

## Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan

Nuria Yulmar Paranggai<sup>1</sup>, Jeane Tandirerung<sup>2</sup>, Kordiana Sambara<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia Paulus

<sup>1</sup>[nuriayulmar@gmail.com](mailto:nuriayulmar@gmail.com), <sup>2</sup>[jeanetandirerung05@gmail.com](mailto:jeanetandirerung05@gmail.com), <sup>3</sup>[ksambara86@gmail.com](mailto:ksambara86@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT Wijaya Karya Beton Tbk. Latar belakang penelitian berangkat dari permasalahan ketidakseimbangan penerapan sistem reward dan punishment yang belum sepenuhnya adil dan konsisten, sehingga berpotensi memengaruhi kinerja karyawan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling jenuh yang melibatkan seluruh populasi sebanyak 37 karyawan sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert, wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung 4,362 dan signifikansi  $0,001 < 0,05$ , yang mengindikasikan bahwa semakin tepat pemberian penghargaan maka semakin meningkat kinerja karyawan. Punishment juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai t hitung 3,049 dan signifikansi  $0,004 < 0,05$ , menunjukkan bahwa sanksi yang diterapkan secara adil dan konsisten mampu meningkatkan kedisiplinan dan mendorong karyawan bekerja lebih baik. Secara simultan, reward dan punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung 64,822 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai Adjusted  $R^2$  sebesar 0,780 menunjukkan bahwa 78% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sementara 22% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan sistem reward dan punishment yang jelas, adil, dan konsisten sebagai strategi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

**Kata Kunci:** Reward, Punishment, Kinerja Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Industri Beton

### 1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan kinerja karyawan sebagai upaya mempertahankan keunggulan kompetitif (Robbins & Judge, 2019). Kinerja karyawan menjadi faktor krusial yang secara langsung memengaruhi produktivitas dan pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu merancang strategi yang efektif dalam memotivasi dan mengendalikan perilaku karyawan untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan (Armstrong & Taylor, 2020).

Salah satu strategi manajemen yang banyak diterapkan dalam organisasi adalah sistem reward dan punishment. Reward merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas prestasi dan kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi, sedangkan punishment adalah sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan atau tidak mencapai standar kinerja yang ditetapkan (Kadarisman, 2019). Kedua instrumen ini berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan reward yang tepat dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan (Sudaryo et al., 2018). Sementara itu, punishment yang diterapkan secara adil dan konsisten dapat meningkatkan kedisiplinan serta meminimalkan perilaku menyimpang di tempat kerja (Hasibuan, 2019).

Namun demikian, implementasi sistem reward dan punishment di berbagai organisasi masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa penelitian mengidentifikasi permasalahan dalam penerapan sistem ini, antara lain ketidakadilan dalam pemberian reward, inkonsistensi dalam penerapan punishment, serta kurangnya transparansi dalam sistem penilaian kinerja (Nawawi, 2017; Sedarmayanti, 2017). Fenomena serupa juga terjadi pada PT Wijaya Karya Beton Tbk, salah satu perusahaan terkemuka di industri beton pracetak di Indonesia. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti melalui wawancara dengan pimpinan dan beberapa karyawan, ditemukan bahwa meskipun perusahaan telah menerapkan sistem reward dan punishment, namun sebagian karyawan merasa

bahwa penghargaan yang diberikan belum mencerminkan prestasi kerja yang sebenarnya. Karyawan yang berprestasi tinggi tidak selalu mendapatkan insentif yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang kinerjanya biasa-biasa saja.

Di sisi lain, penerapan punishment juga menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa karyawan merasa bahwa sanksi yang diberikan tidak merata dan terkadang lebih berat pada individu tertentu, sementara pelanggaran serupa yang dilakukan oleh karyawan lain tidak mendapatkan sanksi yang setimpal. Kondisi ini menimbulkan persepsi ketidakadilan yang dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan. Ketika penghargaan tidak diberikan secara adil dan sanksi tidak diterapkan secara konsisten, karyawan cenderung kehilangan antusiasme dalam mencapai target kerja karena merasa usaha mereka kurang diapresiasi (Afandi, 2018). Hal ini sejalan dengan teori reinforcement yang menyatakan bahwa konsekuensi dari suatu perilaku akan memengaruhi kecenderungan individu untuk mengulangi atau menghindari perilaku tersebut (Skinner dalam Robbins & Judge, 2019).

