

**PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN KERJASAMA TIM
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT KERETA API INDONESIA
DIVISI REGIONAL IV TANJUNGKARANG**

(Skripsi)

Oleh:

HERA RIDZEKY SALSABILLA

NPM 2016051056



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2025

ABSTRAK

PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT KERETA API INDONESIA DIVISI REGIONAL IV TANJUNGKARANG

Oleh:

HERA RIDZEKY SALSABILLA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh reward, punishment, dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (KAI) Divisi Regional IV Tanjungkarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan jumlah responden sebanyak 87 orang dari total populasi 111 pegawai, menggunakan rumus Slovin. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan software SPSS. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh temuan adanya penurunan disiplin dan kinerja pegawai yang mengindikasikan perlunya peningkatan manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Punishment yang diberikan secara tegas turut meningkatkan kesadaran pegawai terhadap kedisiplinan kerja. Selain itu, kerjasama tim memiliki pengaruh signifikan dalam membangun sinergi antarpegawai dan meningkatkan efisiensi kerja. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,492. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM berbasis penghargaan, penegakan disiplin, dan kekompakan tim sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dan mendukung operasional perusahaan.

Kata Kunci: *Reward, Punishment, Kerjasama Tim, Kinerja Pegawai*

ABSTRACT**THE INFLUENCE OF REWARD, PUNISHMENT, AND TEAMWORK ON
EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT KERETA API INDONESIA
REGIONAL DIVISION IV TANJUNGKARANG****By:****HERA RIDZEKY SALSABILLA**

This study aims to analyze the influence of reward, punishment, and teamwork on employee performance at PT Kereta Api Indonesia (KAI) Regional Division IV Tanjungkarang. The research adopts a quantitative approach with an explanatory research method. The sampling technique used was purposive sampling, involving 87 respondents from a total population of 111 employees, determined using the Slovin formula. Primary data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression with the help of SPSS software. The background of this study stems from the observation of declining employee discipline and performance, indicating the need for improved human resource management. The results show that rewards have a positive and significant effect on employee motivation and performance. Strictly implemented punishments also increase employees' awareness of work discipline. Additionally, teamwork significantly contributes to building synergy among employees and enhancing work efficiency. Simultaneously, all three variables have a significant influence on employee performance, with a coefficient of determination of 0.492. These findings highlight the importance of human resource management strategies focused on incentives, discipline enforcement, and team cohesion to improve employee performance and support the company's operational success.

Keywords: *Reward, Punishment, Teamwork, Employee Performance*

**PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN KERJASAMA TIM
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT KERETA API INDONESIA
DIVISI REGIONAL IV TANJUNGPONREK**

Oleh

HERA RIDZEKY SALSABILLA

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

Judul Skripsi

: **PENGARUH REWARD, PUNISHMENT DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT KERETA API INDONESIA DIVISI REGIONAL IV TANJUNGPONOROK**

Nama Mahasiswa

: **Hera Ridzeky Salsabilla**

Nomor Pokok Mahasiswa

: 2016051056

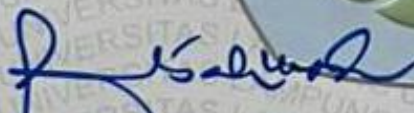
Jurusan

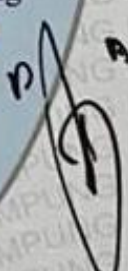
: Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas

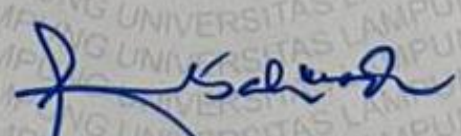
: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik




Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si
NIP. 197502042000121001


Diang Adistya, S.Kom., M.Si
NIP. 231704870511101

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis


Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si
NIP. 197502042000121001

MENGESAHKAN**1. Tim Penguji**

Ketua

: **Dr. Ahmad Rifa'I, S.Sos., M.Si**

Sekretaris

: **Diang Adistya, S.Kom., M.Si**

Anggota

: **Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si****2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**Prof. **Dr. Yana Guslana Zainal, S.Sos., M.Si**

NIP. 19760821200032001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 07 Agustus 2025

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 28 Februari 2025

Yang membuat pernyataan,



Hera Ridzeky Salsabilla
NPM. 2016051056

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Hera Ridzeky Salsabilla, lahir di Metro, 17 November 2001. Merupakan anak ketiga dari pasangan Bapak Muhammad Arifin Heriyanto dan Ibu Wiwik Wiji Rejeki S.Pd. Perjalanan pendidikan penulis dimulai dari TK lulus pada 2007 di Aisyiyah Bustanul Athfal Metro, lulus pada tahun 2013 di SD Negeri 11 Kota Metro dan SMP lulus pada 2016 di SMP Muhammadiyah 1 Metro, serta SMA Negeri 5 Metro lulus pada tahun 2019.

Penulis diterima di Prodi S1-Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Unila melalui jalur SBMPTN. Selama menempuh pendidikan di Universitas Lampung, penulis aktif dalam kegiatan berorganisasi seperti menjadi anggota bidang KRETEK (Kreatifitas dan Teknis) di HMJ ilmu Administrasi Bisnis. Selain itu, selama menempuh Pendidikan S1 penulis pada Januari – Februari 2023 penulis mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Sri Tunggal, Kecamatan Buay Bahuga, Kabupaten Way Kanan selama 40 hari sebagai koordinator kecamatan (KORCAM) sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat. Lalu pada Februari – Agustus 2023 penulis juga mengikuti program MBKM Magang Mandiri di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang selama 6 Bulan.

MOTTO

“Katakanlah: 'Setiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing.' Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.”.

(Q.S. Al-Isra: 84)

“Aku membahayakan nyawa ibuku untuk lahir kedunia, jadi tidak mungkin aku tidak ada artinnnya”

“Skripsi sementara, S.A.B selamanya”

”Saat terasa berat-beratnya ku tahu kau pun berjuang juga hadapi semuanya langsung di muka apapun yang terjadi tidak apa setiap hari ku bersyukur, melihatmu berselimut, harapan berbekal cerita”

-Hindia (Baskara Putra)

“Maaf atas perjalanan yang tidak sempurna, namun percayalah untukmu kujual dunia”

-Feast (Baskara Putra)

“Be kind, be humble and be the love”

(SMTOWN)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbil ‘aalamiin,

Segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam. Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Berkat rahmat dan karunia-Nya, telah memberikan kesempatan dan kemampuan kepada saya untuk menyelesaikan penelitian ini.

Segala puji hanya milikmu Ya Allah.

Kupersembahkan karya ilmiah ini kepada:

Kedua orang tuaku tersayang,

Papah Heri dan Mamah Wiwik

Terima kasih telah mendidik dan membesarkan dengan segala doa terbaik yang senantiasa dipanjatkan, segala cinta dan kasih sayang yang selalu menjaga serta menguatkan, mendukung setiap langkahku menuju kesuksesan.

Keluarga Besar & Para Sahabat

Bapak & Ibu Dosen Abinila

Terima kasih atas ilmu, bimbingan, dan perhatian yang telah diberikan selama ini.

Setiap pelajaran yang diberikan, baik di dalam maupun di luar kelas, telah membuka wawasan dan memberi saya banyak pengetahuan baru.

Almamaterku tercinta,

Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah robbil ‘aalamiin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Reward, Punishment dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang”. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini telah mendapatkan bimbingan, bantuan, dukungan dan arahan dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si. selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Arif Sugiono, S.Sos., M.Sos., selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Robby Cahyadi K., M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Ahmad Rifa’i, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Lampung, dan juga sebagai Dosen Pembimbing Utama yang bersedia meluangkan waktu memberikan berbagai dukungan, bimbingan, motivasi, arahan, kritik, saran, dan masukan yang membangun kepada penulis.

6. Bapak Prasetya Nugeraha, S.A.B., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Lampung.
7. Bapak Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si, selaku Dosen Penguji Utama yang bersedia meluangkan waktu memberikan berbagai dukungan, bimbingan, motivasi, arahan, kritik, saran, dan masukan yang membangun kepada penulis.
8. Bapak Diang Adistya, S.Kom., M.Si, selaku Dosen Pembimbing Kedua yang bersedia meluangkan waktu memberikan berbagai dukungan, bimbingan, motivasi, arahan, kritik, saran, dan masukan yang membangun kepada penulis.
9. Bapak Dr. Suripto, S.Sos., M.AB, selaku dosen Pembimbing Akademik (PA) yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan dan bimbingan serta kata-kata motivasi yang membantu penulis selama proses perkuliahan.
10. Seluruh Dosen dan Staff Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Unila. Terima kasih atas kebaikan, pembelajaran dan ilmu yang bermanfaat serta pengalaman hidup yang berharga selama penulis berada di bangku perkuliahan.
11. Cinta pertamaku, Alm Papa Muhammad Arifin Heriyanto yang paling kurindukan terimakasih atas pengorbanan, kasih sayang, serta segala bentuk tanggung jawab atas kehidupan yang layak yang telah diberikan semasa papa hidup. Terimakasih telah menjadi alasan penulis untuk tetap semangat berjuang meraih gelar sarjana yang papa impikan walaupun berat sekali harus melewati kerasnya kehidupan tanpa di dampingi sosok papa, rasa iri dan rindu sering kali membuat terjatuh. Semoga papa bangga dengan usaha dan perjuangan penulis selama ini dan bahagia di surganya Allah SWT, aamiin.
12. Pintu surgaku, mama Wiwik Wiji Rejeki S.Pd tidak ada kata yang sepenuhnya menggambarkan rasa syukur ini. Namun, dengan penuh cinta dan ketulusan terimakasih atas segalanya. Terima kasih sudah melahirkan, merawat, dan membesarkanku dengan penuh cinta, terimakasih doa-doa tulus yang selalu menyertai setiap pijakan langkah kaki ini. Terimakasih telah menjadi mama yang sangat supportif, terimakasih telah mengorbankan banyak waktu, tenaga dan upaya, selalu berjuang untuk kehidupan anak-anaknya, menjadi tulang punggung keluarga hingga akhirnya aku bisa tumbuh dewasa dan bisa berada di posisi ini. Setiap tetes keringat dan kerja keras yang mama curahkan telah menjadi sumber inspirasi yang luar biasa, membuat penulis semakin

termotivasi untuk terus berjuang. Semangatmu menjadi pendorong kuat bagi penulis untuk terus berusaha dan tidak pernah menyerah. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan mama kesehatan, kebahagiaan, keberkahan dan umur panjang, aamiin. *I love you more than you know.*

13. Abangku tercinta Heru Windu Nugroho, S.E dan Mohammad Herky Praditya, S.E. Terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala cinta, dukungan, doa, dan pengorbanan yang telah kalian berikan. Terimakasih telah ada dihidupku sebagai abang yang tegas, peduli walau kadang sedikit menyebalkan, sayang kalian banyak-banyak.
14. Salah satu alasan penulis untuk hidup lebih lama, seluruh member EXO. Terimakasih kepada Kai, Sehun, Suho, Baekhyun, Chanyeol, D.O, Chen, Lay, Luhan, Xiumin, Tao dan Kris. Mengenal kalian tidak akan pernah penulis lupakan. Karyamu bukan hanya sekadar nada, tapi bukti bahwa keindahan tetap bisa tumbuh meski dikelilingi luka dan badai yang tak kunjung reda. Terimakasih sudah hidup. *We are one EXO saranghajaaa!!*
15. Saudara perempuanku yang tidak sedarah namun searah Olda Januansa Fitri terima kasih telah menjadi bagian kecil perjalanan penulis dalam menempuh gelar sarjana. Terimakasih sudah bertahan sampai detik ini, mari kita melangkah maju bersama teruslah tumbuh, melangkah dan berbahagialah. Penulis akan selalu bangga atas setiap proses yang sudah kamu lalui. Selamat berkelana sahabat terbaik. *I will always support you from a far.*
16. Rumah kecil dari negeri seberang Venesha Elizabeth dan Joy Benjamin bertemu kalian adalah anugerah bagi penulis, saling mendukung, menjaga, mengingatkan, mengajari dan membantu saat dalam kesulitan adalah bukti nyata bahwa keharmonisan tidak perlu ada hubungan darah. Terimakasih sudah banyak memberikan pelajaran kepada penulis apa artinya saling memaafkan, mari menjadi manusia yang lebih baik lagi. *The clean hearted always win in the end.*
17. Adikku yang harus tumbuh lebih baik Eric Rizky, Clarisa Adha dan Nadia Angelita terimakasih untuk selalu menyayangi penulis dengan sangat tulus. Bahkan jika ada kehidupan selanjutnya penulis akan memilih kalian sebagai

adik penulis, terbanglah yang tinggi dan apapun akan penulis usahakan termasuk mejadi ruang untuk kalian pulang, bercerita dan berbagi pelukan.

18. Sahabat sukses till jannah Deo, Robi, Alliya, Ainun, Arita, Irsyad, Yoga, Nimas, Bambang dan Bima terimakasih sudah memberikan semangat dan membimbing penulis untuk selalu menemui dosen walaupun berat rasanya penulis untuk melangkah, terimakasih untuk selalu memberikan masukan dan tidak memarahi penulis, begitupun dengan sahabat kecilku Athalla, Afni dan Savira. *Our friendship will always be my favorite.*
19. Segitiga soshum Venesha, Joy, Amelda, Hanny, Arif, Lita dan Khalif terimakasih sudah hadir sebagai adik kecil diperjalanan penulis dengan sangat nakal dan menyebalkan. Walaupun setiap orang ada masanya dan setiap masa ada orangnya penulis tidak akan melupakan keseruan yang pernah kita jalanin di shelter D8. Terimakasih sudah menjadi rumah paling ramah. Semuanya sementara kita di ujung cerita untuk lima menit coba kita ambil ahli dunia. *Life without my crazy friends would be so boring.*
20. *Internet friend* Artup, Shendy, Fle Bokem, Cocodile, Flowy, Abang Nugi, Santow, Kla, Randomguy dan Bonnie terimakasih sudah menjadi peneman malam sepi untuk penulis dan selalu menghibur penulis disaat penulis merasa putus asa, terimakasih karena senantiasa mendengarkan cerita penulis dengan senang hati. Mari bertemu dikemudian hari.
21. Ada seseorang yang mungkin kini hanya tinggal nama dalam kenangan, namun pernah hadir begitu nyata. Walaupun tak lagi berjalan beriringan, penulis tidak dapat menutup mata bahwa pernah ada tangan yang menggenggam, suara yang menguatkan, dan hati yang memberi alasan untuk terus berjuang. Terima kasih untuk setiap tawa yang pernah meringankan beban, untuk setiap doa yang diam-diam menguatkan langkah, dan untuk setiap pengingat bahwa penulis mampu melampaui keterbatasan diri. Kehadiranmu, meski singkat, telah mengajarkan arti kesabaran, keikhlasan, dan keberanian untuk terus berdiri ketika jatuh. Jejakmu tetap tertulis dalam halaman perjalanan hidup penulis bukan sebagai luka, melainkan sebagai pelajaran berharga. Bubub, *I am really grateful for everything you do and for all the positive things you bring into my life.*

22. Yang tidak kalah penting teruntuk diri sendiri, yang pernah menangis di tengah malam karena merasa tak sanggup, yang pernah menutup mata dengan doa agar besok lebih baik. Terimakasih sudah tidak menyerah. Semua proses ini mungkin tidak sempurna, namun keberanian untuk terus melangkah adalah pencapaian yang paling berharga. Meskipun banyak kehilangan, penulis tetap memilih untuk tidak kehilangan arah. *The beautiful thing about life is that you can always change, grow and get better, you aren't defined by your past or your mistakes.* Terimakasih sudah bertahan, Hera.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat serta memberikan kontribusi yang berarti bagi pihak yang membutuhkannya.

