

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL, *REWARD*,
DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PERUM DAMRI BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

**Oleh
Muhamad Yusrizal**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL, *REWARD*, DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUM DAMRI BANDAR LAMPUNG”

Oleh

Muhamad Yusrizal

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada Perum DAMRI Bandar Lampung, salah satu unit BUMN di bidang transportasi darat. Masalah penelitian muncul karena adanya perbedaan kinerja karyawan yang diduga dipengaruhi oleh tingkat keterikatan terhadap organisasi, sistem *reward* yang diterapkan, dan mekanisme *punishment* yang ada. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei melalui kuesioner kepada 168 karyawan aktif, dan data dianalisis dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS 24. Hasil penelitian mendukung sebagian hipotesis yang diajukan, dengan temuan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *punishment* tidak berpengaruh positif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasional dan penerapan *reward* berbasis kinerja dapat mendorong kinerja karyawan, sementara mekanisme *punishment* perlu dievaluasi agar efektif. Penelitian ini memberikan dasar bagi manajemen untuk fokus pada penguatan komitmen organisasional dan pengembangan sistem *reward*, serta menjadi referensi bagi penelitian di unit BUMN lainnya.

Kata kunci: Komitmen organisasional, *reward*, *punishment*, kinerja.

ABSTRACT

“THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT, *REWARD*, AND *PUNISHMENT* ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT PERUM DAMRI BANDAR LAMPUNG”

By

Muhamad Yusrizal

This study aims to analyze the influence of organizational commitment, *reward*, and *punishment* on employee performance at Perum DAMRI Bandar Lampung, an operational unit of a State-Owned Enterprise (BUMN) in land transportation. The research problem arises from differences in employee performance, suspected to be influenced by organizational commitment, the *reward* system, and the *punishment* mechanism. A quantitative approach was used with a survey of 168 active employees, and data were analyzed using multiple linear regression with SPSS 24. The results of the study support part of the proposed hypotheses, showing that organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance, rewards also have a positive and significant effect on employee performance, whereas punishment does not have a positive and significant effect. These findings suggest that enhancing organizational commitment and implementing performance-based *reward* can improve employee performance, whereas the *punishment* system needs evaluation for effectiveness. This study provides a basis for management to focus on strengthening organizational commitment and developing *reward* systems, and serves as a reference for research in other BUMN units.

Keywords: Organizational commitment, *reward*, *punishment*, performance

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL, *REWARD*, DAN
PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUM
DAMRI BANDAR LAMPUNG**

Oleh :

MUHAMAD YUSRIZAL

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

**Pada Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

Judul Skripsi

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL,
REWARD, DAN PUNISHMENT TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PERUM DAMRI BANDAR
LAMPUNG**

Nama mahasiswa

Muhamad Yusrizal

NPM

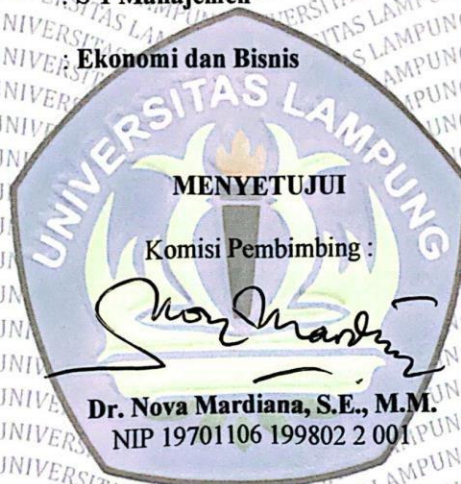
2051011026

Jurusan

S-1 Manajemen

Fakultas

Ekonomi dan Bisnis



Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

NIP 19680708 200212 1 003

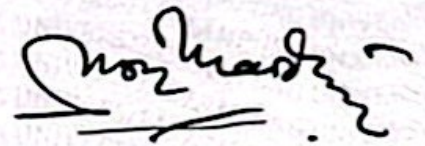


Dipindai dengan CamScanner

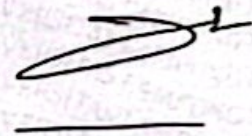
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

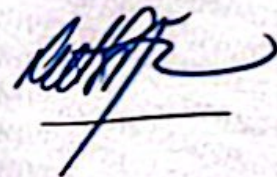
Ketua Penguji : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.



Penguji Utama : Yuningsih, S.E., M.M.