PT Wijaya Karya Beton Tbk merupakan produsen beton pracetak terbesar di Indonesia dengan 14 pabrik, 1 mobile plant, dan 7 wilayah penjualan yang tersebar di seluruh Indonesia. Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor konstruksi dengan target produksi yang tinggi, kinerja karyawan menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar. Oleh karena itu, penerapan sistem reward dan punishment yang efektif menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan dan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang beragam. Ramadanita et al. (2021) menemukan bahwa reward dan punishment secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Glenmore Agung Nusantara. Sementara itu, penelitian Tahupiah et al. (2019) menunjukkan hasil yang berbeda, di mana punishment tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Manado. Perbedaan hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dapat berbeda-beda tergantung pada konteks organisasi, karakteristik karyawan, dan cara penerapan sistem tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 37 karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk yang menjadi populasi sekaligus sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, serta dilengkapi dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif. Analisis data menggunakan teknik regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS versi 24 untuk menguji pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

### **Urgensi Penelitian**

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya memahami bagaimana sistem reward dan punishment dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja karyawan di industri beton pracetak, khususnya pada PT Wijaya Karya Beton Tbk. Dengan persaingan yang semakin ketat di sektor konstruksi, perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang berkinerja tinggi, disiplin, dan termotivasi. Namun, fenomena ketidakadilan dalam pemberian reward dan inkonsistensi dalam penerapan punishment yang terjadi di perusahaan dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas dan pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk memberikan bukti empiris mengenai seberapa besar pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam merancang kebijakan yang lebih efektif, adil, dan konsisten. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan teori reinforcement dan motivasi kerja, serta memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan sistem pengelolaan karyawan yang lebih baik.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian yang fundamental. Pertama, apakah reward berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Wijaya Karya Beton Tbk. Kedua, apakah punishment berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Wijaya Karya Beton Tbk. Ketiga, apakah reward dan punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Wijaya Karya Beton Tbk. Rumusan masalah ini disusun untuk

mengidentifikasi dan menganalisis kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan, sehingga dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika hubungan antara sistem reward dan punishment dengan kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang diteliti.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal komparatif yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen melalui pengujian hipotesis (Creswell & Creswell, 2018). Desain penelitian kuantitatif dipilih karena peneliti bermaksud mengukur pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan secara numerik dan statistik, sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang objektif dan terukur. Metode survei digunakan sebagai teknik pengumpulan data primer dengan instrumen kuesioner yang disebarluaskan kepada responden untuk memperoleh informasi mengenai persepsi mereka terhadap variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2019).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk yang berjumlah 37 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Teknik sampling jenuh dipilih karena populasi kurang dari 100 orang, sehingga untuk memperoleh hasil yang lebih akurat dan representatif, seluruh populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini berjumlah 37 karyawan yang merupakan keseluruhan populasi yang ada di perusahaan tersebut.

Penelitian ini dilaksanakan di PT Wijaya Karya Beton Tbk yang berlokasi di Jalan Kima Raya II No. Kav.S 4,5,6, Daya, Kecamatan Biringkanaya, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa PT Wijaya Karya Beton Tbk merupakan salah satu produsen beton pracetak terbesar di Indonesia yang telah menerapkan sistem reward dan punishment dalam pengelolaan sumber daya manusianya, sehingga relevan dengan fokus penelitian. Waktu pelaksanaan penelitian dilakukan pada bulan Oktober hingga November 2025, yang meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, pengolahan data, hingga penyusunan laporan penelitian.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan terkait variabel reward, punishment, dan kinerja karyawan. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Netral (N) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1 (Sujarwini, 2020). Selain kuesioner, data primer juga dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pimpinan dan beberapa karyawan untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai implementasi sistem reward dan punishment di perusahaan. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan yang relevan, seperti profil perusahaan, struktur organisasi, data karyawan, serta kebijakan-kebijakan terkait reward dan punishment yang berlaku di PT Wijaya Karya Beton Tbk.