Bandar Lampung, 20 Maret 2025

Hera Ridzeky Salsabilla
NPM. 2016051056

DAFTAR ISI

COVER	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
SANWACANA	vi
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR RUMUS	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
 I. PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
 II. TINJAUAN PUSTAKA.....	 11
2.1 Perilaku Organisasi	11
2.1.1 Tujuan Perilaku Organisasi.....	112
2.1.2 Karakteristik Perilaku Organisasi	13
2.1.3 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	13
2.1.4 Indikator Perilaku Organisasi	14
2.2 Kinerja Pegawai	16
2.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	17
2.2.2 Penilaian Kinerja Pegawai	200
2.2.3 Indikator Kinerja Pegawai	222
2.3 Reward	233
2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi <i>Reward</i>	255
2.3.2 Jenis-Jenis <i>Reward</i>	28

2.3.3 Indikator <i>Reward</i>	30
2.4 <i>Punishment</i>	32
2.4.1 Bentuk-Bentuk <i>Punishment</i>	34
2.4.2 Jenis-Jenis <i>Punishment</i>	35
2.4.3 Indikator <i>Punishment</i>	35
2.5 Kerjasama Tim	37
2.5.1 Jenis-Jenis Kerjasama Tim	38
2.5.2 Ciri-Ciri Kerjasama Tim	38
2.5.3 Indikator Kerjasama Tim	39
2.6 Penelitian Terdahulu	41
2.7 Kerangka Berpikir	45
2.7.1 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	47
2.7.2 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Pegawai	48
2.7.3 Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai	49
2.7.4 Pengaruh <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai	50
2.8 Hipotesis.....	52
III. METODE PENELITIAN	54
3.1 Jenis Penelitian.....	54
3.2 Sumber Data.....	55
3.2.1 Data Primer	55
3.2.2 Data Sekunder	55
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	55
3.3.1 Studi Pustaka.....	56
3.3.2 Studi Lapangan (Kuesioner).....	56
3.4 Populasi dan Sampel	56
3.4.1 Populasi.....	56
3.4.2 Sampel.....	57
3.5 Definisi Konseptual	58
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	59
3.6.1 Variabel <i>Reward</i>	59
3.6.2 Variabel <i>Punishment</i>	60
3.6.3 Variabel Kerjasama Tim	62
3.6.4 Variabel Kinerja Pegawai	63
3.7 Skala Pengukuran.....	64
3.8 Teknik Pengujian Instrumen	66
3.8.1 Uji Validitas	67
3.8.2 Uji Reliabilitas	68
3.9 Teknik Analisis Data.....	68
3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif	68
3.9.2 Analisis Statistik Inferensi	69

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	76
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	76
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan	77
4.1.2 Bidang Usaha Perusahaan	78
4.1.3 Struktur Organisasi	78
4.2 Analisis Pengujian Instrumen	80
4.2.1 Uji Validitas	80
4.2.2 Uji Reabilitas	81
4.3 Analisis Data	82
4.3.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif	82
4.3.2 Hasil Uji Asumsi Klasik	96
4.3.3 Hasil Uji Normalitas	96
4.3.4 Hasil Uji Multikolenieritas	98
4.3.5 Hasil Uji Heterokedastitas	98
4.4 Hasil Analisis <i>Method of Succesive Interval</i>	99
4.5 Hasil Analisis Regresi Linear	103
4.6 Hasil Uji Hipotesis	105
4.6.1 Hasil Uji t (Parsial)	105
4.6.2 Hasil Uji F (Simultan)	107
4.6.3 Hasil Uji R ²	107
4.7 Pembahasan	109
4.7.1 Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Pegawai	109
4.7.2 Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja Pegawai	112
4.7.3 Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai	114
4.7.4 Pengaruh Reward, Punishment dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai	116
V. KESIMPULAN DAN SARAN	119
5.1 Kesimpulan	119
5.2 Saran	120
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN	130

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Struktur Organisasi PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang....	4
Tabel 1.2 Jumlah Pelanggaran Pegawai PT KAI Divisi Regional Tanjungkarang pada tahun 2018-2023	5
Tabel 1.3 Penilaian Kinerja Pegawai PT KAI Divisi Regional Tanjung karang pada tahun 2017-2023.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	41
Table 3.1 Definisi Operasional Variabel X_1	59
Table 3.2 Definisi Operasional Variabel X_2	60
Table 3.3 Definisi Operasional Variabel X_3	62
Table 3.4 Definisi Operasional Variabel Y	64
Tabel 3.5 Skala Likert	65
Tabel 3.6 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	72
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas	79
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas	81
Tabel 4.3 Kategori Mean	86
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel <i>Reward</i> (X_1) ...	87
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel <i>Punishment</i> (X_2)	88
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kerjasama Tim (X_3)	90
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	92
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas.....	95
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolenieritas	96
Tabel 4.10 Hasil Analisis <i>Method of Successive Interval</i> (MSI) Untuk Semua Variabel	98
Tabel 4.11 Hasil Uji Analisis Regresi Linear	102
Tabel 4.12 Hasil Uji t.....	104
Tabel 4.13 Hasil Uji F.....	105
Tabel 4.14 Hasil Uji R^2	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	46
Gambar 4.1 Kantor Pusat Divisi Regional IV Tanjungkarang	76
Gambar 4.2 Struktur Perusahaan PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang	78
Gambar 4.3 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	82
Gambar 4.4 Persentase Responden Berdasarkan Umur	83
Gambar 4.5 Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	84
Gambar 4.6 Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja	85
Gambar 4.7 Hasil Uji Normalitas.....	94
Gambar 4.8 Uji Heterokedastitas	97
Gambar 4.9 Pemberian <i>Reward</i> Kepada Pegawai.....	108
Gambar 4.10 Apel Pagi.....	113

DAFTAR RUMUS

Rumus 3.1 Slovin.....	57
Rumus 3.2 Uji Validitas.....	67
Rumus 3.3 Reabilitas	68
Rumus 3.4 Regresi Linear.....	69
Rumus 3.5 <i>Adjusted R Square</i>	71
Rumus 3.6 Uji F.....	72
Rumus 3.7 Uji t.....	73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner	128
Lampiran 2: Hasil Jawaban Responden	134
Lampiran 3: Hasil <i>Method of Successive Interval (MSI)</i>	146
Lampiran 4: Uji Validitas.....	154
Lampiran 5: Uji Reliabilitas.....	161
Lampiran 6: Teknik Analisis Data	162
Lampiran 7: Uji Regresi.....	164
Lampiran 8: Tabel Distribusi	165
Lampiran 9. Dokumentasi Pengambilan Data	168

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu bangsa tidak lepas dari peran berbagai perusahaan, baik perusahaan swasta maupun badan usaha milik negara (BUMN). Seiring berkembangnya perekonomian nasional, maka perkembangan perusahaan juga semakin pesat, namun tidak sedikit perusahaan yang mengalami kebangkrutan karena tidak mampu lagi mengelola usahanya akibat krisis yang berkepanjangan. Perkembangan perusahaan yang semakin pesat semakin menarik perhatian dari berbagai kalangan serius seperti masyarakat dan pemerintah. BUMN sering kali dijadikan sebagai alat penting bagi pembangunan perekonomian, terutama bagi pengembangan industri strategis seperti telekomunikasi, transportasi dan manufaktur. Di sisi lain, dalam perspektif masyarakat, BUMN merupakan alat penting sebagai penyedia layanan yang cepat, murah dan efisien.

Perusahaan BUMN bergerak diberbagai bidang, salah satunya pada sector transportasi. Seiring berjalannya waktu, perusahaan mulai mengembangkan tujuannya tidak hanya untuk melayani masyarakat saja tetapi juga demi mendapat keuntungan juga. Perusahaan ini mulai memperbaiki dan melayakkan dirinya untuk menjadi salah satu alternatif transportasi yang digunakan masyarakat dalam melaksanakan mobilitasnya sehari-hari (Matondang & Sianturi, 2019). Adapun salah satu sector transportasi darat yang dikembangkan oleh BUMN yaitu PT Kereta Api Indonesia (KAI).

PT Kereta Api Indonesia (KAI) mempunyai sejarah yang Panjang dan merupakan satu-satunya BUMN yang pernah mengalami segala bentuk BUMN yang dikenal di Indonesia. Menurut Andika *et al.* (2022), pergerakan orang atau barang dari satu lokasi ke lokasi lain secara cepat dan efisien dengan sistem dan tujuan tertentu disebut transportasi. Transportasi sangat diperlukan dan saling berhubungan dengan orang dan barang untuk memenuhi kegiatan. Lokasi kerja,

belanja, pendidikan, bisnis, dan hiburan menjadi tolok ukur tujuan perjalanan yang mempengaruhi produksi perjalanan. Transportasi dapat mempengaruhi lokasi dan jangkauan aktivitas atau kegiatan produktif dan rekreasi, lokasi tempat tinggal, dan jangkauan persediaan seperti barang dan jasa (Bruton, 2021). Perkembangan pada sektor transportasi kereta api di Indonesia semakin meningkat karena kebutuhan manusia akan sarana transportasi yang semakin tinggi (Rifai & Arifin, 2020).

Kereta api yang dinilai sebagai moda transportasi yang strategis dan efisien serta dapat mengurai kemacetan di perkotaan dan paling sering di gunakan oleh sebagian warga Indonesia, mulai dari kalangan bawah hingga kalangan atas. Industri transportasi kereta api merupakan sektor industri yang sangat populer dan telah mendominasi kehidupan masyarakat Indonesia sejak lama. Dalam pembangunan ekonomi Indonesia, sektor transportasi kereta api merupakan sektor penyerapan tenaga kerja terbesar kedua di Indonesia, dengan kemampuan menyerap 17,5 juta orang. PT KAI merupakan satu-satunya perusahaan yang bergerak dalam industri transportasi kereta api di Indonesia. Pada tahun 1991, nama perusahaan sebelumnya adalah Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) yang akhirnya berubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) dan akhirnya pada tahun 1999 berubah menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan. Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan memiliki tiga bagian produk dan layanan, yaitu inti; non-inti; dan anak perusahaan.

Produk inti jasa PT KAI adalah jasa angkutan barang dan penumpang, produk non inti adalah bisnis properti, sedangkan anak perusahaan terdiri dari enam perusahaan yang memberikan jasa berbeda. Pada tahun 2009, PT KAI membawa budaya baru untuk lebih berorientasi pada pelanggan. Pelayanan, keamanan, ketepatan waktu, dan kenyamanan merupakan empat pilar yang dibangun sebagai upaya transformasi. Budaya baru juga diperkenalkan, yaitu “5 nilai utama” sebagai landasan untuk memelihara tindakan dan perilaku sehari-hari. Saat ini, sebagai *core value*, PT KAI perlu membina pegawai agar perilakunya dapat mencerminkan *core slogan*. Manajemen PT KAI harus berperan dalam menciptakan, memelihara, dan mengimbangi upaya dan program untuk mendorong penerapan *core value*. yang dapat dicapai dalam mendukung peningkatan Sistem Manajemen Kinerja.

Pada tahun 2009, PT KAI membawa budaya baru untuk lebih berorientasi pada pelanggan. Pelayanan, keamanan, ketepatan waktu, dan kenyamanan merupakan empat pilar yang dibangun sebagai upaya transformasi. Budaya baru juga diperkenalkan, yaitu “5 nilai utama” sebagai landasan untuk memelihara tindakan dan perilaku sehari-hari. Saat ini, sebagai *core value*, PT KAI perlu membina pegawai agar perilakunya dapat mencerminkan *core* slogan. Manajemen PT KAI harus berperan dalam menciptakan, memelihara, dan mengimbangi upaya dan program untuk mendorong penerapan *core value*. yang dapat dicapai dalam mendukung peningkatan Sistem Manajemen Kinerja.

Sebagai perusahaan yang terus berkembang, PT KAI tidak hanya berfokus pada peningkatan budaya kerja dan orientasi terhadap pelanggan, tetapi juga pada penguatan struktur organisasi dan layanan yang ditawarkan. Transformasi yang dilakukan sejak 2009 menjadi bagian dari upaya perusahaan untuk meningkatkan daya saing di industri transportasi. Seiring dengan komitmen tersebut, PT KAI terus memperluas cakupan layanan dan mengembangkan berbagai unit bisnis guna mendukung operasionalnya secara lebih efektif. Hal ini terlihat dari keberadaan sejumlah anak perusahaan serta struktur organisasi yang tersebar di berbagai wilayah operasional.

PT Kereta Api Indonesia atau disingkat PT KAI, Merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki produk utama berupa layanan transportasi umum dengan kereta api. (Kai.id) Adapun layanan yang disediakan PT Kereta Api Indonesia mencakup angkutan penumpang dan barang. PT Kereta Api Indonesia terus berinovasi untuk memberikan layanan terbaik bagi para pengguna layanannya. Adapun sekarang PT KAI sudah memiliki sejumlah anak perusahaan, yakni KAI Services, KAI Bandara, KAI Commuter, KAI Wisata, KAI Logistik, dan KAI Properti. Untuk mendukung kegiatan bisnisnya, hingga akhir tahun 2021, perusahaan ini memiliki 9 unit kantor daerah operasi, 4 unit kantor divisi regional, dan 8 unit balai yasa yang tersebar di pulau Jawa dan Sumatra. Adapun data pegawai bagian divisi regional IV PT KAI ditunjukkan pada Tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1.1 Struktur Organisasi PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang

No.	Nama Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1.	SDM dan Umum	18
2.	Aset	11
3.	Hukum	3
4.	Sistem Informasi	8
5.	Keuangan	13
6.	Humas	5
7.	Pengamanan	5
8.	Sarana	12
9.	Jalan dan Jembatan	16
10.	Operasional	12
11.	Angkutan Barang	8
Jumlah		111

Sumber: PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang, 2024

PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang Memiliki 111 pegawai dengan berbagai divisi. Terdapat 11 unit divisi kerja dengan 1 kepala di setiap divisinya, oleh karena itu penulis hanya fokus pada divisi regional IV Tanjungkarang. Setiap unit di bagian Divisi Regional IV Tnk memiliki tugas masing-masing dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap moda transportasi memiliki keunggulan produk penggantinya masing-masing, yang mungkin menjadi alasan mengapa pengguna jasa untuk beralih dari satu produk ke produk lainnya. PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang memiliki ancaman pendatang baru yang rendah, tingkat kekuatan pemasok yang rendah, daya tawar pembeli yang tinggi, ketersediaan barang pengganti yang tinggi, dan persaingan kompetitif yang tinggi. Pencapaian tujuan organisasi di PT KAI berhasil didukung dengan perilaku pegawai. Baik buruknya kinerja PT KAI sebagai suatu ritel lokal di Indonesia sangat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yang ada di dalamnya (Katidjan *et al.*, 2017).

Sumber Daya Manusia baik secara individu maupun kelompok merupakan motor penggerak dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi instansi pemerintah untuk mencapai ukuran kinerja yang diharapkan. Pegawai mempunyai peran yang strategis didalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan (Pratiwi, 2023). Jika kualitas

sumber daya manusia dalam suatu organisasi baik maka kinerja pegawai dan organisasi juga akan baik. Observasi awal penelitian, fenomena rendahnya kinerja pegawai PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang (Direksi PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang, 2024) ditunjukkan melalui indikasi: Pegawai terlambat masuk ke kantor, pulang tidak sesuai jadwal, pegawai tidak masuk tanpa kabar, pegawai meninggalkan pekerjaan saat jam kerja, pegawai melalaikan pekerjaan dan pegawai pulang kampung tanpa jadwal cuti. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Jumlah Pelanggaran Pegawai PT KAI Divisi Regional Tanjungkarang pada tahun 2018-2023

Tahun	Total Pegawai	Jenis Pelanggaran	Sanksi	Jumlah Pegawai yang Melanggar
2018	86 Orang	Pulang kerja sebelum jadwalnya	Pemotongan gaji	15 Orang
2019	88 Orang	Terlambat masuk kantor	Pemotongan gaji	21 Orang
2020	90 Orang	Tidak masuk tanpa kabar	SP 1	23 Orang
2021	94 Orang	Meninggalkan pekerjaan saat jam kerja	SP 1	40 Orang
2022	98 Orang	Melalaikan pekerjaan	SP 1	32 Orang
2023	111 Orang	Pulang kampung tanpa jadwal cuti	SP 1	41 Orang

Sumber: PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang, 2024

Berdasarkan tabel tersebut di atas, menunjukkan bahwa masih terdapat pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang. Hal ini menunjukkan ketidaktepatan dalam bekerja yang berujung pada kurangnya kinerja kerja pegawai. Jika permasalahan ini tidak segera ditangani, maka dapat berdampak pada menurunnya kualitas layanan serta citra perusahaan di mata pelanggan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi serta peningkatan pengawasan untuk memastikan kepatuhan pegawai terhadap standar operasional yang telah ditetapkan.

**Tabel 1.3. Penilaian Kinerja Pegawai PT KAI Divisi Regional
Tanjungkarakang pada tahun 2018-2023**

No.	Kategori	Predikat	Skor Nilai	Tahun
1.	Sangat Baik	A-	92	2018
2.	Baik	B+	88	2019
3.	Baik	B+	85	2020
4.	Cukup	C	68	2021
5.	Cukup	C	69	2022
6.	Baik	B	84	2023

Sumber: PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarakang, 2024

Berdasarkan fenomena diatas, di era globalisasi dan persaingan yang sangat ketat saat ini sangat diperlukan kinerja sumber daya manusia yang berkualitas karena kinerja pegawai yang baik akan sangat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Semakin baik kinerja pegawai suatu perusahaan, maka semakin tinggi danbaik pula nilai perusahaan tersebut (Sutoro, 2019). Dari fenomena di atas, pegawai yang belum mampu memberikan kinerja yang maksimal terhadap pekerjaannya akan berdampak pada kualitas perusahaan terkait secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu kinerja pegawai pada PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarakang merupakan urgensi dalam penelitian ini. Penelitian ini berfokus pada *reward*, *punishment* dan kerjasama tim yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pemilihan fokus penelitian tersebut juga telah diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *reward*, *punishment* dan kerjasama tim menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. *Reward* merupakan suatu hal yang diberikan kepada seseorang karena kontribusinya terhadap perusahaan. *Reward* dan insentif berkontribusi pada implementasi strategi dengan membentuk perilaku individu dalam organisasi. Manajemen *reward* penting untuk bisnis apa pun yang memiliki pegawai.

Sumber daya manusia biasanya bertanggung jawab atas program manajemen penghargaan di suatu perusahaan. Sistem *reward* yang dirancang dengan baik konsisten dengan tujuan, visi, misi, dan kinerja pekerjaan organisasi. Imbalan paling nyata yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya adalah dalam bentuk gaji. Manajemen *reward* adalah praktik motivasi yang digunakan bisnis

untuk memberi penghargaan kepada pegawai atas pencapaian dan kesuksesan mereka. Dalam istilah manajerial, *reward* didefinisikan sebagai imbalan total yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai atas jasa yang diberikannya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan penelitian Rima Ronia & Nu Graha Dianawati Suryaningtyas, (2020) menunjukan *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Triadi *et al.* (2021), juga menunjukan *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian Adityarini, (2022) menunjukkan bahwa *Reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain *reward*, salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai adalah *punishment*.

Hukuman diartikan sebagai tindakan menghadirkan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai akibat dari melakukan perilaku tertentu. Dihan, (2020) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang melakukan pelanggaran, menjaga peraturan yang berlaku dan memberikan pembelajaran kepada pelanggar. Pranitasari & Khotimah, (2021) hukuman juga diartikan sebagai alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan pegawainya agar bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya meningkatkan kesadaran dan kesiapan seseorang untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan berlaku. Selain *reward*, salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai adalah *punishment*. Hukuman diartikan sebagai tindakan menghadirkan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai akibat dari melakukan perilaku tertentu. Dihan, (2020) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang melakukan pelanggaran, menjaga peraturan yang berlaku dan memberikan pembelajaran kepada pelanggar. Pranitasari & Khotimah (2021), hukuman juga diartikan sebagai alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan pegawainya agar bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya meningkatkan kesadaran dan kesiapan seseorang untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan berlaku. Penelitian Pramesti *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa variabel *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Namun, menurut Arif & Mujiatun, (2022) *Punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai selain *reward* dan *punishment* adalah kerjasama tim. Pentingnya kerjasama tim dalam organisasi memberikan gambaran bahwa gagasan dua orang atau lebih cenderung lebih baik dari pada gagasan satu orang, hasil tim jauh lebih baik daripada hasil per individu, anggota tim dapat saling mengenal dan percaya, sehingga dapat saling membantu dan kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbangun dengan baik sehingga memberikan perubahan yang positif (Sinambela & Rizki, 2016). Dalam organisasi, setiap individu menyumbangkan kinerjanya kepada tim, kemudian tim tersebut akan menyumbangkan kinerjanya kepada organisasi melalui prestasi kerja. Dalam organisasi yang efektif, manajemen selalu menciptakan sinergi positif, yaitu menghasilkan keseluruhan menjadi lebih besar dari pada penjumlahan semua bagian komponen.

