alfabeta.

- Fanda, A. R. P. E., Nursiani, N. P., Dhae, Y. K., & Timuneno, T. (2026). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Padu Padan Tenun Kupang. *Glory Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 7(1), 333–343.
- Farida, U., & Hartono, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia II*. Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Fauzan, A. R. (2023). *Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening*.
- Finola, & Yasmin. (2025). *Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening*.
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman manajemen sumber daya manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kasmir. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik* (Cetakan ke-8). PT RajaGrafindo Persada.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Salemba Empat.
- Nugroho, A. (2015). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan PT Business Training and Empowering Management Surabaya. *Jurnal Manajemen*, 4(2).
- Olivia, V. O. (2024). *The effect of reward and punishment on employee performance with work discipline as an intervening variable*.
- Pratama, A., & Susanti, E. (2022). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada industri F&B di masa pandemi dan pasca pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-10). PT Indeks.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (13th ed., Vol. 1). Salemba Empat.
- Sari, N. P., & Hidayat, R. (2023). Efektivitas reward dan punishment dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja staf produksi dan pelayanan. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia* (Cetakan ke-13). Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Thamrin, M. H. (2024). *Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan*. Jurnal Ilmiah.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (Edisi ke-5). PT RajaGrafindo Persada.
- Widiyanto. (2010). *Statistika terapan: Konsep dan aplikasi*. PT Elex Media Komputindo.
- Yanuar, A. (2012). *Jenis-jenis hukuman edukatif untuk anak SD*. Diva Press.
- Yulianti, R., & Putra, D. A. (2020). Pengaruh disiplin kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*.

Anto Wijaya* Mahasiswa FEB Universitas Islam Malang

M. Ridwan Basalamah** Dosen Tetap FEB Universitas Islam Malang

M. Khalikussabir*** Dosen Tetap FEB Universitas Islam Malang