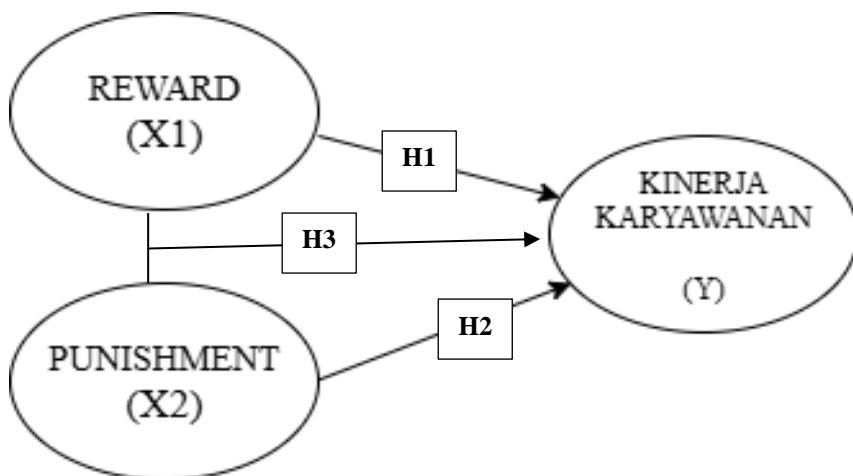
Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang telah dirancang berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel. Variabel reward diukur menggunakan lima indikator yang dikembangkan dari Kadarisman (2019), yaitu gaji, penghargaan, pujian, cuti, dan tunjangan, dengan total 10 item pernyataan. Variabel punishment diukur menggunakan lima indikator yang dikembangkan dari Suparmi & Septiawan (2019), yaitu teguran lisan, teguran tertulis, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat, serta pembebasan dari jabatan dan PHK, dengan total 10 item pernyataan. Sementara itu, variabel kinerja karyawan diukur menggunakan lima indikator yang dikembangkan dari Bangun (2018), yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama, dengan total 10 item pernyataan.

Sebelum kuesioner disebarluaskan kepada seluruh responden, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian dapat mengukur variabel dengan tepat dan konsisten. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi Product Moment Pearson, di mana item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel pada tingkat signifikansi 5% (Ghozali, 2018). Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Cronbach's Alpha, di mana instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Sekaran & Bougie, 2016). Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak digunakan sebagai instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS versi 24. Analisis regresi linear berganda dipilih karena penelitian ini melibatkan dua variabel independen (reward dan punishment) yang akan diuji pengaruhnya terhadap satu variabel dependen (kinerja karyawan), baik secara parsial maupun simultan (Ghozali, 2018). Sebelum melakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi kriteria BLUE (Best Linear Unbiased Estimator) dan layak untuk diinterpretasikan (Gujarati & Porter, 2009). Setelah uji asumsi klasik terpenuhi, dilakukan analisis regresi linear berganda dengan persamaan  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ , di mana  $Y$  adalah kinerja karyawan,  $a$  adalah konstanta,  $b_1$  dan  $b_2$  adalah koefisien regresi,  $X_1$  adalah reward,  $X_2$  adalah punishment, dan  $e$  adalah error term.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui tiga tahap, yaitu uji t (uji parsial), uji F (uji simultan), dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ). Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Kriteria pengujian adalah jika nilai signifikansi  $< 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima, yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Uji F digunakan untuk menguji pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan dengan tingkat signifikansi 5%. Kriteria pengujian adalah jika nilai signifikansi  $< 0,05$  atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka hipotesis diterima, yang berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2019). Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik (Sekaran & Bougie, 2016).

### Kerangka Berpikir dan Hipotesis



**Gambar 1.** Kerangka Berpikir

*Sumber: Konsepsi pribadi penulis, 2025*

Kerangka berpikir dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara variabel independen (reward dan punishment) dengan variabel dependen (kinerja karyawan). Reward sebagai variabel independen pertama ( $X_1$ ) diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) karena pemberian penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Punishment sebagai variabel independen kedua ( $X_2$ ) diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) karena pemberian sanksi yang adil dan konsisten dapat meningkatkan kedisiplinan dan mencegah perilaku yang tidak diinginkan, sehingga karyawan berusaha untuk mematuhi aturan dan bekerja sesuai standar yang ditetapkan. Secara simultan, reward dan punishment diduga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena keduanya merupakan instrumen manajemen yang saling melengkapi dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan.

Berdasarkan tinjauan teoretis dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengajukan tiga hipotesis yang akan diuji secara empiris. Hipotesis pertama ( $H_1$ ) menyatakan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk. Hipotesis ini didasarkan pada teori motivasi yang menyatakan bahwa pemberian penghargaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih giat dan mencapai kinerja yang lebih baik (Robbins & Judge, 2019). Penelitian

Ramadanita et al. (2021) juga mendukung hipotesis ini dengan menemukan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua ( $H_2$ ) menyatakan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk. Hipotesis ini didasarkan pada teori reinforcement yang menyatakan bahwa pemberian sanksi yang adil dan konsisten dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan dan mencegah perilaku menyimpang, sehingga berdampak positif terhadap kinerja (Hasibuan, 2019). Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) menyatakan bahwa reward dan punishment secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk. Hipotesis ini didasarkan pada asumsi bahwa kombinasi antara sistem penghargaan dan sanksi yang diterapkan secara bersamaan akan memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh masing-masing variabel secara terpisah.