Meskipun punishment sering digunakan untuk meningkatkan disiplin, efektivitasnya masih diperdebatkan. Sebagai alternatif, kerjasama tim berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kolaborasi dan sinergi. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji pengaruh reward, punishment, dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai di PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang.

Hal ini sejalan dengan Br. Sirait, (2018) yang menyatakan kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Implikasi dari hasil penelitian Hermanto, (2020) menyatakan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dapat dilakukan dengan perbaikan kerjasama tim yang baik dan efektif, seperti meningkatkan antusiasme dalam bekerja, mengurangi konflik kerja, serta memperbaiki hubungan antar kelompok. Namun Fatimah, (2022) menyatakan secara parsial kerjasama tim berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Inkonsistensi hasil pada penelitian terdahulu menjadikan penelitian ini menjadi penting dalam mengisi gap penelitian. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara simultan dan parsial antara *reward*, *punishment*, dan kerjasama terhadap kinerja pegawai. Subjek penelitian ini adalah pegawai pada PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang sebagai kebaruan dalam penelitian. Sehingga penelitian ini berjudul, “*Pengaruh Reward, Punishment dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang?
2. Apakah *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang?
3. Apakah kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang?
4. Apakah *reward*, *punishment* dan kerjasama tim secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta perumusan masalah maka tujuan dan kegunaan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang
2. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang
3. Untuk mengetahui pengaruh kerjasama terhadap kinerja pegawai PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *reward*, *punishment* dan kerjasama tim secara simultan terhadap kinerja pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Pada hakikatnya penelitian yang dilakukan seseorang diharapkan akan mendapatkan manfaat tertentu. Terdapat dua manfaat penelitian yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis merupakan manfaat yang berhubungan dengan pengembangan ilmu linguistik. Jadi, dari hasil penelitian tersebut

diharapkan dapat berguna dalam bidang keilmuan dan akademis di masa depan. Adapun manfaat teoritis dalam penelitian ini adalah:

- a. Memberikan penjelasan yang lengkap mengenai pengaruh antar variabel.
- b. Menyajikan suatu wawasan tentang kajian pengaruh *reward*, *punishment* dan Kerjasama tim dalam meningkatkan kinerja.
- c. Menyajikan suatu wawasan tentang ilmu sosial dan ilmu politik dalam kegiatan perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis merupakan manfaat yang menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan memecahkan masalah secara praktikal atau bisa juga menjadi alternatif solusi dari permasalahan penelitian. Adapun manfaat praktis dalam penelitian ini adalah:

a. Bagi Peneliti

Diharapkan peneliti dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang selama ini sudah dipelajari, kemudian dapat mengetahui secara langsung permasalahan-permasalahan dalam ruang lingkup manajemen bisnis khususnya manajemen sumber daya manusia.

b. Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah masukan atau referensi bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan ilmu pengetahuan yang sama dengan objek dan ruang lingkup yang berbeda.

c. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang dalam menetapkan kebijakan-kebijakan serta mengevaluasi kegiatan perusahaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perilaku Organisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia perilaku artinya “tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan”, sedangkan organisasi artinya “kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagianbagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu” atau “kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama” (Rosita et al., 2024).

Perilaku organisasi yaitu terjemahan *organizational behavior*, yaitu suatu studi yang berkaitan dengan aspek-aspek tingkah laku manusia yang ada di dalam suatu organisasi ataupun didalam suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang timbul dari suatu pengaruh organisasi kepada manusia, demikian juga aspek yang timbul dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan lebih mudahnya dari penelaahan studi ini adalah untuk menentukan bagaimanakan pengaruh perilaku manusia itu mempengaruhi dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuan dari organisasi (Sumiyono et al., 2022).

Perilaku organisasi lebih ditekankan pada bagaimana membuat orang-orang terbiasa bekerja dalam tim kerja yang efektif. Kinerja tim lebih unggul daripada kinerja individu-individu bila tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda. Perilaku organisasi menunjukkan pada suatu sikap dan perilaku dari individu dan kelompok dalam organisasi serta interaksinya dengan konteks organisasi itu sendiri. Organisasi dari segala tipe dan jenis dapat dikatakan secara pasti berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternalnya (Sari, 2023).

Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Setiap individu dalam organisasi, semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda.

Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik yang dimiliki individu ini akan dibawanya manakala memasuki lingkungan baru yaitu organisasi atau yg lainnya. Organisasi juga merupakan suatu lingkungan yang mempunyai karakteristik seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan sebagainya (Masmarulan, 2023).

Berdasarkan pengertian-pengertian perilaku organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah disiplin yang mempelajari perilaku tingkat individu dan tingkat organisasi dan pengaruhnya terhadap efisiensi (dan dalam pekerjaan individu, kelompok dan organisasi)..

2.1.1 Tujuan Perilaku Organisasi

Menurut Sobirin (2015) tujuan perilaku organisasi sebagai berikut::

1. Mendeskripsikan Perilaku Manusia

Tujuan pertama mempelajari studi perilaku keorganisasian adalah kita bisa mengidentifikasi, menelaah, dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam sebuah organisasi. Mengenali kejadian yang ada di organisasi sangat bermanfaat untuk seorang pimpinan untuk mengetahui permasalahan yang sedang terjadi di organisasi, dan menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh para pimpinan. Sebagai contoh, sebuah organisasi kemahasiswaan membentuk sebuah divisi yang anggotanya terdiri dari kakak tingkat dan adik tingkat, kemudian keduanya mempunyai kedudukan yang sama. Namun, jika usulan-usulan dari adik tingkat, usulan yang brilian sekalipun, selalu ditolak dan diabaikan oleh kakak tingkat maka bisa diidentifikasi dan dijelaskan apa sesungguhnya yang sedang terjadi dalam organisasi tersebut. Bisa saja penolakan tersebut terjadi karena adanya ketidaksetaraan dalam memperlakukan anggotanya.

2. Menjelaskan dan Memprediksi Perilaku Manusia

Tujuan kedua mempelajari perilaku keorganisasian berfokus pada kejadian di masa datang. Sebagaimana kita ketahui, organisasi umumnya didirikan bukan untuk jangka pendek, melainkan untuk jangka panjang, bahkan kalau mungkin, untuk waktu yang tidak terbatas. Oleh karena itu,

tujuan mempelajari organisasi bukan sekedar apa yang terjadi sekarang melainkan apa yang akan terjadi di masa datang.

3. Mengendalikan Perilaku Manusia

Tujuan ketiga adalah mengendalikan perilaku manusia dalam organisasi. Mengontrol perilaku manusia dianggap sebagai tindakan yang tidak etis karena ini mengenai kebebasan manusia tersebut. Tidak semua perilaku manusia yang ada di organisasi cocok dengan kepentingan dan tujuan organisasi, seperti yang kita ketahui bahwa orang-orang yang ada di organisasi berasal dari latar belakang pendidikan dan karakter yang berbeda. Demikian juga mengendalikan perilaku manusia bukan sekedar mengawasi atau mengarahkannya, tetapi sekaligus, jika diperlukan, mengubahnya manakala perilaku tersebut disfungsional.

2.1.2 Karakteristik Perilaku Organisasi

Menurut Ahdiyana (2018) dalam mempelajari perilaku organisasi, dipusatkan dalam tiga karakteristik yaitu:

1. Perilaku, lebih kepada tingkah laku individu dalam berorganisasi, memahami perilaku individu yang berbeda dalam organisasi.
2. Struktur, struktur berkaitan dengan pembentukan kelompok dan pembagian tugas, bagaimana pekerjaan dalam organisasi dirancang, dan bagaimana pekerjaan diatur. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu atau orang dalam organisasi serta efektifitas organisasi.
3. Proses, berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi meliputi: komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan.

2.1.3 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi (Winardi, 2017).

Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah: motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (*performance*), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*), dan sebagainya (Winardi, 2017).

Sementara itu aspek-aspek yang merupakan dimensi eksternal organisasi seperti faktor ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kependudukan dan sebagainya, menjadi kajian dari ilmu manajemen strategik (*strategic management*) (Winardi, 2017). Jadi, meskipun faktor eksternal ini juga memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya, namun tidak akan dibahas dalam konteks ilmu perilaku organisasi.

2.1.4 Indikator Perilaku Organisasi

Indikator-indikator dari perilaku organisasi menurut Robbins (2018) yaitu:

1. Motivasi

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu”. Selain itu motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam maupun luar diri seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu dan bertindak terhadap kebutuhan yang belum terpenuhi.

2. Perilaku dan kekuasaan pemimpin

Perilaku manusia tidak lepas dari keadaan individu itu sendiri dan lingkungan dimana individu itu berada. Jadi perilaku merupakan tingkah laku seseorang yang berinteraksi dalam suatu organisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah setiap usaha untuk memengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin. Perilaku mempengaruhi seorang pemimpin dan secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku orang yang dipimpin baik berupa komitmen, kepatuhan maupun perlawanan.

3. Komunikasi interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan model komunikasi yang paling efektif maka model ini dianggap pula paling efektif dalam proses penggalan informasi. Karena manusia dalam kehidupannya harus berkomunikasi dan manusia membutuhkan orang lain atau kelompok untuk berkomunikasi.

4. Struktur dan proses kelompok

Struktur organisasi diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Sedangkan proses kelompok terjadi jika anggota kelompok mendiskusikan bagaimana mereka akan mencapai tujuan dengan baik dan memuat hubungan kerja yang baik.

5. Pengembangan dan persepsi sikap

Perkembangan yaitu dimana terdapat struktur yang terorganisasikan dan mempunyai fungsi-fungsi tertentu, oleh karena itu bilamana terjadi perubahan struktur baik dalam organisasi maupun dalam bentuk, akan mengakibatkan perubahan fungsi. Persepsi merupakan kecenderungan seseorang terhadap sesuatu dalam ranah relatif, artinya persepsi individu terhadap sesuatu akan berbeda-beda berdasarkan persepsi dari masing-masing orang.

6. Proses perubahan

Perubahan sosial adalah segala perubahan-perubahan pada lembaga-lembaga kemasyarakatan di dalam suatu masyarakat, yang mempengaruhi sistem sosialnya, termasuk didalamnya nilai-nilai, sikap-sikap, dan pola perilaku diantara kelompok-kelompok dalam masyarakat.

7. Konflik dan negosiasi

Konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah memengaruhi secara negatif, atau akan berpengaruh secara negatif terhadap segala sesuatu hal yang dipedulikan oleh pihak pertama. Sedangkan negosiasi merupakan suatu proses komunikasi yang berlangsung secara kontinu atau terus menerus hingga tercapai suatu kesepakatan bagi kedua belah pihak.

8. Rancangan kerja

Rancangan kerja dan organisasi kerja ini memberi perhatian pada hubungan antara para pegawai dan sifat serta isi tugas-tugas, dan fungsi-fungsi tugas mereka

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir, cara untuk memahami persoalan-persoalan dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Perilaku organisasi juga secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.

2.2 Kinerja Pegawai

Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance* yang memiliki beberapa arti yaitu (1) mengerjakan, (2) melaksanakan tugas, (3) melaksanakan tanggung jawab. Oleh karena itu, dari beberapa pengertian tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dengan penuh tanggung jawab sehingga dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan. Sedangkan secara termonologis para ahli mendefinisikan kinerja dalam berbagai macam, antara lain:

1. Busro (2018), memberikan definisi bahwa kinerja adalah prestasi kerja (kuantitas) baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seseorang selama periode tertentu, biasanya dalam satu tahun.
2. Umala (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil usaha pegawai yang dipengaruhi oleh kemampuan dan persepsi tentang peran dan tugas. Dengan demikian, dalam situasi tertentu kinerja dapat dilihat sebagai hasil hubungan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas, yang dipengaruhi oleh usaha, kemampuan, dan persepsi tugas.
3. Manik & Syafrina (2017) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Kinerja pegawai menurut Mangkunegara, (2018) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prawirosentono, (2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang

dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sedangkan menurut Rivai, (2019) kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Rivai, (2019) juga menjelaskan bahwa pada dasarnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan pekerjaan tersebut. Menurut Sedarmayanti, (2019) Kinerja pegawai merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja merupakan bagian dari organisasi untuk mencapai tujuan bersama, sehingga tujuan dari kinerja akan menghasilkan kinerja organisasi yang berprestasi dengan pegawai-pegawai yang berprestasi di dalam organisasi. Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

2.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Menurut Mangkunegara, (2018) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor internal pegawai

Faktor internal pegawai terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi, sikap dan psikologis. Faktor ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial dan pengalaman kerja sebelumnya.

2. Faktor internal organisasi

Faktor internal adalah kejadian dan kecenderungan dalam suatu organisasi yang mempengaruhi manajemen, pegawai dan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai keyakinan dan sikap yang berlaku di antara anggota organisasi. Faktor internal terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, *reward*, struktur dan desain pekerjaan. Keberhasilan memperoleh kinerja yang bermutu akan lebih mudah tercapai apabila pemimpin dan manajemen perusahaan memberikan contoh yang baik serta melakukan bimbingan, pendidikan dan pelatihan kepada para pegawai.

3. Faktor eksternal organisasi

Faktor eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor eksternal terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar organisasi, di mana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manajer, di samping itu juga akan mempengaruhi manajer di dalam pengambilan keputusan yang akan dibuat.

Menurut Heruwanto *et al.* (2020), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Efektivitas dan Efisiensi: Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisien. Misalnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi.
2. Otoritas dan Tanggung Jawab: Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3. Disiplin: Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin pegawai yang ada didalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.
4. Inisiatif: Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Faktor kinerja seseorang bisa dipengaruhi oleh beberapa hal. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Gibson. Menurut Gibson *et al.* (2017), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu, faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi yang meliputi Kerjasama tim, desain pekerjaan, kepemimpinan, *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi).

1. *Reward* (penghargaan)

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadanita *et al.*, (2021) dengan judul penelitian "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai PT Glenmore Agung Nusantara", hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. *Punishment* (sanksi)

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Latiep *et al.*, (2022) dengan judul penelitian "Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai CV. Era Mas", menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Kerjasama tim

Riset yang dilakukan oleh Pandelaki, (2018) berjudul "Pengaruh Teamwork Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Titian Budi Luhur Di Kabupaten Parigi Moutong", menunjukkan bahwa kerjasama tim secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para pegawai maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Pegawai menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Sistem penilaian menggunakan metode yang dianggap paling sesuai dengan bentuk dari organisasi tersebut, sebab kesalahan penggunaan metode akan membuat penilaian yang dilakukan tidak mampu memberi jawaban yang dimaksud.

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah dia bisa berkinerja sama atau lebih pada masa yang akan datang, sehingga pegawai atau pegawai organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat. Bangun, (2019) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai atau pegawai dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang pegawai termasuk dalam kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang pegawai yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah. Jadi, Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat peneliti simpulkan bahwa penilaian kinerja itu merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan organisasi.

Menurut Hasibuan (2019), dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain:

1. Penilai Informal

Penilaian informal adalah penilaian (tanpa *authority*) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing pegawai baik atau buruk. Penilai ini adalah masyarakat, konsumen, dan atau rekan. Hasil penelitian mereka sangat objektif dan bermanfaat untuk dipertimbangkan oleh penilai formal dalam menentukan kebijaksanaan.

2. Penilai Formal

Penilai formal adalah seseorang yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya di dalam maupun di luar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu pegawai. Hasil penilai formal inilah yang akan menentukan nasib setiap pegawai apakah dipindahkan secara vertikal atau horizontal, diberhentikan atau balas jasanya dinaikkan. Penilaian formal ini dibedakan atas penilai individual dan penilai kolektif.

3. Penilai Individual

Penilaian individual adalah seorang atasan langsung secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap pegawai yang menjadi bawahannya, apakah baik, sedang atau kurang. Hasil penelitian kemudian diajukan kepada atasan langsung penilaian disahkan/ditandatangani. Jika penilaian atasan masih tidak diterima, maka hasil penilaian harus diulang atas anjuran atasan langsung penilai tersebut.

4. Penilai kolektif

Penilaian kolektif adalah suatu tim/kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian prestasi pegawai dan menetapkan kebijakan selanjutnya terhadap pegawai tersebut. Penilaian semacam ini terjadi karena ada organisasi yang mempunyai pimpinan kolektif/presidium atau atasan pegawai yang akan dinilai terdiri dari beberapa orang. Hasilnya akan lebih objektif sebab nilai akhir merupakan rata-rata dari penilai yang kolektif tersebut. Penilai kolektif adalah suatu tim yang secara bersama-sama melaksanakan penilaian kinerja pegawai.

2.2.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Annisa & Aulia, (2021) menyatakan “Dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas- aktivitas yang terdapat di tempat kerja yang kondusif terhadap pengukuran”. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas ditempat kerja. Sementara itu tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depresionalisasi. Terdapat beberapa indikator kinerja menurut Manik & Syafrina, (2017), yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) kerja yang dihasilkan melalui proses tertentu.
2. Kuantitas. Untuk mengukur kinerja juga dapat dilakukan dengan melihat kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh pegawai.
3. Durasi. Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Pengurangan biaya. Biaya yang dikeluarkan untuk setiap kegiatan organisasi telah dianggarkan sebelum kegiatan dibawa.
5. Pengawasan. Hampir semua jenis pekerjaan perlu dilakukan dan membutuhkan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.
6. Hubungan antar pegawai. Penilaian kinerja sering dikaitkan dengan kolaborasi atau keharmonisan antara pegawai dan pimpinan.

Busro, (2018) mengatakan bahwa terdapat lima indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas, yaitu tingkat di mana proses atau penyesuaian terhadap cara yang ideal dalam melaksanakan kegiatan atau memenuhi kegiatan seperti yang diharapkan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu tingkat suatu kegiatan diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya.

4. Kebutuhan akan pengawasan, yaitu tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta bantuan atau bimbingan dari atasannya.
5. *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan yang menunjukkan seorang pegawai merasa percaya diri, memiliki keinginan yang baik dan bekerja sama dengan rekan kerja.

Menurut Umala, (2017) indikator kinerja yang pertama adalah hasil kerja seorang pegawai, dengan hasil kerja yang maksimal maka pegawai tersebut bekerja dengan baik, sedangkan jika hasil kerjanya tidak sesuai dengan yang telah ditentukan maka kinerja pegawai tersebut tidak baik. Indikator kedua adalah kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Pegawai yang memiliki kemauan untuk belajar dan selalu bersedia menyelesaikan pekerjaannya meskipun pekerjaan tersebut belum pernah dilakukannya, maka seorang pegawai mampu dan memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Dari tiga pendapat yang berbeda peneliti mengambil indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kebutuhan akan pengawasan dan *interpersonal impact*.

2.3 Reward

Imbalan yang baik adalah suatu sistem yang dapat menjamin kepuasan pegawai dengan memperoleh, mempertahankan dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif demi kebaikan bersama. “Penghargaan adalah sesuatu yang diberikan kepada seseorang atau kelompok jika mampu melakukan suatu keunggulan dalam bidang tertentu” Tri Rachmawan *et al.*, (2020). Sedangkan menurut Nompo & Pandowo, (2020) *Reward* adalah suatu bentuk pengakuan atas suatu prestasi tertentu yang diberikan dalam bentuk materiil dan non materiil yang diberikan oleh organisasi atau lembaga kepada individu atau kelompok pegawai sehingga dapat bekerja dengan tinggi. Motivasi dan prestasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa reward merupakan bentuk apresiasi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

“Imbalan merupakan suatu bentuk penghargaan atas upaya memperoleh tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatannya, yang memerlukan upaya pengorganisasian, perencanaan, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien” Handoko, (2018).

Sedangkan menurut Putra & Damayanti, (2020) “*Reward* adalah sebagai imbalan atau bonus yang diberikan karena prestasi yang dicapai seseorang. Dalam artian bebas, *reward* adalah pemberian atau bonus yang diberikan karena prestasi yang dicapai seseorang. Berdasarkan pendapat beberapa orang Dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan hasil positif dari sesuatu yang diberikan sebagai bentuk pengakuan atas prestasi yang telah diraih seseorang dengan tuntutan jabatan yang diberikan.

Reward merupakan hasil positif yang diperoleh sebagai hasil kinerja seorang pegawai dan imbalan tersebut selaras dengan tujuan organisasi. Ketika seorang pegawai membantu organisasi dalam mencapai salah satu tujuannya, sering kali akan diberikan imbalan. Ada banyak kesepakatan dalam literatur mengenai jenis penghargaan yang digunakan dalam situasi kehidupan nyata (Salah, 2016). *Reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu yang wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan rasa syukur dan perhatian kita (Susanto & Wijanarko, 2005).

Menurut Mahmudi, (2019) *reward* adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. *Reward* didefinisikan sebagai penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Sedangkan Sutrisno, (2018) berpendapat bahwa *reward* atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran. Octario, (2022) juga menjelaskan bahwa “*reward*” merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseluruhan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Jadi, dengan adanya pendapat para ahli di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *reward* adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh seseorang atau pihak perusahaan kepada pegawainya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan

berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar pegawai mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik.

2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi *Reward*

Menurut Rivai, (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* terbagi menjadi dua yaitu: lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* dan berasal dari luar perusahaan, seperti pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja, sedangkan untuk lingkungan internal berkaitan dengan hal-hal di dalam perusahaan yang turut memengaruhi *reward* tersebut:

1. Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi pemberian *reward* dalam dua cara, yang pertama tingkat persaingan tenaga kerja sebagai menentukan batas rendah atau *froot* tingkat pembayaran. Tingkat pembayaran suatu perusahaan yang terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja di perusahaan itu. Kedua, pada saat yang sama, merekan menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

2. Kondisi Ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi *reward* sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

3. Peraturan Pemerintah

Pemerintah secara tidak langsung mempengaruhi tingkat *reward* melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam *reward* untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu. hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

4. Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program *reward* kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10-15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20-30 persen. Perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

5. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk *reward* pegawai tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja, Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing pegawai melainkan beberapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

6. Siapa yang membuat keputusan *reward*

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan *reward* dibandingkan sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atau beberapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) Hadari, (2020) yaitu: *Internal Consistency* (konsistensi Internal), *External Competitiveness* (persingan/ kompetisi eksternal), *Employee Contributions* (kontribusi pegawai), *Administrations* (administrasi), konsisten internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan. Untuk itu perlu makan perlu dilakukan analisa jabatan (*job analisis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan/tugas (*evaluation*) dan *job structur* untuk menentukan besarnya imbalan

untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda.

Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing pegawai merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer. Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan pegawai yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan. Kontribusi pegawai merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan.

Sedangkan Sedarmayanti, (2019) berpendapat bahwa, faktor *suplay* yang mempengaruhi sistem penghargaan ialah:

1. *Suplay* dan permintaan pegawai
2. Serikat pegawai
3. Produktivitas kesediaan dan kemampuan membayar
4. Ketentuan pemerintah

Konsep pemberian *reward* yang layak serta adil bagi pegawai perusahaan, akan dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi pegawai (Sri Astuti *et al.* 2018). Pertimbangan pemberian *reward* kepada pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor pada organisasi.

Jadi, dari beberapa faktor-faktor *reward* menurut para ahli dapat peneliti simpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan adalah antara lain konsistensi internal, kompetisi eksternal, kontribusi pegawai, senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan itu sendiri. Konsep pemberian *reward* yang layak serta adil bagi pegawai perusahaan, akan dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi pegawai. Pertimbangan pemberian *reward* kepada pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor pada organisasi.

2.3.2 Jenis-Jenis *Reward*

Menurut Ivancevich *et al.* (2018) *reward* dapat dibedakan menjadi dua *reward* intrinsik dan *reward* ekstrinsik. *Reward* ekstrinsik merupakan penghargaan finansial, materi atau penghargaan sosial karena berasal dari lingkungan. Sementara itu, penghargaan psikis merupakan penghargaan intrinsik karena bersifat *selfgranted*. Seseorang pekerja yang bekerja mencari penghargaan ekstrinsik, seperti uang ataupun pujian dikatakan termotivasi secara ekstrinsik, sedangkan mereka yang memperoleh kesenangan dari tugas tugas atau pengalaman merasa kompeten atau menentukan diri sendiri dikatakan termotivasi atau bersemangat secara intrinsik. Artinya pentingnya penghargaan ekstrinsik dan intrinsik semata-mata menyangkut masalah budaya dan selara pribadi. Berikut ini penjelasan mengenai *reward* intrinsik dan ekstrinsik yaitu:

1. *Reward intrinsic*

Reward intrinsic adalah merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan.

Reward intrinsic meliputi:

a. Penyelesaian Pekerjaan

Kemampuan untuk memulai dan mengakhiri proyek atau pekerjaan mempunyai arti penting bagi individu. Orang menilai kinerja dan semangat kerja seseorang melalui kemampuan dan penyelesaian tugas. Pengaruh bahwa menyelesaikan tugas terdapat dalam dirinya merupakan *self-reward*. Peluang yang memungkinkan orang dapat menyelesaikan tugas dengan baik atau pada waktunya dapat mempunyai pengaruh motivasi dan semangat kerja yang tinggi. Terlebih lagi keberhasilan pekerja tersebut mendapatkan penghargaan, akan menumbuhkan kepuasan kerja.

b. Prestasi

Pencapaian prestasi adalah merupakan pencatatan sendiri penghargaan yang diperoleh dari mencapai tujuan menantang. Terdapat perbedaan individu dalam menentukan tujuan, ada yang mencari tujuan menantang, moderat atau rendah. Tujuan yang sulit dapat mengakibatkan tingkat kinerja individual tinggi daripada tujuan

moderat. Oleh karena itu, disarankan untuk memberikan target pekerjaan cukup tinggi dan menantang, namun masih dapat dijangkau.

c. Otonomi

Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk membuat keputusan. Mereka ingin bekerja tanpa diawasi secara ketat. Perasaan otonomi dapat mengakibatkan kebebasan melakukan apa yang dipertimbangkan terbaik oleh pekerja. Dalam pekerjaan yang terstruktur sangat baik dan dikontrol manajemen, sulit menciptakan tugas yang mengarah pada perasaan otonomi. Pemberian otonomi secara luas merupakan bentuk pelibatan pekerja dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan tanggung jawabnya.

d. Pengembangan Pribadi

Individu yang mengalami pertumbuhan cepat dapat merasakan perkembangannya dan melihat bagaimana kapabilitasnya menjadi meluas. Dengan memperluas kapabilitas, pekerja dapat memaksimalkan atau memuaskan potensi keterampilan. Sebagian menjadi tidak puas jika tidak didorong mengembangkan keterampilannya. Program pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan sangat berarti untuk mengembangkan pekerja.

2. *Reward ekstrinsik*

Reward ekstrinsik adalah *reward* eksternal terhadap pekerjaan, seperti pembayaran, promosi, atau jaminan sosial. menyatakan sebagai *reward* finansial, materi atau sosial dari lingkungan (Gibson *et al.* 2017). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penghargaan ekstrinsik merupakan *reward* yang bersifat eksternal yang memberikan terhadap kinerja dan semangat kerja yang telah diberikan oleh pekerja. *Reward* ekstrinsik meliputi:

a. *Reward Finansial*

Upah dan gaji merupakan penghargaan ekstrinsik utama, namun cara bekerjanya sering kurang dipahami. Keberhasilan memerlukan perhatian dan observasi secara berhati-hati terhadap pekerja. Uang tidak akan menjadi motivator apabila pekerja tidak melihat hubungan antara

kinerja, semangat kerja dan peningkatan kompensasi. *Reward financial* juga dapat berupa jaminan sosial *fringe benefits*, tetapi beberapa diantaranya tidak seluruhnya finansial. Jaminan sosial finansial utama dalam banyak organisasi adalah program pensiun, asuransi kesehatan, dan liburan biasanya tidak tergantung pada kinerja. Dalam banyak hal tergantung pada senioritas atau masa kerja.

b. *Reward Interpersonal*

Reward interpersonal adalah penghargaan ekstrinsik seperti menerima rekognisi atau pengakuan atau menjadi mampu berinteraksi sosial tentang pekerjaan. Manajer berperan dalam memberikan status pekerjaan sedangkan rekognisi merupakan pernyataan manajemen bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik dan dapat memperbaiki status.

c. Promosi

Manajer membuat keputusan penghargaan promosi sebagai usaha mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaannya. Kriteria yang sering dipergunakan untuk mencapai keputusan promosi ialah kinerja dan senioritas. Kinerja dan semangat kerja, apabila dapat di ukur secara akurat, sering memberikan bobot penting dalam alokasi penghargaan promosi.

2.3.3 Indikator *Reward*

Dalam konsep manajemen, penghargaan dapat berupa sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang diberikan organisasi kepada pegawai baik disengaja maupun tidak disengaja sebagai imbalan bagi calon pegawai atau kontribusi terhadap pekerjaan yang baik, dan bagi pegawai yang menerapkan nilai-nilai positif untuk memuaskan kebutuhan tertentu (Shields, 2016:12). Indikator *Reward* menurut Kadarisman, (2021:43) indikator untuk mengukur variabel *Reward* yaitu:

1. Gaji merupakan imbalan berupa uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi yang telah memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tingkat pembayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

2. Insentif merupakan bentuk pembayaran langsung berdasarkan kinerja pegawai dan dimaksudkan sebagai bagi hasil bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas. Sedangkan Mathis & John, (2016:455) menyatakan bahwa insentif adalah pendapatan tidak tetap pegawai yang didasarkan pada kinerja individu, tim, atau organisasi. Tujuan utama pemberian insentif adalah untuk mendorong produktivitas pegawai dan efektivitas biaya.
3. Pujian merupakan salah satu bentuk penghargaan yang tidak bersifat materi. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada pegawai yang mempunyai prestasi kerja sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai tersebut.
4. Cuti Perusahaan memberikan hari libur kepada pegawainya karena alasan tertentu.
5. Tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada pegawai.

Reward dalam penelitian ini akan diukur menggunakan indikator yang digunakan oleh Mahmudi, (2019) dengan indikator *reward* sebagai berikut:

1. Insentif dan Bonus

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

- a. Kenaikan gaji pokok
- b. Tambahan honorarium
- c. Insentif jangka

2. Kesejahteraan

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

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

3. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta keahliannya.

Pemberian *reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

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

4. Penghargaan

Penghargaan lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Contoh penghargaan antara lain:

- a. Promosi jabatan
- b. Pemberian kepercayaan
- c. Peningkatan tanggung jawab
- d. Pemberian otonomi yang lebih luas

Berdasarkan keterangan tersebut di atas, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah insetif dan bonus, kesejahteraan, pengembangan diri dan penghargaan.

2.4 *Punishment*

Hukuman secara sederhana adalah suatu proses yang melemahkan atau menekan suatu perilaku sehingga suatu perilaku yang diikuti dengan hukuman cenderung melemah. Hukuman diartikan sebagai tindakan menghadirkan akibat yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai akibat dari melakukan

perilaku tertentu (Lengkong *et al.*, 2020). Selain itu, hukuman merupakan suatu perbuatan tidak menyenangkan berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangnya lagi (Dwiyanti *et al.*, 2023). Hukuman merupakan tindakan teguran terhadap suatu pelanggaran yang dilakukan dalam rangka memperbaiki dan memelihara peraturan yang berlaku (Tangkuman *et al.*, 2015).

Menurut Fahmi Rosi *et al.*, (2018) “Hukuman adalah sanksi yang diterima oleh seorang pegawai karena ketidakmampuannya dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaan sesuai perintahnya.” Menurut Sandy & Faozen, (2017) “Hukuman adalah suatu hukuman yang diberikan karena terhadap suatu pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku.” Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa hukuman adalah suatu tindakan teguran dengan menghadirkan akibat yang tidak menyenangkan berupa sanksi yang diterima dan diberikan atas pelanggaran.

Menurut Purwanto, (2016), hukuman adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (orang tua, guru, dll) setelah terjadi pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. Menurut Hasibuan, (2019) *Punishment* (hukuman) adalah suatu perbuatan, dimana kita secara sadar dan sengaja mendatangkan kesedihan kepada orang lain, yang baik lahiriah maupun batiniahnya mempunyai kelemahan dibandingkan diri kita sendiri, oleh karena itu kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbingnya dan melindunginya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat peneliti simpulkan bahwa *Punishment* atau sanksi merupakan ganjaran yang diberikan atas kesalahan atau kelalaian yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan tingkat kesalahan yang dibuat. *Punishment* ini dapat berupa hukuman ringan maupun berat. Menurut Purwanto, (2016) tindakan hukuman perlu memperhatikan hal-hal dibawah ini yaitu:

1. Waktu pemberian hukuman, dilaksanakan selama timbulnya tanggapan yang perlu di hukum.
2. Intensitas, hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai relatif kuat. Misalnya, hukuman harus mendapatkan perhatian segera dari orang yang sedang dihukum sehingga menimbulkan

rasa takut tertentu ditempat kerja yang mencegah tindakan non-rutin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Konsistensi hukuman, Sanksi atau hukuman yang dibuat harus konsisten, tidak boleh diubah dengan semena-mena.
4. Kejelasan alasan, Dengan menyediakan alasan yang jelas dan tidak meragukan ikhwal mengapa hukuman dilakukan maka akan menghindari adanya kejadian yang tidak diinginkan.

2.4.1 Bentuk-Bentuk *Punishment*

Menurut Purwanto, (2016) Secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi 2 macam, yaitu:

1. *Punishment Preventif*

Punishment Preventif yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadinya pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadinya pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadinya pelanggaran. Dengan demikian *Punishment Preventif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari *Punishment Preventif* ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindari. Yang termasuk kedalam *Punishment Preventif* adalah:

- a. Tata Tertib
- b. Anjuran dan Perintah
- c. Larangan
- d. Paksaan
- e. Disiplin

2. *Punishment Represif*

Punishment Represif yaitu *Punishment* yang dilakukan oleh karna adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. Jadi *Punishment* ini dilakukan setelah terjadinya pelanggaran atau kesalahan. *Punishment represif* diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar aturan. Adapun yang termasuk dalam *Punishment represif* yaitu:

- a. Pemberitahuan
- b. Teguran

- c. Peringatan
- d. Hukuman

2.4.2 Jenis-Jenis *Punishment*

Menurut Rivai, (2019) jenis-jenis *punishment* dapat dikelompokkan menjadi tiga. dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hukuman Ringan

Dilakukan dengan cara teguran lisan kepada pegawai bersangkutan yang telah melanggar peraturan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

2. Hukuman Sedang

Dilakukan dengan cara penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana pegawai lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan pelanggaran yang dilakukan, penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

3. Hukuman Berat

Hukuman berat dilakukan dengan cara penurunan pangkat atau demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai diperusahaan.

2.4.3 Indikator *Punishment*

Menurut Sugianingrat dan Sarmawa (2024), indikator atau bentuk *punishment* kepada pegawai antara lain:

1. Penundaan kenaikan pangkat

Pegawai seharusnya secara berkala mendapat kenaikan pangkat, namun karena melakukan pelanggaran, maka usulan pangkatnya ditangguhkan.