### 3. Hasil dan Diskusi

#### Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 37 karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk sebagai responden yang merupakan keseluruhan populasi karyawan di perusahaan tersebut. Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas karyawan adalah laki-laki sebanyak 35 orang (94,6%), sedangkan karyawan perempuan hanya 2 orang (5,4%). Dominasi karyawan laki-laki ini menunjukkan bahwa industri beton pracetak merupakan sektor yang membutuhkan tenaga kerja fisik yang lebih besar, sehingga lebih banyak diisi oleh pekerja laki-laki (Bangun, 2018).

Berdasarkan karakteristik usia, responden dikelompokkan menjadi tiga kategori. Responden yang berusia 31-35 tahun berjumlah 5 orang (13,5%), responden berusia 36-40 tahun berjumlah 8 orang (21,6%), dan responden berusia lebih dari 40 tahun berjumlah 24 orang (64,9%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk berada pada kategori usia di atas 40 tahun, yang mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki karyawan dengan tingkat kematangan dan pengalaman kerja yang tinggi. Menurut Robbins & Judge (2019), karyawan dengan usia yang lebih matang cenderung memiliki stabilitas kerja yang lebih baik, komitmen organisasi yang lebih tinggi, dan tingkat turnover yang lebih rendah.

Distribusi responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa 1 orang karyawan (2,7%) telah bekerja selama 4-6 tahun, 8 orang karyawan (21,6%) telah bekerja selama 7-10 tahun, dan 28 orang karyawan (75,7%) telah bekerja lebih dari 10 tahun. Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk merupakan karyawan dengan masa kerja yang panjang, yang menunjukkan tingkat loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Karyawan dengan masa kerja yang panjang umumnya memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang budaya organisasi, prosedur kerja, dan sistem yang berlaku di perusahaan (Hasibuan, 2019).

#### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu reward, punishment, dan kinerja karyawan. Analisis ini menggunakan nilai rata-rata (mean) dari setiap variabel berdasarkan skala Likert 1-5. Variabel reward memiliki nilai rata-rata sebesar 4,09, yang menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terhadap sistem reward yang diterapkan oleh perusahaan. Nilai ini termasuk dalam kategori "setuju", yang mengindikasikan bahwa karyawan merasa bahwa reward yang diberikan oleh perusahaan cukup memadai dan sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan.

Variabel punishment memiliki nilai rata-rata sebesar 3,69, yang juga termasuk dalam kategori "setuju". Meskipun nilai rata-rata punishment lebih rendah dibandingkan dengan reward, namun hal ini menunjukkan bahwa karyawan tetap memiliki persepsi yang cukup positif terhadap sistem punishment yang diterapkan perusahaan. Nilai yang lebih rendah pada variabel punishment dapat mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa aspek dalam penerapan sanksi yang perlu diperbaiki, seperti konsistensi dan keadilan dalam pemberian sanksi (Kadarisman, 2019). Variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,13, yang merupakan nilai tertinggi di antara ketiga variabel. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk memiliki kinerja yang baik, yang tercermin dari kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dengan kuantitas dan kualitas yang memadai, ketepatan waktu, kehadiran yang baik, serta kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi linear berganda, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi kriteria BLUE (Best Linear Unbiased Estimator). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, yang menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel reward sebesar 2,632 dan punishment sebesar 2,632, keduanya lebih kecil dari 10, serta nilai Tolerance sebesar 0,380 untuk kedua variabel, lebih besar dari 0,1. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi (Ghozali, 2018).

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser, yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada grafik scatterplot dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi. Uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson, yang menghasilkan nilai yang berada di antara dU dan 4-dU, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi dalam model regresi. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik, maka model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk diinterpretasikan dan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian (Gujarati & Porter, 2009).

### Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk menguji pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SPSS versi 24, diperoleh hasil sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1.** Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
(Constant)	3,429	3,391		1,011	0,319		
Reward (X <sub>1</sub> )	0,538	0,123	0,553	4,362	0,001	0,380	2,632
Punishment (X <sub>2</sub> )	0,428	0,140	0,387	3,049	0,004	0,380	2,632

*Sumber: Data primer diolah (2025)*

Berdasarkan Tabel 1, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 3,429 + 0,538X_1 + 0,428X_2$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 3,429 mengindikasikan bahwa jika tidak ada pengaruh dari reward (X<sub>1</sub>) dan punishment (X<sub>2</sub>), maka kinerja karyawan (Y) akan bernilai 3,429. Koefisien regresi reward (X<sub>1</sub>) sebesar 0,538 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel reward akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,538 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien regresi punishment (X<sub>2</sub>) sebesar 0,428 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel punishment akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,428 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai koefisien regresi yang positif pada kedua variabel independen mengindikasikan bahwa reward dan punishment memiliki hubungan yang searah dengan kinerja karyawan (Ghozali, 2018).

Nilai Beta standardized untuk variabel reward sebesar 0,553 lebih besar dibandingkan dengan nilai Beta punishment sebesar 0,387. Hal ini menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan punishment. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa penghargaan positif cenderung memberikan dampak yang lebih kuat dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dibandingkan dengan sanksi negatif (Robbins & Judge, 2019).

### Hasil Uji Hipotesis

#### Uji t (Uji Parsial)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hasil uji t dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

**Tabel 2.** Hasil Uji t (Uji Parsial)

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
Reward (X <sub>1</sub> )	0,538	4,362	2,032	0,001	Signifikan
Punishment (X <sub>2</sub> )	0,428	3,049	2,032	0,004	Signifikan

*Sumber: Data primer diolah (2025)*

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji t menunjukkan bahwa variabel reward memiliki nilai t hitung sebesar 4,362 dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan ( $df = n-k-1 = 37-2-1 = 34$ ), diperoleh nilai t tabel sebesar 2,032. Karena nilai t hitung (4,362)  $>$  t tabel (2,032) dan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ , maka hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima. Hal ini berarti reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik sistem reward yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Variabel punishment memiliki nilai t hitung sebesar 3,049 dengan nilai signifikansi  $0,004 < 0,05$ . Karena nilai t hitung (3,049)  $>$  t tabel (2,032) dan nilai signifikansi  $0,004 < 0,05$ , maka hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima. Hal ini berarti punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan punishment yang adil dan konsisten dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan (Hasibuan, 2019).

#### Uji F (Uji Simultan)

Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Hasil uji F dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

**Tabel 3.** Hasil Uji F (Uji Simultan)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F hitung	F tabel	Sig.	Keterangan
Regression	1433,725	2	716,862	64,822	3,28	0,000	Signifikan
Residual	376,005	34	11,059				
Total	1809,730	36					

*Sumber: Data primer diolah (2025)*

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 64,822 dengan nilai signifikansi 0,000  $< 0,05$ . Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan pembilang ( $df_1$ ) = 2 dan derajat kebebasan penyebut ( $df_2$ ) = 34, diperoleh nilai F tabel sebesar 3,28. Karena nilai F hitung (64,822)  $>$  F tabel (3,28) dan nilai signifikansi 0,000  $< 0,05$ , maka hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima. Hal ini berarti reward dan punishment secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk. Temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara sistem reward dan punishment yang diterapkan secara bersama-sama memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan (Ghozali, 2018).

### **Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4 berikut:

**Tabel 4.** Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

<b>Model R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	0,890	0,792	0,780

*Sumber: Data primer diolah (2025)*

Berdasarkan Tabel 4, nilai Adjusted R Square sebesar 0,780 menunjukkan bahwa 78% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel reward dan punishment, sedangkan 22% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R Square yang tinggi ini mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Variabel lain yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan namun tidak diteliti dalam penelitian ini antara lain kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi karyawan, lingkungan kerja, dan motivasi intrinsik (Afandi, 2018; Bangun, 2018).

## **Pembahasan**

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk, dengan nilai t hitung sebesar 4,362 dan signifikansi 0,001  $< 0,05$ . Temuan ini sejalan dengan teori expectancy yang dikemukakan oleh Vroom dalam Robbins & Judge (2019), yang menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik ketika mereka percaya bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja yang baik akan menghasilkan reward yang mereka inginkan. Dalam konteks PT Wijaya Karya Beton Tbk, pemberian reward dalam bentuk gaji yang sesuai, insentif, penghargaan, pujian, cuti, dan tunjangan telah mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Ramadanita et al. (2021) yang menemukan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Glenmore Agung Nusantara dengan nilai t hitung sebesar 3,448. Penelitian Sudaryo et al. (2018) juga mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa kompensasi langsung dan tidak langsung yang diberikan secara tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa dalam industri beton pracetak, reward memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan punishment, dengan nilai Beta sebesar 0,553. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan positif melalui pemberian penghargaan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor konstruksi dibandingkan dengan pendekatan negatif melalui sanksi.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa dari 10 indikator reward yang diukur, indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah "Perusahaan memberikan informasi yang jelas mengenai hak dan prosedur pengambilan cuti" dengan nilai mean 4,30. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat menghargai transparansi dan kejelasan informasi mengenai hak-hak mereka, yang merupakan salah satu bentuk penghargaan non-finansial yang penting. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah "Gaji yang diterima sesuai dengan tugas dan