2. Mutasi

Mutasi merupakan pemindahan lokasi tempat tugas. Biasanya mutasi dilakukan di tempat yang agak jauh dan sulit.

3. Demosi

Demosi merupakan istilah dimana pangkat/golongan atau jabatan diturunkan dari sebelumnya.

4. Pemberhentian kerja sementara

Pegawai diberhentikan untuk sementara, dan jika diperlukan akan ditarik untuk diperkerjakan Kembali.

5. Pemberhentian kerja permanen

Pemberhentian kerja secara permanen dapat disebut juga dengan pemutusan hubungan kerja atau PHK.

Sedangkan indikator-indikator *punishment* menurut Siagian, (2020) yaitu meliputi:

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi

Suatu perusahaan atau organisasi pegawai harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam pekerjaannya, karena jika pegawai tersebut terus-menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan hukumannya.

2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan

Hukuman yang diberikan oleh atasan sematamata akan membuat pegawai jera melakukan kesalahan, tetapi jika pegawai tersebut melakukan kesalahan yang sama maka atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.

3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan

Seseorang pegawai perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika pegawai tersebut melakukan kesalahan ringan dan apa hukumannya jika pegawai melakukan kesalahan yang berat.

4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan

Dengan adanya pengawasan kepada pegawai atasan bisa memantau para pegawainya yang bekerja pada perusahaan tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan tersebut maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahannya tersebut.

Selain Siagian, (2020:462) juga mengemukakan beberapa indikator dalam *punishment*, diantaranya:

1. Memberikan perintah

Biasanya menerima pendisiplinan berupa kegiatan fisik sebagai suruhan dari pihak atasan.

2. Memberikan larangan

Hukuman yang diberikan berupa himbauan supaya menjauhi perilaku yang menyimpang supaya terhindar dari hukuman.

3. Memberikan teguran

Hukuman teguran dalam pendisiplinan ialah punishment yang paling sering dilakukan oleh pihak atasan.

4. Memberikan peringatan

Peringatan yang dilakukan dapat berupa skorsing

Berdasarkan indikator punishment, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *punishment* dapat diukur dengan berbagai indikator yang sudah diteliti kebenarannya. Indikator yang akan digunakan ialah dari Sugianingrat dan Sarmawa.

2.5 Kerjasama Tim

Menurut Adi *et al.*, (2018) Kerja tim mensyaratkan anggota tim bekerja sama, berkomunikasi secara efisien, mengantisipasi dan mengakomodasi kepentingan satu sama lain, serta mengandalkan kegiatan bersama. Koordinasi yang baik antar anggota akan membuat tim menjadi lebih efektif. Menurut Masyithah *et al.*, (2018) kerjasama tim yaitu sekawanan individu yang bekerja sama untuk menggapai target secara serempak. Sekelompok individu harus memiliki panduan serta tahapan operasi yang jelas bagi semua anggota untuk memutuskan kerja tim dan prosedur. Aturan dan praktik yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Anggraeni & Saragih, (2019) kerjasama tim yaitu segerombol orang yang mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara bersama-sama dan mengatur setiap prestasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Prestasi dapat meningkatkan semangat anggota tim untuk menggapai tujuan berikutnya. Menurut Hamiruddin *et al.*, (2019) kerja tim yaitu sekerumun orang yang bekerja bersama guna meraih tujuan bersama dan tujuan tersebut akan lebih ringan dicapai dengan bekerja sama daripada melakukan sendiri. Bekerja di dalam tim memudahkan anggota saat mereka menghadapi masalah sehingga tim berguna sangat baik dalam memecahkan masalah tersebut.

Teamwork adalah sekumpulan pegawai yang dikoordinir oleh seorang team leader atau manager, yang bertugas melakukan pembinaan kepada seluruh anggota

untuk menunjukkan produktivitas yang maksimal dengan memberikan bimbingan, arahan, motivasi dan inspirasi, sehingga setiap tugas yang didelegasikan dapat dilaksanakan dengan baik (Sinambela & Rizki, 2016). Menurut McShane & Von Glinow, (2012), untuk bekerja secara efektif dalam tim, pegawai harus memiliki lebih dari keterampilan teknis untuk melakukan pekerjaan mereka sendiri.

Berlandaskan gagasan yang telah terpapar diatas, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kerjasama tim yaitu komunitas orang-orang yang mempunyai potensi untuk menuntaskan pekerjaan bersama dengan memimpin setiap pencapaian yang dimiliki guna membentuk hasil yang lebih baik.

2.5.1 Jenis-Jenis Kerjasama Tim

Menurut Masyithah *et al.*, (2018) diperoleh 6 jenis kerjasama tim yakni sebagai berikut:

1. Tim formal yaitu tim yang dibangun pada susunan kelembagaan yang terstruktur;
2. Tim vertikal yaitu tim manajemen yang mengikutsertakan atasan dan beberapa pegawai dalam kebijakan yang terstruktur;
3. Tim horizontal yaitu tim kohesif yang terdiri dari sebagian pegawai pada tingkat hierarki yang sama akan tetapi dengan bidang keahlian yang berbeda;
4. Tim penugasan khusus yaitu tim yang ditunjuk untuk mengerjakan tugas yang sesuai dengan minat maupun visi tersendiri;
5. Tim Mandiri yaitu tim yang memuat 5 hingga 20 pegawai dengan keterampilan serta pengalaman perputaran kegiatan untuk mewujudkan komoditas maupun layanan yang lengkap;
6. Tim pemecah masalah rata-rata memuat 5-1 pekerja yang digaji per jam di departemen yang sama di mana pekerja tersebut bekerja dan memusyawarahkan taktik untuk meningkatkan produktivitas, kinerja, dan area kerja.

2.5.2 Ciri-Ciri Kerjasama Tim

Menurut Masyithah *et al.*, (2018) ada 4 ciri-ciri kerjasama tim yaitu sebagai berikut:

1. Memiliki tujuan bersama: Anggota tim dengan tujuan yang sama dapat bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan;
2. Bersinergi positif: Anggota tim bersinergi secara aktif dalam mengelola kerja tim sehingga dapat bertindak secara efisien serta harmonis;
3. Tanggung jawab individu dan bersama: Anggota tim secara kolektif bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan;
4. Anggota tim yang mempunyai keahlian berbeda dapat saling melengkapi dalam menjalankan tugasnya.

2.5.3 Indikator Kerjasama Tim

Menurut McShane & Von Glinow, (2012), indikator atau disebut juga dengan karakteristik atau perilaku anggota tim yang efektif yang paling sering disebutkan adalah "lima C":

1. Bekerja sama
Anggota tim yang efektif bersedia dan mampu bekerja bersama daripada sendirian. Ini termasuk berbagi sumber daya dan menjadi cukup adaptif atau fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan dan preferensi anggota tim lainnya
2. Koordinasi
Anggota tim yang efektif secara aktif mengelola pekerjaan tim sehingga dilakukan secara efisien dan harmonis.
3. Berkomunikasi
Anggota tim yang efektif mengirimkan informasi dengan bebas (bukan menimbun), efisien (menggunakan saluran dan bahasa terbaik), dan dengan hormat (meminimalkan emosi negatif). Mereka juga mendengarkan rekan kerja secara aktif.
4. Menghibur
Anggota tim yang efektif membantu rekan kerja mempertahankan kondisi psikologis yang positif dan sehat. Mereka menunjukkan empati, memberikan kenyamanan psikologis, dan membangun rasa percaya diri dan harga diri rekan kerja.

5. Penyelesaian konflik

Konflik tidak dapat dihindari dalam pengaturan sosial, sehingga anggota tim yang efektif memiliki keterampilan dan motivasi untuk menyelesaikan ketidaksepakatan disfungsi di antara anggota tim. Dibutuhkan penggunaan berbagai gaya penanganan konflik secara efektif serta keterampilan diagnostik untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan sumber struktural konflik.

Menurut Hamiruddin et al., (2019) terdapat 4 indikator dalam kerjasama tim yakni:

1. Fokus dengan tujuan tim: Tim berfokus atas tujuan yang ditentukan untuk pencapaian organisasi;
2. Saling memotivasi dalam menyelesaikan tugas: Motivasi dibutuhkan guna anggota termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya;
3. Menjalin kerjasama dengan anggota tim: Menciptakan kolaborasi yang baik antar anggota tim guna mencapai tujuan organisasi;
4. Koordinasi dalam proses menyelesaikan tugas: Koordinasi pada setiap tim akan memudahkan penuntasan tugas.

Indikator Kerjasama tim menurut Mangkunegara (2018) indikator kerjasama tim yaitu:

1. Tanggung jawab bersama yaitu dengan memberikan tanggung jawab menyelesaikan suatu pekerjaan secara bersama-sama dapat menciptakan hubungan kerjasama yang baik antar pegawai.
2. Saling berkontribusi artinya kontribusi yang baik sesama pegawai lain baik pikiran maupun tenaga dapat menciptakan kerjasama di dalam perusahaan atau organisasi.
3. Pengarahan kemampuan secara maksimal yaitu mengarahkan kemampuan dari masing-masing pegawai dalam anggota tim secara maksimal akan membuat kerjasama lebih kuat dan berkualitas.

Berdasarkan beberapa indikator Kerjasama tim tersebut di atas, maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator menurut teori yang ditulis oleh Mangkunegara.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penjelasan ini, peneliti akan merangkum temuan-temuan penting dari penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian mereka. Dengan mengkaji penelitian terdahulu, peneliti dapat mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang masih ada dan merancang penelitian mereka sendiri untuk mengisi kesenjangan tersebut atau mengeksplorasi variabel-variabel tertentu yang belum tercakup dalam penelitian sebelumnya. Adapun Penelitian yang dan menjadi referensi dalam penelitian ini diantaranya dapat dilihat dari tabel 2.1.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Amelia Yuliana, Sugito, Amrin Mulia (2022)	Pengaruh Punishment Dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Gelatik Supra Kantor Cabang Medan	Jenis data dalam penelitian ini adalah asosiatif, yaitu penelitian yang menanyakan hubungan antara dua variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai kontrak sebanyak 40 orang. Teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner kepada pegawai. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai kontrak divisi operasional dan pendukung PT Gelatik Supra Kantor Cabang Medan. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 21, dengan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) variabel hukuman berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai PT Gelatik Supra Medan. (2) secara parsial variabel imbalan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Gelatik Supra Medan. (3) Secara simultan punishment dan <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Gelatik Supra Medan.

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Richard Leonard Masae, Tarsisius Timuneno, Clarce S Maak, dan Rolland E Faggidae (2023)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada UD Mutiara Timor Star Kupang	Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan membagikan kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh, sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 40 orang pegawai UD Bintang Mutiara Timor Kupang. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa <i>reward</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UD Mutiara Timor Star Kupang, sedangkan secara parsial hukuman tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai UD Bintang Mutiara Timor Kupang. Secara simultan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai UD Bintang Mutiara Timor Kupang.
3.	Fereshti Nurdiana Dihan & Faizal Hidayat (2020)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>reward</i> terhadap disiplin kerja, pengaruh <i>punishment</i> terhadap disiplin kerja, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja pegawai, pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja pegawai, dan mengetahui pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja pegawai. pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel <i>intervening</i> , dan pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel <i>intervening</i> pada gerai Waroeng Spesial Sambal di Yogyakarta. Responden penelitian ini adalah pegawai outlet Waroeng

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Spesial Sambal Yogyakarta yang berjumlah 117 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner kemudian dianalisis dengan analisis regresi dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai, kemudian <i>punishment</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai. Selain itu terdapat pengaruh tidak langsung <i>reward</i> terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja, dan terdapat pula pengaruh tidak langsung <i>punishment</i> terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.
4.	Ahmad Fahreza (2020)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai PT Federal International Finance (FIFGROUP) Cabang Samarinda	Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Federal International Finance (FIFGROUP) cabang Samarinda. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Alat analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, uji F dan uji t. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh <i>reward</i> secara parsial terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 48,5%, dari hasil $T_{hitung} > T_{tabel}$ (3,919 > 1,993), dan pengaruh hukuman secara parsial terhadap kinerja pegawai sebesar 60,9%, dari hasil $T_{hitung} > T_{tabel}$ (3,748 > 1,993), dan secara simultan terdapat pengaruh antara <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja sebesar 50,2%, dari hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ (38,529 > 3,123). Hasil

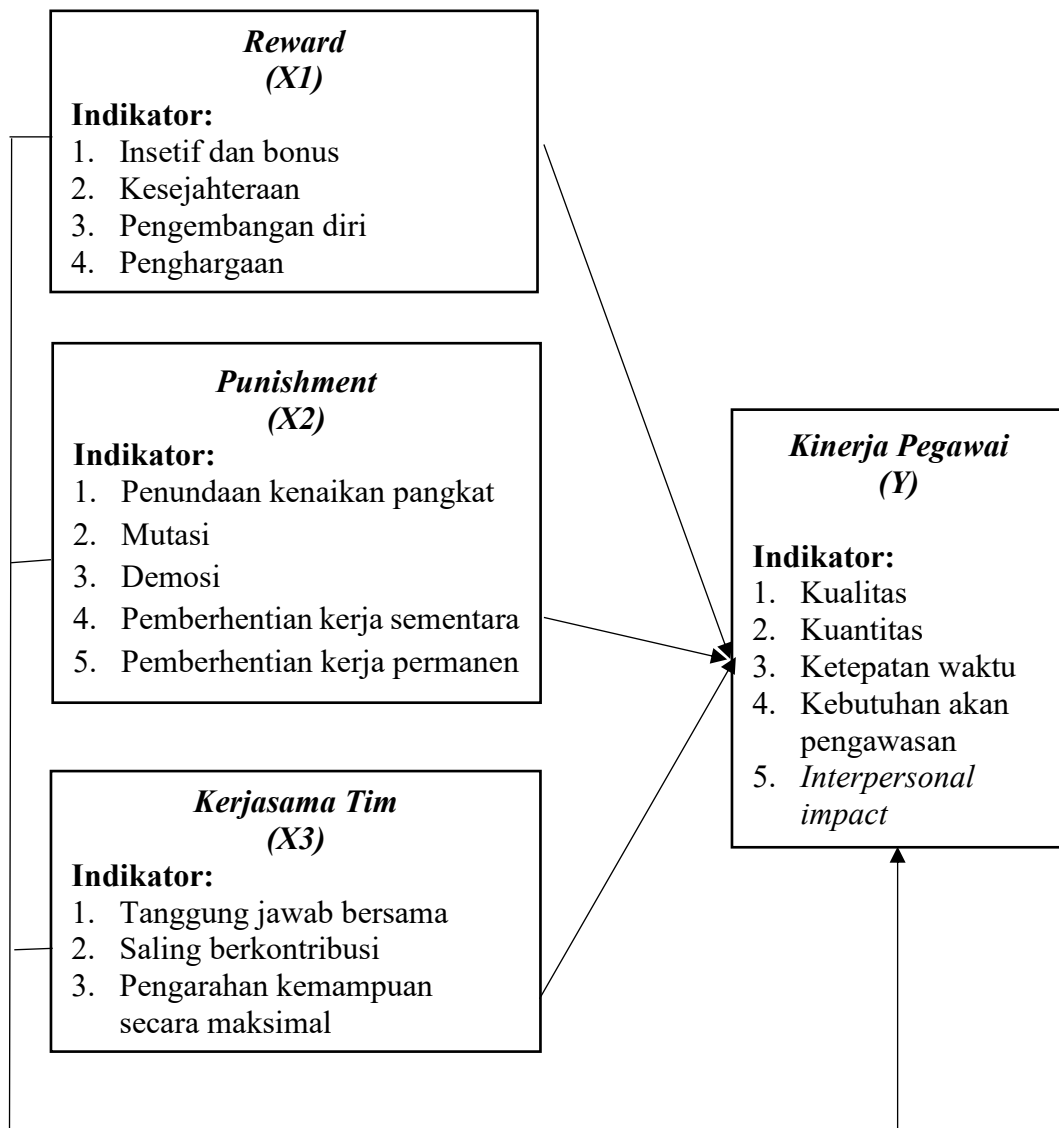
No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			penelitian menunjukkan bahwa <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai. PT Federal International Finance (FIFGROUP) hendaknya memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang sesuai untuk meningkatkan kinerja pegawai.
5.	Ifah Finatry Latiep, A. Reski Fausia Putri, Adrianus Aprilius (2021)	<i>The Effect of Rewards and Punishments on CV Employee Performance. Era Mas</i>	Dari hasil pengujian hipotesis yaitu uji t dan uji F menunjukkan bahwa variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> mempunyai pengaruh dan signifikan secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Pegawai CV Era Mas Merauke. Hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} Reward (X1) 3,576 > t_{tabel} 1,681$ dengan tingkat signifikan $0,001 < 0,05$ sehingga H_0 diterima H_0 ditolak. Nilai $t_{hitung} Punishment (X2) 2,909 > t_{tabel} 1,681$ dengan tingkat signifikan $0,006 < 0,05$ sehingga H_0 diterima H_0 ditolak. Kemudian nilai $F_{hitung} 29,737 > F_{tabel} 3,22$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 diterima H_0 ditolak. Nilai <i>Adjusted R Square</i> adalah 0,566 yang artinya semua variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai CV Era Mas Merauke sebesar 56,6% sedangkan sisanya 43,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.
6.	Martono, S., Ariani Wulansari, N., & wartini, S. (2018)	<i>Reward Information system: Integrated Strategy to</i>	Penelitian ini bertujuan untuk melaksanakan reformasi birokrasi yang terkendali dan terukur. Salah satu upaya untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan mewujudkan konsep <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bagi pegawai di Perguruan Tinggi Negeri. Bentuk <i>reward</i>

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>control program effectiveness</i>	dan <i>punishment</i> ini dilakukan melalui balas jasa. <i>Reward</i> mempunyai prinsip yaitu 1. prinsip keadilan individu atau yaitu segala sesuatu yang diterima oleh seorang pegawai harus sama dengan apa yang diberikan kepada organisasi. 2. keadilan internal, yaitu keadilan antara bobot pekerjaan dengan imbalan yang diterima. 3. keadilan eksternal, yaitu imbalan yang diterima pegawai dari tempat kerjanya akan sama dengan imbalan yang diberikan oleh organisasi lain yang setara.