tanggung jawab" dengan nilai mean 3,89. Meskipun masih termasuk dalam kategori baik, namun hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam sistem kompensasi finansial agar lebih sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab karyawan (Kadarisman, 2019).

Temuan penelitian ini memiliki implikasi teoretis yang penting dalam pengembangan teori motivasi dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini memperkuat teori reinforcement yang menyatakan bahwa konsekuensi positif (reward) dapat meningkatkan frekuensi perilaku yang diinginkan (Skinner dalam Robbins & Judge, 2019). Selain itu, penelitian ini juga mendukung teori equity yang menyatakan bahwa karyawan akan membandingkan rasio input (usaha) dan output (reward) mereka dengan karyawan lain, dan ketika mereka merasa diperlakukan adil, maka motivasi dan kinerja mereka akan meningkat (Adams dalam Hasibuan, 2019). Dalam konteks praktis, temuan ini menunjukkan bahwa manajemen PT Wijaya Karya Beton Tbk perlu terus meningkatkan sistem reward dengan memastikan bahwa penghargaan diberikan secara adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi karyawan.

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk, dengan nilai t hitung sebesar 3,049 dan signifikansi  $0,004 < 0,05$ . Temuan ini mengkonfirmasi teori reinforcement yang menyatakan bahwa punishment dapat digunakan untuk mengurangi atau menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan dalam organisasi (Robbins & Judge, 2019). Dalam konteks penelitian ini, penerapan punishment dalam bentuk teguran lisan, teguran tertulis, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat, dan pembebasan dari jabatan telah mampu meningkatkan kedisiplinan karyawan dan mendorong mereka untuk mematuhi aturan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Ramadhanita et al. (2021) yang menemukan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 11,191. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Tahupiah et al. (2019) yang menemukan bahwa punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Manado. Perbedaan hasil ini dapat dijelaskan oleh perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, dan cara penerapan sistem punishment. Di PT Wijaya Karya Beton Tbk, punishment diterapkan secara konsisten dan adil sesuai dengan tingkat pelanggaran, sehingga karyawan memahami bahwa sanksi yang diberikan bukan merupakan tindakan sewenang-wenang melainkan konsekuensi logis dari pelanggaran yang mereka lakukan.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa dari 10 indikator punishment yang diukur, indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah "Atasan memberikan teguran secara lisan kepada karyawan yang melanggar aturan perusahaan" dengan nilai mean 4,16. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa sistem teguran lisan telah diterapkan dengan baik di perusahaan. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah "Penundaan kenaikan pangkat membuat saya kurang bersemangat dalam memberikan yang terbaik untuk perusahaan" dengan nilai mean 3,00. Nilai yang relatif rendah pada indikator ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan merasa bahwa penundaan kenaikan pangkat dapat menurunkan motivasi mereka, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan dampak psikologis dari punishment jangka panjang terhadap motivasi karyawan (Hasibuan, 2019).

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menunjukkan bahwa punishment tidak selalu berdampak negatif terhadap kinerja karyawan, asalkan diterapkan dengan prinsip keadilan dan konsistensi. Penelitian ini memperkuat teori keadilan organisasional (organizational justice) yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam distribusi reward dan punishment akan memengaruhi sikap dan perilaku mereka di tempat kerja (Colquitt et al., 2001). Ketika karyawan merasa bahwa punishment diberikan secara adil berdasarkan pelanggaran yang dilakukan, maka mereka akan menerima konsekuensi tersebut sebagai bagian dari pembelajaran dan berusaha untuk memperbaiki perilaku mereka di masa depan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa manajemen PT Wijaya Karya Beton Tbk perlu memastikan bahwa sistem punishment diterapkan secara konsisten kepada seluruh karyawan tanpa pandang bulu. Selain itu, punishment sebaiknya tidak hanya berfokus pada aspek hukuman semata, tetapi juga disertai dengan pembinaan dan pendampingan agar karyawan memahami kesalahan yang dilakukan dan tidak mengulanginya di masa depan. Pendekatan ini sejalan dengan konsep progressive discipline yang menekankan pada proses bertahap dalam

pemberian sanksi, mulai dari teguran lisan, teguran tertulis, hingga sanksi yang lebih berat, dengan tujuan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki diri (Hasibuan, 2019).