2.7 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran ini berfungsi untuk menggambarkan keterkaitan antara reward, punishment, dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai. Melalui kerangka ini, penulis ingin menunjukkan bagaimana masing-masing variabel berkontribusi terhadap peningkatan atau penurunan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Visualisasi hubungan antar variabel ini juga membantu dalam merumuskan hipotesis penelitian yang akan diuji secara empiris untuk mengetahui sejauh mana pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kerangka pemikiran ini memberikan landasan teoritis yang kuat dalam memahami dinamika organisasi serta strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas kerja. Dengan demikian, kerangka pemikiran menjadi dasar dalam menganalisis pengaruh reward, punishment, dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai di PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang serta memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam mengoptimalkan SDM.

Kerangka pemikiran yang telah penulis buat adalah representasi visual dari hubungan antara variabel-variabel yang akan penulis teliti dalam penelitian penulis tentang "Pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang" seperti pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sebuah kerangka berpikir yang diajukan memiliki fungsi yang sangat penting dalam suatu penelitian, yakni memberikan arah yang jelas terhadap pelaksanaan penelitian berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kerangka berpikir dalam penelitian ini mengacu pada hipotesis penelitian. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji terlebih dahulu, berfungsi sebagai pemberi arah yang jelas terhadap pelaksanaan penelitian. Karena pada penelitian ini menggunakan data sampel maka hipotesis yang digunakan ialah hipotesis statistik, dinamakan

hipotesis statistik karena penelitian ini untuk mengetahui keadaan populasi, sumber data yang menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Jadi yang dipelajari ialah data sampel. Berikut adalah penjelasan kerangka berpikir dalam penelitian ini:

2.7.1 Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai

Program *reward* (penghargaan) adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pegawai agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja. *Reward* yaitu hadiah dan hukuman dalam situasi kerja, hadiah menunjukkan adanya penerimaan terhadap perilaku dan perbuatan. Diharapkan dengan adanya penerapan *reward* kinerja pegawai dapat ditingkatkan dan perusahaan dapat mencapai tujuannya secara keseluruhan (Kamsir, 2014).

Reward Sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai atau pegawai, karena *reward* merupakan salah satu bentuk penilaian yang positif terhadap pegawai atas prestasi maupun hasil yang dilakukan. *Reward* adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima pegawai karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Pemberian *reward* dilakukan sebagai bentuk penghargaan bagi seorang pegawai pada saat hasil kerja pegawai tersebut telah memenuhi bahkan melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan. Perusahaan atau organisasi menjadikan *reward* sebagai metode yang digunakan dalam memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dan prestasi kerja. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Pramesti *et al.*, 2019) dengan judul penelitian "Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai KFC Artha Gading", dalam penelitian ini menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Ramadanita *et al.*, 2021) dengan judul penelitian "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai PT Glenmore Agung Nusantara", hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sejalan dengan penelitian (Septian Dymastara, 2020) dengan judul penelitian "Analisis *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai PT Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara", Hasil penelitian ini menyatakan bahwa

reward berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena dengan *reward* yang sudah tertata dan sesuai maka *reward* tersebut mampu meningkatkan kinerja para pegawai secara signifikan. Pemberian *reward* yang sesuai kepada pegawai maka pegawai tersebut akan terus meningkatkan prestasi yang baik sehingga kinerjanya akan semakin baik pula.

Penelitian lainya dilakukan oleh (Amri, 2019) dengan judul penelitian "Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada KSP Balota Kota Palopo", Dari hasil penelitian menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. *Reward* yang sudah tertata dan tersalurkan dengan baik kepada pegawai, maka *reward* tersebut mampu memotivasi para pegawai untuk berkinerja secara maksimal. Kinerja pegawai akan terus mengalami perbaikan jika ada peningkatan terhadap *reward* dari perusahaan.

2.7.2 Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai

Setiap perusahaan pasti memiliki standar kualitas kerja dalam hubungannya dengan kinerja para pegawai. Hal tersebut dilakukan sebagai alat pemicu dalam memotivasi para pegawai agar patuh terhadap peraturan dan juga sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan. Menurut Mangkunegara, (2018) *punishment* adalah sebuah ancaman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi kesalahan yang dilakukan sehingga dapat memacu prestasi kerja yang baik guna meningkatkan kinerja. Penerapan *punishment* yang salah dapat berakibat negative, begitu pula sebaliknya penerapan *punishment* yang baik dan benar akan menimbulkan dampak positif.

Perusahaan besar ini juga menerapkan sistem *punishment* yang cukup ketat. Kinerja mereka dipantau secara berkala mulai performa dan ketepatan waktu sampai kepatuhan prosedur keamanan kerja. Hukuman menunjukkan penolakan perilaku dan perbuatannya. Diharapkan dengan adanya penerapan *punishment* kinerja pegawai dapat ditingkatkan dan perusahaan dapat mencapai tujuanya secara keseluruhan. Penerapan *punishment* menjadi perhatian penuh bagi manajer, demi

memenuhi standar operational produser sekaligus untuk bergerak aktif meningkatkan kinerja pegawainya (Kamsir, 2014).

Penerapan *punishment* yang baik dan benar akan mendidik, memotivasi dan memberikan pengaruh guna meningkatkan hasil kinerjanya. Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Latiep *et al.*, (2022) dengan judul penelitian "Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai CV. Era Mas", menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan pendapat tersebut, Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wirawan *et al.*, (2018) dengan judul penelitian "Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Dan Motivasi Pegawai Pada CV Media Kreasi Bangsa", menyatakan bahwa *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan karena pemberian *punishment* secara tepat kepada pegawai yang melakukan kesalahan maka akan meningkatkan kesadaran para pegawai untuk tidak mengulangi kesalahan yang dilakukan sehingga kinerja para pegawai akan semakin meningkat. Penelitian lain yang dilakukan oleh Panekenan *et al.*, (2019) dengan judul penelitian "*The Influence of Reward and Punishment Toward Employees Performance at Bank Indonesia Branch Manado*", dalam penelitiannya menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Arifin, 2022) dengan judul penelitian "Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Parepare" Menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena *punishment* merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan manajer dalam memacu kinerja pegawai.

2.7.3 Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai

Kerjasama Tim merupakan hal mutlak yang diperlukan dalam mencapai kinerja yang diharapkan, karena semakin baik kerjasama tim maka kinerja pegawai akan meningkat. Kerjasama Tim juga suatu kebiasaan yang dilakukan manusia untuk memenuhi pencapaian tujuan bersama, demikian juga halnya bekerja sama yang diterapkan dalam ruang lingkup organisasi perusahaan. Kerjasama Tim berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kimia Farma Pusat, dimana pengaruh tersebut positif artinya peningkatan kerjasama tim meningkatkan peluang peningkatan kinerja pegawai, hal ini terdapat dalam penelitian Khalid & Maryati,

(2019), yang menjadikan kerjasama tim dapat membangun kekompakan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Riset yang dilakukan oleh Pandelaki, (2018) berjudul “Pengaruh Teamwork Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Titian Budi Luhur Di Kabupaten Parigi Moutong”, menunjukkan bahwa kerjasama tim secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil riset bisa diartikan melalui adanya kerjasama tim yang bagus, maka semakin meningkat kinerja pegawai. Kelompok tim yang baik juga mampu mendorong pegawai dalam meningkatkan kinerjanya sehingga dapat tercapai tujuan atau target perusahaan.

Kemudian berdasarkan penelitian Wanty, (2020) mengatakan bahwa kerjasama tim yang kompak dan solid akan menciptakan suatu pertumbuhan positif dalam organisasi, dan didapat hasil penelitiannya bahwa terdapat pengaruh langsung positif kerjasama tim terhadap kinerja.

2.7.4 Pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai

Penerapan *reward* maupun *punishment* biasanya dilakukan secara berdampingan di dalam suatu perusahaan sehingga tidak terjadi ketimpangan. Ketika pegawai melakukan kesalahan maka diberikan sanksi atau *punishment*, begitupun sebaliknya jika pegawai melakukan sebuah pencapaian yang baik maka pegawai tersebut pantas mendapatkan sebuah penghargaan atau *reward*. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan hasil kinerja pegawai antara lain: kepemimpinan, pemberian motivasi, pendidikan latihan, kesejahteraan, penegakan disiplin melalui hukum. faktor-faktor tersebut perlu mendapat perhatian dari pimpinan, terutama yang berkaitan dengan faktor kesejahteraan, dimana pimpinan harus ikut berperan aktif dalam peningkatan kesejahteraan seperti halnya dalam pemberian *reward* dan *punishment*. Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maulana *et al.*, (2016) dengan judul penelitian "Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja (Studi pada pegawai PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)" Menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnomo, (2021) dengan judul penelitian "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai pada

PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (Up3) Bogor" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Unit Pelaksana Layanan Pelanggan (UP3) PT PLN (Persero) Bogor. Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar $59,666 > 3,11$ dengan $\text{sig } 0,000 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Hasil koefisien determinan (R^2) sebesar 0,774 artinya variabel *reward* dan *punishment* memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Arsyad, (2020) dengan judul penelitian "Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) UPDK Bakaru" Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) UPDK Bakaru. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* secara bersama-sama berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) UPDK Bakaru.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Bhuwana *et al.*, (2022) dengan judul penelitian "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada KSP Citra Lestari". Dari hasil penelitian menyatakan bahwa *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis bahwa F_{hitung} diperoleh nilai sebesar 42,969 sehingga nilai $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ sebesar 3,35 serta nilai uji signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Keadaan yang demikian menunjukkan bahwa variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai tidak terbatas pada variabel yang dimasukkan dalam model penelitian ini saja, akan tetapi masih ada variabel lain yang bisa mendorong kinerja pegawai.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Priharti *et al.*, (2022) menyatakan bahwa Variabel pemberian *reward*, *punishment*, kerjasama tim (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) baik secara parsial maupun simultan pada PT Kereta Api Indonesia. Hasil koefisien *determinasi R square* menunjukkan bahwa pemberian *reward*, *punishment* dan kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional IV Tanjung

Karang Stasiun Baturaja sebesar 56,1% sedangkan sisanya yaitu 43,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam peneliti ini yaitu motivasi kerja, tanggung jawab, disiplin kerja dan insentif.

2.8 Hipotesis

Dalam sebuah organisasi, kinerja pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berbagai faktor dapat mempengaruhi kinerja pegawai, termasuk sistem *reward*, *punishment*, dan kerjasama tim. *Reward* dapat menjadi dorongan bagi pegawai untuk bekerja lebih giat, sementara *punishment* berfungsi sebagai pengendali perilaku agar pegawai tetap disiplin dan mematuhi aturan perusahaan. Di sisi lain, kerjasama tim yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan efisiensi, serta mempercepat pencapaian target kerja. Oleh karena itu, penting untuk memahami sejauh mana pengaruh ketiga faktor ini terhadap kinerja pegawai, khususnya di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward*, *punishment*, dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai secara simultan maupun parsial. Dengan menggunakan metode kuantitatif, penelitian ini akan menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut serta memberikan rekomendasi bagi manajemen perusahaan dalam mengoptimalkan strategi peningkatan kinerja pegawai. Berikut ini adalah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H_{a1} : Terdapat pengaruh yang signifikan *Reward* terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.
- H_{01} : Terdapat pengaruh yang tidak signifikan *Reward* terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

2. Ha₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

H0₂ : Terdapat pengaruh yang tidak signifikan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

3. Ha₃ : Terdapat pengaruh yang signifikan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

H0₃ : Terdapat pengaruh yang tidak signifikan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

4. Ha₄ : Terdapat pengaruh yang signifikan *Reward*, *Punishment* dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

H0₄ : Terdapat pengaruh yang tidak signifikan *Reward*, *Punishment* dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

Melalui pengujian hipotesis ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang kebijakan yang lebih efektif guna meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Dengan adanya sistem reward yang tepat, mekanisme punishment yang adil, serta budaya kerja tim yang kuat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi yang tinggi dalam mendukung pengembangan manajemen sumber daya manusia di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanasi (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Crystallography, (2016) menyatakan bahwa penelitian eksplanasi adalah penelitian yang digunakan untuk menjelaskan kedudukan-kedudukan dan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. Pada penelitian ini digunakan dengan tujuan mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Dalam bahasa matematika dapat dinyatakan dengan "jika X maka Y", yang artinya variabel X mempengaruhi variabel Y. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh antara variabel bebas, yaitu *reward*, *punishment*, dan kerjasama tim dengan variabel terkait yaitu kinerja pegawai. Metode *explanatory research* bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal (sebab akibat atau timbal balik). Metode penelitian eksplanatori ini dapat diketahui bagaimana korelasi antara dua atau lebih variabel maupun kekuatan hubungannya dan menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Sari *et al.*, 2022). Metode pengumpulan data dilakukan melalui kuisioner yang disebar kepada responden yang merupakan pegawai PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang. Pendekatan survei ini digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh *reward*, *punishment*, dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

Kuisioner akan berisi pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk mengukur sejauh mana faktor-faktor tersebut memengaruhi kinerja pegawai. Data yang diperoleh dari kuisioner akan dianalisis secara kuantitatif, dan analisis statistik akan digunakan untuk mengidentifikasi apakah terdapat hubungan positif yang signifikan antara pengaruh tersebut dengan kinerja pegawai. Studi ini akan

memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai *reward*, *punishment*, dan kerjasama tim serta kinerja pegawai.

3.2 Sumber Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lainnya dalam penelitian terhadap masalah yang menjadi objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

3.2.1 Data Primer

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara bertahap dari sumber dengan cara pengukuran, angket dan kuisioner yang disebarkan, observasi, wawancara, dan cara lainnya. Menurut Sugiyono, (2018) data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer didapatkan melalui kegiatan wawancara dengan subjek penelitian dan dengan observasi atau pengamatan langsung di lapangan. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang diberikan kepada pegawai PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang dengan pertanyaan terkait *reward*, *punishment*, dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penyebaran kuisioner tersebut akan menghasilkan data primer.

3.2.2 Data Sekunder

Penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui orang lain, laporan kantor, profil perusahaan, buku pedoman, dan lain sebagainya. Pada penelitian ini data sekunder yang digunakan diperoleh dari referensi internet, buku-buku, laporan kantor, dan jurnal penelitian terkait yang dijadikan pedoman untuk pengolahan data dalam menyempurnakan penelitian ini.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam upaya memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, digunakan teknik pengumpulan data. Metode pengumpulan data sebagai berikut:

3.3.1 Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan tahap awal dalam penelitian ini. Data sekunder diperoleh melalui studi literatur dan penelusuran berbagai sumber informasi yang relevan. Penelitian pustaka dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pengaruh *reward*, *punishment*, dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai. Dalam tahap ini, penelitian memeriksa berbagai penelitian terdahulu, artikel ilmiah, laporan, dan sumber daya elektronik terkait untuk memahami temuan-temuan sebelumnya dan kerangka kerja konseptual.

3.3.2 Kuesioner

Studi lapangan dilakukan dengan menggunakan metode survei melalui kuesioner. Responden penelitian adalah pegawai PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang. Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data yang cara pelaksanaannya dilakukan melalui memberi pertanyaan tertulis kepada responden untuk mendapat jawaban pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Kuesioner akan dirancang untuk mengukur persepsi dan pengalaman pegawai terkait pengaruh kinerja pegawai. Kuesioner akan mencakup pertanyaan-pertanyaan terstruktur yang menggali informasi terkait *reward*, *punishment*, serta kerjasama tim. Data yang diperoleh dari kuesioner akan dianalisis secara kuantitatif menggunakan alat analisis statistik seperti perangkat lunak statistik. Hasil analisis data akan digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh *reward*, *punishment*, dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai. Studi ini juga akan memeriksa apakah terdapat perbedaan signifikan dalam dampak pengaruh kinerja tersebut terhadap pegawai PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Sugiyono, (2018) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Tujuan menjaga populasi untuk menentukan besarnya anggota sampel yang diambil dari anggota populasi sehingga kita dapat membatasi keefektifan wilayah

generalisasi. Oleh karena itu, populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang yang berjumlah 111 pegawai.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono, (2018:168) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Bila populasi besar, dan penuliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Penelitian ini menggunakan *non probability sampling*, dengan metode *purposive sampling*, untuk memilih responden yang sesuai dengan kriteria populasi yang ditetapkan. *Purposive sampling* adalah Teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang digunakan data penelitian ini, dalam mengambil sampel pegawai dengan kriteria sebagai berikut:

1. Pegawai kantor PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang
2. Kelompok pegawai dengan rentang usia 25-45 tahun
3. Sedang atau pernah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan tersebut sehingga sudah memahami dengan baik pekerjaan dan segala kondisi perusahaan saat jam aktif kerja.

Menurut Sekaran dalam Harwandi, (2019:64) mengatakan bahwa salah satu cara untuk menentukan ukuran sampel yaitu, ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Penelitian jumlah sampel dari populasi dengan tarah kesalahan 5% yang dilihat dari penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu dengan taraf kesalahan 1%, 5%, dan 10% (Sugiyono, 2018). Perhitungan sampel dapat menggunakan teknik rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{(1 + (N \times e^2))}$$

Rumus 3.1 Slovin

Keterangan:

n = jumlah sampel yang akan diteliti

N = jumlah populasi peneliti

e = *error level* (tingkat kesalahan).

Catatan: umumnya digunakan 1% atau 0,01, 5% atau 0,05% dan 10% atau 0,1), catatan dapat dipilih oleh peneliti.

$$n = \frac{111}{(1 + (111 * 0.05^2))}$$

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 111 pegawai, sehingga persentase kelonggaran yang digunakan adalah 5% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Untuk mengetahui sampel penelitian, perhitungannya sebagai berikut:

$$n = \frac{111}{(1 + (111 * 0.05^2))}$$

$$n = \frac{111}{5}$$

$$n = 87$$

Hasil perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin yang menjadi responden dalam penelitian ini di sesuaikan sebanyak 87 orang dari seluruh total populasi pegawai pada PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang. Kemudian Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling* dengan strategi *accidental sampling*. *Simple random sampling* adalah pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2018). Sedangkan menurut Sugiyono (2018) *accidental sampling* adalah Teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan. Sehingga peneliti bisa mengambil sampel tanpa perencanaan dan pada siapa saja yang ditemui.

3.5 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah penjelasan tentang konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian untuk memudahkan peneliti menjelaskan konsep-konsep tersebut dalam lapangan. Definisi konseptual digunakan untuk menghindari kebingungan tentang konsep yang akan dijelaskan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, definisi konseptual yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. *Reward* (X_1). Menurut Nompoo & Pandowo, (2020) *reward* adalah suatu bentuk pengakuan atas suatu prestasi tertentu yang diberikan dalam bentuk materiil dan non materiil yang diberikan oleh organisasi atau lembaga

kepada individu atau kelompok pegawai sehingga dapat bekerja dengan tinggi.

2. *Punishment* (X_2). Menurut Fahmi, (2016) *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang pegawai karena ketidakmampuannya dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaan sesuai perintahnya.
3. Kerjasama Tim (X_3). Menurut Sinambela & Rizki, (2016), kerjasama tim adalah sekumpulan pegawai yang dikoordinir oleh seorang team leader atau manager, yang bertugas melakukan pembinaan kepada seluruh anggota untuk menunjukkan produktivitas yang maksimal dengan memberikan bimbingan, arahan, motivasi dan inspirasi, sehingga setiap tugas yang didelegasikan dapat dilaksanakan dengan baik.
4. Kinerja Pegawai (Y). Manik & Syafrina, (2017) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

3.6 Definisi Operasional Variabel

3.6.1 Variabel *Reward*

Berikut adalah tabel definisi operasional untuk variabel independen seperti terlihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel X_1

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Skala
1.	<i>Reward</i> (X_1)	Bentuk penghargaan atas prestasi pegawai	1. Insentif dan Bonus	1. Perusahaan memberikan gaji sesuai UMP/UMR 2. Perusahaan memberikan insentive kepada pegawai 3. Bonus yang diberikan perusahaan meningkatkan semangat dalam bekerja 4. Gaji merupakan motivasi untuk semangat kerja	<i>Likert</i>

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Skala
			2. Kesejahteraan	5. Perusahaan memberikan asuransi kepada pegawai	
				6. Perusahaan memberikan dana pensiun sesuai masa kerja pegawai	
				7. Tunjangan yang berikan perusahaan dapat mencukupi kebutuhan saat ini	
				8. Perusahaan memberikan cuti kerja kepada pegawai	
			3. Pengembangan Karir	9. Pegawai diberi pelatihan/diklat untuk mengembangkan karir	
			4. Penghargaan	10. Pegawai diberi kesempatan untuk promosi jabatan	

3.6.2 Variabel *Punishment*

Berikut adalah tabel definisi operasional untuk variabel independen seperti terlihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel X₂

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Skala
1.	<i>Punishment</i> (X ₂)	Sanksi yang diterima oleh pegawai karena ketidakmampuan dalam menyelesaikan tugas	1. Penundaan kenaikan pangkat	1. Perusahaan menciptakan tata tertib untuk mencegah pelanggaran yang dilakukan pegawai	<i>Likert</i>

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Skala
				2. Ketika pegawai melakukan kesalahan, terdapat kebijakan tentang penundaan kenaikan pangkat	
			2. Mutasi	3. Perusahaan memberikan hukuman mutasi kepada pegawai yang melakukan kesalahan	
				4. Hukuman mutasi biasanya pegawai ditempatkan di tempat yang jauh dan sulit.	
			3. Demosi	5. Perusahaan memberikan hukuman penurunan pangkat kepada pegawai	
				6. Perusahaan memberikan hukuman sesuai dengan kesalahan yang dilakukan	
			4. Pemberhentian kerja sementara	7. Atasan memberikan surat teguran keras terhadap pegawai yang melakukan kesalahan	

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Skala
				8. Pegawai mendapat hukuman berupa pemberhentian kerja sementara atas kesalahan yang dilakukan	
			5. Pemberhentian kerja permanen	9. Kebijakan PHK akan diberikan kepada pegawai jika melanggar peraturan keras yang sudah ditetapkan perusahaan	
				10. Pegawai yang sudah mendapat sanksi pemberhentian kerja permanen tidak akan dipanggil lagi	

3.6.3 Variabel Kerjasama Tim

Berikut adalah tabel definisi operasional untuk variabel independen seperti terlihat pada tabel 3.3.

Tabel 3.3. Definisi Operasional Variabel X₃

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Skala
1.	Kerjasama Tim (X ₃)	Melakukan pekerjaan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab secara terkoordinasi	1. Tanggungjawab Bersama	1. Pegawai bekerja Bersama-sama saat menjalankan tugas	<i>Likert</i>
				2. Pegawai secara Bersama-sama bertanggung jawab terhadap kualitas kerja	
				3. Pegawai diberikan tugas dibangun atas dasar	

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Skala
				kepercayaan akan kemampuan saya	
				4. Setiap pegawai memiliki kesadaran yang tinggi mengerahkan potensi diri dalam mencapai tujuan	
			2. Saling Berkontribusi	5. Setiap anggota tim memiliki andil yang kuat terhadap keberhasilan tim	
				6. Hasil kerja tim bukanlah merupakan semata-mata kemampuan individual	
				7. Dalam menjalankan tugas perusahaan saling berkontribusi	
				8. Perusahaan menerima dengan puas terhadap hasil pekerjaan pegawai	
			3. Pengarahan kemampuan secara maksimal	9. Perusahaan memberikan pengarahan kepada pegawai	
				10. Perusahaan melakukan evaluasi secara berkala	

3.6.4 Variabel Kinerja Pegawai

Berikut adalah tabel definisi operasional untuk variabel independen seperti terlihat pada tabel 3.4.

Tabel 3.4. Definisi Operasional Variabel Y

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Skala
1.	Kinerja Pegawai (Y)	Perilaku yang dihasilkan oleh pegawai sesuai perannya dalam perusahaan	1. Kualitas	1. Selalu mengerjakan tugas sesuai kualitas yang diinginkan perusahaan	<i>Likert</i>
			2. Kuantitas	2. Terampil dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kuantitas (output dan waktu) yang diinginkan perusahaan	
			3. Ketepatan Waktu	3. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan	
			4. Kebutuhan akan Pengawasan	4. Memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan tanpa perlu meminta bantuan atau bimbingan dari atasan	
			5. Interpersonal Impact	5. Memiliki kepercayaan diri, keinginan yang baik dan mampu bekerja sama dengan rekan kerja.	

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Sugiyono, (2018) menjelaskan bahwa Skala *Likert* adalah alat yang digunakan untuk menilai pandangan, pemikiran, serta persepsi individu atau kelompok terhadap suatu peristiwa sosial tertentu. Dalam konteks penelitian, fenomena sosial

ini telah didefinisikan dengan jelas oleh peneliti dan diacu sebagai variabel penelitian. Responden akan diminta untuk memilih salah satu opsi yang paling mencerminkan pendapat atau tingkat persetujuan mereka terhadap pernyataan yang diberikan dalam kuesioner. Penggunaan skala *Likert* ini diharapkan dapat memberikan data yang dapat diukur dan dianalisis dengan baik untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai pengaruh *reward*, *punishment*, dan Kerjasama tim terhadap kinerja pegawai.

Tabel 3.5. Skala Likert

Kode Jawaban	Keterangan Jawaban	Skor atau Bobot Jawaban
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
N	Netral	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

Sumber: Sugiyono, (2018:93)

Dalam penelitian ini menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI). *Method of Successive Interval* (MSI) merupakan suatu metode penelitian yang digunakan untuk mengubah data ordinal menjadi data interval. Data ordinal adalah data yang memiliki urutan, tetapi jaraknya antar kategori belum tentu sama. Sementara itu, data interval memiliki jarak yang sama di antara nilainya. Metode MSI ini sering digunakan dalam penelitian sosial untuk memungkinkan analisis yang membutuhkan asumsi data interval, seperti teknik analisis faktor. Prosedur MSI melibatkan pemberian nilai interval pada data ordinal melalui transformasi matematis berdasarkan distribusi data (Sugiyono, 2021).

Secara singkat, langkah-langkah utama MSI adalah:

1. <https://drive.google.com/file/d/1Rp3QoXKXjTvB-eMKxEaKp8QyxlDU6fPJ/view> kamu dapat mengunduhnya melalui situs yang menyediakan Add-Ins untuk Excel.
2. Buka program Microsoft Excel.
3. Klik tab File, lalu pilih Options.
4. Pilih tab Add-Ins, dan kamu akan melihat kotak “View and Manage Add-Ins”.

5. Di bagian bawah kotak, klik tombol "GO", kemudian akan muncul kotak dialog Add-Ins.
6. Pada kotak Add-Ins, klik "Browse"
7. Pilih drive dan folder tempat kamu biasanya menyimpan file yang telah diekstrak, kemudian pilih file dengan ekstensi .xla.
8. Klik OK, dan Add-Ins yang telah diinstal akan muncul di menu utama Microsoft Excel.
9. Mengubah data ordinal menjadi data interval berdasarkan jarak yang telah dihitung.

Dalam penelitian ini tabulasi data masih dalam berupa data ordinal di mana data tersebut memiliki urutan yang jaraknya tidak sama. Sementara itu penelitian ini menggunakan teknik analisis faktor. Dalam proses pengelolaan teknik analisis faktor diperlukan data interval. Dengan ini peneliti melakukan proses transformasi MSI. Transformasi MSI merupakan sebuah metode transformasi data ordinal menjadi data interval dengan memanfaatkan distribusi normal kumulatif untuk menentukan jarak interval yang setara antar kategori ordinal berdasarkan distribusi frekuensi data (Sugiyono, 2021). Terdapat hasil *Method of Successive Interval (MSI)* terhadap pertanyaan yang ada pada Lampiran 2 tabulasi data kuesioner (Lampiran 3).

3.8 Teknik Pengujian Instrumen

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik fenomena ini disebut variabel penelitian. Jumlah instrumen penelitian tergantung jumlah variabel penelitian yang ditetapkan untuk diteliti. Selain itu instrumen penelitian memegang peran penting dalam penelitian kuantitatif karena kualitas data yang digunakan dalam banyak hal ditentukan oleh kualitas instrumen yang dipergunakan. Berikut ini beberapa pengujian yang akan digunakan dalam uji instrumen penelitian.

Instrumen berfungsi sebagai alat pada waktu penelitian yang menggunakan suatu metode. Menyusun sebuah instrumen penelitian bisa dilakukan oleh peneliti jika sudah memahami metode penelitiannya. Pemahaman terhadap variabel atau hubungan antar variabel merupakan modal penting untuk menjabarkan menjadi sub variabel, indikator, deskriptor dan butir-butir instrumennya (Sugiyono, 2018).

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas ini dimaksudkan untuk menilai valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas adalah suatu derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Validitas sebagai salah satu derajat ketepatan atau keandalan pengukuran instrumen mengenai isi pertanyaan (Sugiyono, 2018). SPSS versi 27 adalah software yang akan membantu penelitian untuk mengolah uji validitas. Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel} untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, n adalah jumlah sampel dan pengujian menggunakan uji dua sisi dengan tingkat signifikansi yaitu 0,05. Sehingga $df = 87-2 = 85$, yang setara dengan 0.1775. Untuk menguji validitas menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson*, kemudian diolah dengan menggunakan bantuan *Ms. Excel* dan hasilnya dianalisis menggunakan kriteria korelasi.

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Rumus 3.2 Uji Validitas

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi yang dicari (r_{hitung}) antara variabel X dan variabel Y

$\sum XY$ = Jumlah perkalian antara variabel x dan Y

$\sum X^2$ = Jumlah dari kuadrat nilai X

$\sum Y^2$ = Jumlah dari kuadrat nilai Y

$(\sum X)^2$ = Jumlah nilai X kemudian dikuadratkan

$(\sum Y)^2$ = Jumlah nilai Y kemudian dikuadratkan

N = Banyaknya jumlah responden

Dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka kuesioner dinyatakan valid
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka kuesioner dinyatakan tidak valid

3.8.2 Uji Reabilitas

Reabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2018). Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Adapun dalam uji reliabilitas, peneliti akan menggunakan SPSS versi 27 sebagai alat bantu pengolahan data. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* >0,60. Koefisien *Cronbach Alpha* adalah statistik yang mengukur sejauh mana item-item dalam instrumen konsisten dalam mengukur konstruk yang sama.

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 \frac{2}{b}}{v \frac{2}{t}} \right]$$

Rumus 3.3 Reabilitas

Keterangan:

- r_{11} = reliabilitas instrument
- k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
- $\sum \sigma^2 \frac{2}{b}$ = jumlah varian butir atau item
- $v \frac{2}{t}$ = varian total

3.9 Teknik Analisis Data

3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran awal tentang data yang dikumpulkan. Ini mencakup perhitungan statistik dasar seperti mean, median, modus, deviasi standar, dan tabel distribusi frekuensi jawaban responden untuk setiap pertanyaan dan variabel. Analisis statistik deskriptif akan memberikan pemahaman awal tentang distribusi data dan karakteristik utama dari sampel penelitian.

3.9.2 Analisis Statistik Inferensi

3.9.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linear berganda adalah suatu model regresi yang melibatkan lebih dari satu variabel independen. Tujuan dari analisis regresi linear berganda adalah untuk memahami sejauh mana dan dalam arah apa variabel-variabel independen memengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2016). Dalam penelitian ini model alat analisis yang digunakan adalah uji regresi linier berganda. Dalam konteks penelitian ini, terdapat beberapa variabel bebas yaitu *Reward* (X_1), *Punishment* (X_2), dan Kerjasama Tim (X_3), berpengaruh pada variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y). Uji regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari variabel independen dan variabel dependen. Model persamaan untuk regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta X_4 + e$$

Rumus 3.4 Regresi Linear

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi

X_1 = *Reward*

X_2 = *Punishment*

X_3 = Kerjasama Tim

e = *Epsilon*

3.9.2.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini merupakan uji prasyarat yang dilakukan sebelum melakukan analisis lebih lanjut terhadap data yang telah dikumpulkan. Adapun uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari tiga uji yaitu uji normalitas, uji heterokedastisitas dan uji multikolonieritas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan teknik data yang digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal.

Novianingtyas, (2019) menyatakan bahwa uji normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov bertujuan untuk mengevaluasi apakah data setiap variabel memiliki distribusi normal atau tidak. Jika nilai koefisien lebih besar dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Sebaliknya, jika nilai koefisien kurang dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa data tidak memiliki distribusi normal (Sismoyo *et al.*, 2021). Uji normalitas ini berguna untuk memastikan bahwa data memenuhi asumsi dasar dalam analisis statistik tertentu. Salah satu cara untuk menguji normalitas yaitu dengan analisis grafik histogram dan Normal P-Plot. Untuk Normal P-Plot, normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data atau titik-titik pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar dalam melihat hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

- a. Apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Apabila data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Menurut Sari *et al.*, (2022), uji heteroskedastisitas digunakan untuk menilai apakah terdapat perbedaan varian antara residual satu observasi dengan residual lainnya dalam model regresi. Suatu model regresi dikatakan heterokedastisitas apabila penyebaran titik-titik membentuk suatu pola tertentu di sekitar angka nol, sebaliknya suatu model regresi dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas apabila titik-titik tidak membentuk pola tertentu, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0, dan titik tidak hanya mengumpul di bawah atau di atas saja. Untuk mengevaluasi keberadaan heteroskedastisitas, diperiksa nilai signifikansi (*sig*) dari masing-masing variabel. Jika nilai *sig* >0,05, dapat disimpulkan bahwa tidak ada

heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas dapat dengan melihat grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED yaitu ada atau tidaknya pola tertentu. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

3. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas merupakan suatu teknik analisis data yang digunakan untuk tujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk dapat mengetahui apakah variabel independen bebas multikolonieritas dapat dilihat melalui nilai *Tolerance*, apabila nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 maka model regresi antar variabel independen bebas multikolonieritas. Selain itu dapat dilihat melalui nilai *Varian Inflation Factor* (VIF) yang apabila lebih kecil dari 10,00 maka model regresi antar variabel bebas multikolonieritas. Menurut Sugiyono, (2018), uji multikolinearitas diterapkan untuk mengevaluasi apakah dalam model regresi terdapat interkorelasi antar variabel independen (X).

3.9.2.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah suatu tahapan dalam proses penelitian dalam rangka menentukan jawaban apakah hipotesis ditolak atau diterima. Adapun dalam penelitian ini uji hipotesis terdiri dari tiga tahapan yaitu Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*), Uji Simultan (F) dan Uji Parsial (t). Pengujian seluruh uji hipotesis tersebut dalam penelitian ini akan menggunakan software SPSS versi 27.

1. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Koefisien determinasi (R^2) *Adjusted R Square* dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisa regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi (R) nol variabel independen sama sekali tidak

berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, Selain itu koefisien determinasi (R^2) dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X_1, X_2, X_3). Menurut Sugiyono, (2018) berikut adalah rumus yang digunakan dalam menghitung R^2 :

$$R^2 = 1 - \frac{SSE}{SST} = 1 - \frac{\sum (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}$$

Rumus 3.5 Adjusted R Square

Keterangan:

SSE = Jumlah Kuadrat Galat

SST = Jumlah Kuadrat Total

y_i = Observasi respon ke-i

$\hat{y}_i$ = Ramalan respon ke-i

$\bar{y}$ = Rata-rata

Nilai R^2 berkisar antara 0 dan 1, dan semakin tinggi nilainya, semakin baik modelnya dalam menjelaskan variasi dalam data. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar proporsi variasi yang dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Interpretasi yang cermat terhadap R^2 akan membantu peneliti dan pembaca untuk memahami sejauh mana pengaruh kombinasi *reward*, *punishment*, dan Kerjasama tim terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Sedangkan nilai r akan dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r seperti pada table 3.6.