### **Pengaruh Reward dan Punishment secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward dan punishment secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Wijaya Karya Beton Tbk, dengan nilai F hitung sebesar 64,822 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai Adjusted R Square sebesar 0,780 menunjukkan bahwa 78% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi reward dan punishment, sedangkan 22% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa pendekatan yang menggabungkan reward dan punishment secara bersamaan memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan penerapan masing-masing variabel secara terpisah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Ramadanita et al. (2021) yang menemukan bahwa reward dan punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung sebesar 9677,706. Penelitian Suparmi & Septiawan (2019) juga mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa kombinasi reward dan punishment merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan karena keduanya memiliki fungsi yang saling melengkapi. Reward berfungsi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja melalui penguatan positif, sedangkan punishment berfungsi untuk meningkatkan kedisiplinan dan mencegah perilaku negatif melalui penguatan negatif (Robbins & Judge, 2019).

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang penting dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan sistem pengelolaan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa teori reinforcement dapat diterapkan secara efektif dalam konteks organisasi di Indonesia, khususnya di industri konstruksi, untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kombinasi antara positive reinforcement (reward) dan negative reinforcement (punishment) yang diterapkan secara seimbang dan adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan (Skinner dalam Robbins & Judge, 2019).

Implikasi teoretis lainnya adalah bahwa penelitian ini memperkuat teori goal-setting yang menyatakan bahwa kinerja karyawan akan meningkat ketika terdapat tujuan yang jelas, umpan balik yang teratur, serta konsekuensi yang jelas atas pencapaian atau kegagalan dalam mencapai tujuan tersebut (Locke & Latham, 2002). Dalam konteks PT Wijaya Karya Beton Tbk, sistem reward dan punishment berfungsi sebagai mekanisme umpan balik dan konsekuensi yang memberikan sinyal kepada karyawan mengenai perilaku dan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa manajemen PT Wijaya Karya Beton Tbk perlu terus mengembangkan dan menyempurnakan sistem reward dan punishment agar lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa rekomendasi praktis yang dapat dilakukan antara lain: (1) meningkatkan transparansi dalam kriteria pemberian reward dan punishment agar karyawan memahami standar kinerja yang diharapkan dan konsekuensi dari perilaku mereka; (2) memastikan konsistensi dalam penerapan reward dan punishment kepada seluruh karyawan tanpa diskriminasi untuk menciptakan persepsi keadilan; (3) menyeimbangkan antara reward dan punishment agar tidak terlalu fokus pada salah satu aspek saja, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh yang lebih dominan ( $\text{Beta} = 0,553$ ) dibandingkan punishment ( $\text{Beta} = 0,387$ ); (4) melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas sistem reward dan punishment melalui survei kepuasan karyawan dan analisis kinerja untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki; dan (5) melibatkan karyawan dalam proses penyusunan kebijakan reward dan punishment agar sistem yang dibuat lebih sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan (Armstrong & Taylor, 2020).

Selain itu, temuan penelitian ini juga memiliki implikasi bagi perusahaan lain yang bergerak di industri konstruksi atau industri sejenis. Sistem reward dan punishment yang diterapkan di PT Wijaya Karya Beton Tbk dapat dijadikan sebagai best practice yang dapat diadaptasi oleh perusahaan lain dengan mempertimbangkan karakteristik dan konteks organisasi masing-masing. Namun demikian, perusahaan perlu memperhatikan bahwa efektivitas sistem reward dan punishment tidak hanya bergantung pada desain sistem itu sendiri, tetapi juga pada cara penerapannya di lapangan, budaya organisasi yang mendukung, serta komitmen manajemen dalam menjalankan sistem tersebut secara konsisten (Sedarmayanti, 2017).

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini hanya fokus pada dua variabel independen (reward dan punishment), sedangkan masih terdapat 22% variasi kinerja karyawan yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi variabel-variabel lain yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, dan lingkungan kerja. Kedua, penelitian ini menggunakan data cross-sectional yang hanya mengukur persepsi karyawan pada satu titik waktu tertentu. Penelitian longitudinal di masa depan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antara reward, punishment, dan kinerja karyawan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Ketiga, penelitian ini hanya dilakukan di satu perusahaan, sehingga generalisasi hasil penelitian ke perusahaan lain atau industri lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan beberapa perusahaan atau industri untuk meningkatkan generalisasi temuan penelitian.