Tabel 3.6 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono, (2018:107)

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan judul “*Pengaruh Reward, Punishment dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang*”, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberian insentif yang sesuai dengan pencapaian kinerja terbukti meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa setiap peningkatan *reward* sebesar 1 unit akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,418. Hal ini didukung oleh statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa mayoritas pegawai merasa puas dengan insentif yang diberikan oleh perusahaan. Maka dapat disimpulkan H_{a1} diterima.
2. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang. *Punishment* juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penerapan hukuman yang tepat, seperti penegakan tata tertib, memberikan efek jera bagi pegawai untuk tidak mengulangi pelanggaran. Meskipun ada beberapa area yang perlu diperbaiki terkait bentuk *punishment* tertentu, secara keseluruhan *punishment* terbukti efektif dalam meningkatkan kesadaran pegawai untuk menjaga kinerja yang lebih baik. Maka dapat disimpulkan H_{a2} diterima.
3. Kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang. Kerjasama tim memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya

pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, serta adanya kegiatan seperti apel pagi untuk memperkuat semangat kebersamaan, kinerja pegawai meningkat. Kerjasama tim yang solid berkontribusi besar terhadap peningkatan kualitas dan efisiensi kerja pegawai, sehingga mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Maka dapat disimpulkan Ha₃ diterima.

4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada *reward*, *punishment* dan Kerjasama tim terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang. Hasil uji F menunjukkan bahwa ketiga variabel, yaitu *reward*, *punishment*, dan kerjasama tim, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan. Koefisien determinasi sebesar 0,492 menunjukkan bahwa 0,492 kinerja pegawai dipengaruhi oleh ketiga faktor tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa dengan fokus pada ketiga faktor ini, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan bersama secara lebih efektif. Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa faktor *reward*, *punishment*, dan kerjasama tim memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang, sehingga dapat dijadikan dasar dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai di masa depan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka saran yang dapat peneliti berikan sebagai berikut:

1. Peningkatan Kebijakan Pemberian Bonus: Mengingat rendahnya penilaian terhadap pemberian bonus sebagai bentuk *reward*, perusahaan perlu meninjau dan meningkatkan kebijakan pemberian bonus. Memberikan bonus yang lebih menarik atau menerapkan sistem insentif berbasis kinerja yang jelas dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai. Pemberian bonus yang adil dan transparan akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan berkontribusi lebih baik terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Penyesuaian Bentuk *Punishment*: Mengingat rendahnya penilaian terhadap hukuman berupa penurunan pangkat, perusahaan sebaiknya mengevaluasi kembali penggunaan *punishment* tersebut. Sebagai alternatif, perusahaan dapat

mengganti hukuman penurunan pangkat dengan pendekatan yang lebih mendidik, seperti pemberian pelatihan tambahan atau evaluasi kinerja untuk memperbaiki perilaku yang tidak sesuai. Pendekatan ini dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai tanpa menurunkan moral pegawai.

3. Peningkatan Kegiatan *Team Building*: Untuk memperkuat kerjasama tim, perusahaan sebaiknya mengadakan kegiatan *team building* secara rutin. Kegiatan ini akan membantu pegawai untuk lebih saling mengenal, mempererat hubungan antar rekan kerja, dan meningkatkan komunikasi serta koordinasi dalam tim. Kerjasama yang lebih baik akan mendorong kinerja yang lebih optimal dan sinergi antar individu dalam mencapai tujuan bersama perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, A., Gerodimos, R., & Lilleker, D. G. (2018). "Yes We Vote": Civic mobilisation and impulsive engagement on Instagram. *Javnost*, 25(3). <https://doi.org/10.1080/13183222.2018.1464706>
- Adityarini, C. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Minimarket Alfamart di jakrata Timur. *Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis*, 2(2), 62–70.
- Ahdiyana, M. (2018). *Perilaku Organisasi*. Program Studi Ilmu. Administrasi Negara UNY.
- Amri. (2019). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai pada KSP Balota Kota Palopo. *JEMMA: Journal Of Economic, Management and Accounting*, 2(2), 53–59.
- Andika, I., Rifai, A. I., Isradi, M., & Prasetijo, J. (2022). A Traffic Management System for Minimization of Intersection Traffic Congestion: Case Bengkong Junction, Batam. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 5(5), 945–956. <https://doi.org/10.29138/ijebd.v5i5.1991>
- Anggraeni, L., & Saragih, R. (2019). PENGARUH KERJASAMA TIM TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PT. PLN (PERSERO) TRANSMISI JAWA BAGIAN TENGAH THE EFFECT OF TEAMWORK ON EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY ON PT. PLN (PERSERO) CENTRAL JAVA TRANSMISSION. *E-Proceeding of Management*, 6(1).
- Annisa, N., & Aulia, P. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DIVISI FINANCE DI BOBOBOX BANDUNG. *E-Proceeding of Management*, 8(5).
- Arif, M., & Mujiatun, S. (2022). *Reward dan Punishment Dalam Kinerja Pegawai PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah*. 2(2), 262–274.
- Arifin, A. (2022). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA PAREPARE. *DECISION: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 1–9.
- Arsyad, A. (2020). The Effect of Reward and Punishment on Employee Performance at PT. PLN (Persero) UPDK Bakaru. *Decision: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 45–54.

- Bangun, W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bhuwana, P. S. H. N., Arsana, I. N., & Hidayat, S. (2022). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KSP. CITRA LESTARI. *Kompeten*, 1(1), 37–44.
- Br. Sirait, E. I. D. (2018). *Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Non-Fisik dan Budaya. Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. 1-32. 1–32.
- Bruton, M. J. (2021). Introduction to Transportation Planning. In *Introduction to Transportation Planning* (Vol. 5). <https://doi.org/10.4324/9781003155690>
- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen SDM. In *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (pp. 49–50).
- Crystallography, X. D. (2016). *Turnover Intention pada Pegawai*. 1–23.
- Dihan, F. N. (2020). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI WAROENG SPESIAL SAMBAL YOGYAKARTA. *JBTI*, 11(1), 11–22.
- Dwiyanti, F., Simorangkir, A., Putra Ramadhan, D., Caroline Patricia, H., Putri Adhisty, S., & Khumairah Madani, V. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Literature Review MSDM). *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta (JKMT)*, 1(4), 125–137. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v1i4>
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fatimah, S. (2022). *Pengaruh Kerjasama Tim, Komunikasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pasca Merger Bank Syariah Indonesia (Studi Kasus PT Bank Syariah Indonesia Tbk KCP Banyuwangi Kertosari)*.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivarietas Dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (2017). *Organisasi: Prilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara.
- Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Hadari, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Gajah Mada.
- Hamiruddin, Hajar, I., & Saleh, S. (2019). PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA PEGAWAI (The Effect of Organizational Communication, Work Motivation and Teamwork on Employees Performance). *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 3(1), 2502–4175. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/JUMBO>

- Handoko, T. . (2018). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Harwandi, R. (2019). *Visualisasi Fantasi Wiracarita Dalam Fotografi Ekspresi*. ISI Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hermanto. (2020). *Pengaruh Kerjasama Tim dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT Infiniti Marine di Kota Batam*.
- Heruwanto, J., Wahyuningsih, R., Rasipan, & Nurpatricia, E. (2020). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT NUSAMULTI CENTRALESTARITANGERANG. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 17(1).
- Ivancevich, J. M., Robert, K., & Michael, T. M. (2018). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi (Alih Bahasa Gina Gania)* (7th ed.). Erlangga.
- Kadarisman. (2021). Mediasi Profitabilitas Pada Hubungan Antara Good Corporate Governance Dan Firm Size Terhadap Corporate Social Responsibility. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(3), 156948.
- Kamsir. (2014). *Manajemen Perbankan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Katidjan, P. S., Pawirosumarto, S., & Isnaryadi, A. (2017). PENGARUH KOMPENSASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 429–446.
- Khalid, J., & Maryati, R. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PUSAT PT KIMIA FARMA. *Jurnal Human Capital Development*, 6(3), 49–63.
- Latiep, I. F., Reski, A., Putri, F., & Aprilius, A. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai CV. Era Mas. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(1), 2022–2471. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1674>
- Lengkong, C. M., Areros, W. A., & Sambul, S. (2020). Stres kerja dan self-efficacy terhadap kinerja pegawai pada PT . Manado Karya Anugrah. *Productivity*, 1(3), 208–214. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/29550>
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Sektor Publik*. UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* . PT. Remaja Rosdakarya.
- Manik, S., & Syafrina, N. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Hero Supermarket Tbk Cabang Giant Extra Metropolitan City Pekabaru. *Eko Dan Bisnis: Riau Economic and Business*

Review, 8(1), 30–39. www.ejurnal.asmi.ac.id.

- Masmarulan, M. (2023). Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Prestasi Pegawai Pada PT. Niagatama Intimulia Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 249–254.
- Masyithah, S. M., Adam, M., & Tabrani, M. (2018). Analisis Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai PT. Bank Muamalat Cabang Banda Aceh. In *SIMEN (Akuntansi dan Manajemen) STIES ISSN* (Vol. 9).
- Mathis, L. R., & John, J. H. (2016). *Human Resource Management*. Salemba.
- Matondang, S., & Sianturi, R. B. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pengguna Jasa Transportasi Pada Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) *Creative Agung*, 9(2). <https://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/creativeagung/article/view/1016>
- Maulana, R., Al, S. M., Gunawan, M., & Nurtjahjono, E. (2016). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA (Studi pada Pegawai PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol* (Vol. 39, Issue 1).
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2012). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. The McGraw-Hill Company.
- Nompo, V. G. ., & Pandowo, M. H. C. (2020). PENGARUH REWARD, PUNISHMENT DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT.PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL V MANADO. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(4), 288–299.
- Novianingtyas, A. (2019). HUBUNGAN KOMPETENSI BIDANG KEAHLIAN ILMU UKUR TANAH DAN SELF CONFIDENCE DENGAN KESIAPAN KERJA DI INDUSTRI JASA KONSTRUKSI. *Jurnal Kajian Pendidikan Teknik Bangunan*, 5(2), 1–10.
- Octario. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai PT Matahari Department Store: Studi Kasus pada MDS 338 Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM E*, 3(1), 2745–7257.
- Pandelaki, M. T. (2018). PENGARUH TEAMWORK DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YAYASAN TITIAN BUDI LUHUR DI KABUPATEN PARIGI MOUTONG. *Katalogis*, 6(5), 35–46.
- Panekenan, R. M., Tumbuan, W. J. F. A., & Rumokoy, F. S. (2019). THE INFLUENCE OF REWARD AND PUNISHMENT TOWARD EMPLOYEE'S PERFORMANCE AT BANK INDONESIA BRANCH MANADO PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BANK INDONESIA CABANG MANADO. *Jurnal EMBA*, 7(1), 471–480.

- Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., Rumawas, W., Administrasi, J. I., & Bisnis, A. (2019). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai KFC Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1).
- Pranitasari, D., & Khotimah, K. (2021). Analisis Disiplin Kerja Pegawai pada PT. Bont Technologies Nusantara. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 18(01), 22–38. <https://doi.org/10.36406/jam.v18i01.375>
- Pratiwi, S. P. . (2023). *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Mandiri Utama Finance Kota Palopo*. Universitas Muhammadiyah.
- Prawirosentono, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Pegawai* . BPFE.
- Priharti, R. D. V., Herlina, T., & Violita, R. V. (2022). PENGARUH PEMBERIAN REWARD, PUNISHMENT DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL IV TANJUNG KARANG. *Jurnal Ekonomika*, 15(2), 209–227.
- Purnomo, S. (2021). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PELAYANAN PELANGGAN (UP3) BOGOR. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION*., 4(4), 2615–3009.
- Purwanto. (2016). *Evaluasi Hasil Belajar*. Pustaka Pelajar.
- Putra, M., & Damayanti, N. (2020). The Effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(1), 1.
- Rahman, T. (2023). Determinasi Pertumbuhan Ekonomi Di Asean. *Media Ekonomi*, 23(3), 199–212. <https://doi.org/10.25105/me.v23i3.3522>
- Ramadanita, D. N., Nugroho, E. S., & Suyaman, D. J. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai PT Glenmore Agung Nusantara. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(1), 173. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i1.2269>
- Rifai, A. I., & Arifin, F. (2020). *Analysis of The Level of Passenger Satisfaction With Services And Transport Facilities-Based Integration in Jakarta*. 2(2). <http://proceedings.worldconference.id>.
- Rima Ronia, A., & Nu Graha Dianawati Suryaningtyas, A. (2020). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN REWARD TERHADAP KINERJA PEGAWAI PR. TRUBUS ALAMI. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)*, 6, 1. <http://ejournal.unikama.ac.id>
- Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

- Rosi, F., Rachma, N., & Hufon, M. (2018). PENGARUH KEPERCAYAAN, KEMUDAHAN DAN KUALITASINFORMASI TRANSAKSI TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN ONLINE PADA SITUS BUKALAPAK(Study Kasus Pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISMA Yang Pernah Melakukan Pembelian Online Di Situs Bukalapak.com). *E – Jurnal Riset Manajemen*, 7(9). www.fe.unisma.ac.id
- Rosita, S., Tialonawarmi, F., Musnaini, & Hendriyaldi. (2024). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. WIDA Publishing.
- Salah, M. (2016). The Influence of Rewards on Employees Performance. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 13(4), 1–25. <https://doi.org/10.9734/bjemt/2016/25822>
- Sandy, S. R. O., & Faozen. (2017). Pengaruh reward dan punishment serta rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai hotel di jember. *Jurnal Kepariwisata Dan Hospitalitas*, 1(2).
- Sari, M. (2023). Pengaruh Perilaku Organisasi dalam Pendidikan. *MUDABBIR Journal Reserch and Education Studies*, 2(2), 23–33. <https://doi.org/10.56832/mudabbir.v2i2.222>
- Sari, M., Rachman, H., Juli Astuti, N., Win Afgani, M., & Abdullah Siroj, R. (2022). Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 10–16. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1953>
- Sedarmayanti. (2019). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas kerja*. Cv Mandar Maju.
- Septian Dymastara, E. (2020). ANALISIS REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. SANDABI INDAH LESTARI BENGKULU UTARA. In *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains* (Vol. 1, Issue 2). www.jurnal.umb.ac.id
- Shields, J. (2016). *Managing Employee Performance and Reward* (2nd ed.). Cambride University Press.
- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sinambela, E., & Rizki, K. A. . (2016). ANALISIS KINERJA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJADAERAH PADA PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA. *Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 16(1), 1–18.
- Sismoyo, Santosa, B., & Sayuti, M. (2021). THE EFFECT OF WORK MOTIVATION, LEARNING ACHIEVEMENT, AND WORK PRACTICE RESULTS ON WORK READINESS. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 1(5), 360–372. <http://eduvest.greenvest.co.id>
- Sobirin, A. (2015). *Budaya Organisasi : Pengertian, makna dan aplikasinya dalam*

kehidupan organisasi. UPP-STIM YKPN.

- Sri Astuti, W., Sjahruddin, H., & Purnomo, S. (2018). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 1(1), 31–46. <https://doi.org/10.31227/osf.io/na7pz>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sumiyono, Wahib, M., Sudrajat, A., & Fadlan, N. (2022). Perilaku Organisasi Di Sekolah Menengah Pertama Manbaul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta. *Jurnal KAPPEMI*, 2(1), 45–56. <http://kappemi.stisipbantenraya.ac.id/index.php/kappemi/article/view/20%0A> <https://kappemi.stisipbantenraya.ac.id/index.php/kappemi/article/download/20/18>
- Susanto, & Wijanarko, H. (2005). *Power Branding: Pembangunan. Mereka Unggul dan Organisasi Pendukungnya*. PT Nizan Publika.
- Sutoro, M. (2019). THE EFFECT OF COMPENSATION ON EMPLOYEES PERFORMANCE OF IMPERIAL CLUB GOLF TANGERANG DISTRICT. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Bussines*, 2(1), 2615–3009. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2533431>
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Tangkuman, K., Tawal, B., & Trang, I. (2015). PENILAIAN KINERJA, REWARD, DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PERTAMINA (PERSERO) CABANG PEMASARAN SULUTTENGGO. *Jurnal EMBA*, 3(2), 884–895.
- Tri Rachmawan, P., Nita Aryani Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkucecwara Jl Terusan Candi Kalasan, D., Malang, K., & Timur, J. (2020). Kepemimpinan Spiritual dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Spiritual Leadership and Reward on Employee Performance Through Quality Of Work Life and Job Satisfaction as Intervening Variables. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 136–148. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.5124>
- Triadi, S., Rahayu, Y., & Kusnanto, D. (2021). Pengaruh Gaya Hidup dan Harga terhadap Keputusan Pembelian Handphone. *Jurnal Manajemen*, 13(2), 34–44.
- Umala, M. (2017). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLAHRAGA KABUPATEN TOJO UNA-UNA. *E Jurnal Katalogis*, 5(10), 147–154.
- Wanty, S. H. (2020). PENGARUH KEPRIBADIAN DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA INSTRUKTUR RUMAH SAKIT PENDIDIKAN

(TEACHING HOSPITAL) DI KOTA JAKARTA TIMUR. *Jurnal Manajemen Pendidikan* , 1(1), 23–35.

Winardi. (2017). *Teori organisasi dan Pengorganisasian*. Rajawali Pers.

Wirawan, A., Ismi,), & Afani, N. (2018). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA DAN MOTIVASI PEGAWAI PADA CV MEDIA KREASI BANGSA. In *Journal of Applied Business Administration* (Vol. 2, Issue 2).