#### **4. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT Wijaya Karya Beton Tbk. Berdasarkan analisis data terhadap 37 responden yang merupakan keseluruhan populasi karyawan perusahaan, diperoleh temuan bahwa kedua variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, yang mengkonfirmasi bahwa sistem reward dan punishment merupakan instrumen manajemen yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di industri beton pracetak. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 4,362 dan signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian penghargaan yang tepat, adil, dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Reward memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan punishment, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai Beta standardized sebesar 0,553, yang menegaskan bahwa pendekatan positif melalui penghargaan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan dengan pendekatan negatif melalui sanksi. Punishment juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 3,049 dan signifikansi  $0,004 < 0,05$ . Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan sanksi yang adil, konsisten, dan sesuai dengan tingkat pelanggaran mampu meningkatkan kedisiplinan karyawan dan mencegah terjadinya perilaku menyimpang di tempat kerja. Punishment yang diterapkan secara proporsional tidak berdampak negatif terhadap motivasi karyawan, melainkan justru mendorong mereka untuk mematuhi aturan dan bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Secara simultan, reward dan punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung sebesar 64,822 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai Adjusted R Square sebesar 0,780 menunjukkan bahwa 78% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi kedua variabel tersebut, yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan yang menggabungkan reward dan punishment secara seimbang dan terintegrasi memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan dibandingkan dengan penerapan masing-masing variabel secara terpisah. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa manajemen PT Wijaya Karya Beton Tbk perlu terus menyempurnakan sistem reward dan punishment dengan memastikan transparansi kriteria, konsistensi penerapan, dan keseimbangan antara penghargaan dan sanksi. Sistem yang jelas, adil, dan konsisten akan menciptakan persepsi keadilan organisasional yang tinggi di kalangan karyawan, sehingga dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja mereka secara optimal. Penelitian ini juga memberikan kontribusi teoretis dalam memperkuat teori reinforcement dan teori keadilan organisasional dalam konteks manajemen sumber daya manusia di Indonesia, khususnya di sektor industri konstruksi. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan dua variabel independen (reward dan punishment), sementara masih terdapat 22% variasi kinerja karyawan yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan lingkungan kerja. Kedua, penelitian ini menggunakan desain cross-sectional yang hanya mengukur persepsi responden pada satu titik waktu tertentu, sehingga belum dapat menangkap dinamika perubahan kinerja karyawan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Ketiga, penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah sampel yang relatif terbatas (37 responden), sehingga generalisasi hasil penelitian ke perusahaan lain atau industri lain perlu dilakukan dengan hati-hati mengingat perbedaan karakteristik organisasi dan konteks bisnis. Berdasarkan keterbatasan penelitian, disarankan agar penelitian selanjutnya dapat memperluas model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja fisik maupun psikologis. Penelitian longitudinal juga disarankan untuk mengkaji dinamika hubungan antara reward, punishment, dan kinerja karyawan dalam rentang waktu yang lebih panjang, sehingga dapat mengidentifikasi pola perubahan dan tren yang terjadi. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat melibatkan beberapa perusahaan atau industri yang berbeda dengan sampel yang lebih

besar untuk meningkatkan generalisasi temuan penelitian. Penelitian komparatif antara industri yang berbeda juga dapat memberikan wawasan mengenai efektivitas sistem reward dan punishment dalam konteks organisasi yang berbeda-beda. Terakhir, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode mixed methods yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis yang mendasari pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan.

## Referensi

1. Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
3. Bangun, W. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.
4. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
5. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
6. Ghazali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
7. Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
8. Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
9. Kadarisman, M. (2019). *Manajemen kompensasi* (2nd ed.). Rajawali Pers.
10. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
11. Nawawi, H. (2017). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
12. Ramadanita, S., Kusuma, A. R., & Fitriani, N. (2021). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan PT Glenmore Agung Nusantara. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 145–156.
13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
14. Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (9th ed.). Refika Aditama.
15. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
16. Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik*. Andi Offset.
17. Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
18. Sujarweni, V. W. (2020). *Metodologi penelitian bisnis dan ekonomi: Pendekatan kuantitatif*. Pustaka Baru Press.
19. Suparmi, & Septiawan, B. (2019). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT Karya Mandiri Sejahtera. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 78–89.
20. Tahupiah, N. V., Tewal, B., & Trang, I. (2019). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(3), 3691–3700.