Sekretaris penguji : Luthfi Firdaus, S.E., M.M.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nabrobi, S.E., M.Si.
NIP. 19680521 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 21 Agustus 2025

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Bahwa yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhamad Yusrizal
NPM : 2051011026
Jurusan : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Judul Skripsi : **Pengaruh Komitmen Organisasional, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Perum DAMRI Bandar Lampung.**

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan duplikasi dengan cara menyalin atau meniru gagasan, pendapat, pemikiran dari hasil karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa adanya penyimpangan dalam karya ini dan mengakibatkan pernyataan ini tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, 21 Agustus 2025

Yang Memberi Pernyataan



Muhamad Yusrizal
2051011026

RIWAYAT HIDUP

Penulis memiliki nama lengkap Muhamad Yusrizal, yang dilahirkan di Kabupaten Lebak, Banten pada tanggal 26 Juli 2002, penulis merupakan anak kedua dari dua bersaudara, dan merupakan buah hati dari pasangan Bapak Kusnadi dan Ibu Sofiah.

Pendidikan yang pernah ditempuh penulis adalah Taman Kanak-Kanak Sejahtera VII pada tahun 2007, Sekolah Dasar (SD) Negeri 1 Bolang yang diselesaikan pada tahun 2010, Madrasah Tsanawiyah (MTs) Daar El-Qolam yang diselesaikan pada tahun 2017, Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Cahaya Madani Banten Boarding School yang diselesaikan pada tahun 2020. Tahun 2020 penulis terdaftar sebagai mahasiswa di Universitas Lampung pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Program Studi S1 Manajemen Sumber Daya Manusia melalui jalur Seleksi Mandiri Masuk Perguruan Tinggi Negeri di wilayah barat Indonesia.

Selama menjadi mahasiswa aktif di Universitas Lampung, penulis mendapatkan banyak pengalaman, menjadi bagian dari UKM Rohani Islam FEB lalu mengemban jabatan sebagai Ketua Divisi Kelompok Studi Ekonomi Islam – Forum Studi Ekonomi Islam periode 2021-2022, menjadi bagian dari UKM Mahepel Unila periode 2021-2022, penulis mengemban jabatan sebagai Ketua Bidang Peralatan dan Perlengkapan periode 2022-2023, dan Dewan Pembina Organisasi Mahepel Unila periode 2023-2024.

Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Sukajaya, Kecamatan Pagar Dewa, Kabupaten Lampung Barat, selama 40 hari. Kegiatan KKN ini meliputi berbagai program pengabdian masyarakat, seperti penyuluhan kesehatan, pendidikan lingkungan, pendampingan kegiatan ekonomi lokal, serta pembinaan kreativitas anak-anak dan remaja desa. Selama kegiatan, penulis aktif berinteraksi dengan warga, mengidentifikasi permasalahan yang ada, dan merancang solusi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pengalaman ini memberikan

kesempatan bagi penulis untuk mengembangkan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, serta kerja sama dalam tim lintas bidang, sekaligus memperkuat pemahaman terhadap peran mahasiswa dalam memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat.

MOTTO

— Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah.
Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, kecuali
orang-orang yang kafir.
(QS. Yusuf: 87)

— Keberhasilan bukan tentang siapa yang memulai
lebih cepat, tetapi siapa yang mampu bertahan sampai
akhir.
(Napoleon Bonaparte)

—Cara terbaik untuk meramalkan masa depanmu adalah dengan
menciptakannya sendiri
(Abraham Lincoln)

—Belajar bukan hanya untuk gelar, tetapi untuk kehidupan yang
lebih bermanfaat
(Muhamad Yusrizal)

PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji bagi Allah SWT. atas rahmat dan karunia-Nya yang tak terhingga. Sholawat serta salam tidak lupa dicurahkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW. Tuhan memang selalu baik pada umatnya. Saya telah dituntun untuk sampai ke tahap ini, dengan doa dan usaha serta belajar arti kesabaran dan keikhlasan dalam perjalanan panjang. Saya persembahkan karya ini sebagai tanda bukti cinta kasihku kepada:

Orang Tuaku,

Bapak Kusnadi dan Ibu Sofiah

Yang selalu senantiasa tanpa pamrih untuk berdoa dan memberikan kasih sayang yang tidak pernah habis kepada putanya, terima kasih telah menjadi penyemangat dan memberi motivasi dalam menyelesaikan kuliahku.

Dan Kakak saya,

Defi Kusfiendra dan Marlina

Terima kasih selalu mendukung langkah adik satu-satumu ini.

SANWANCANA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul —Pengaruh Komitmen Organisasional, *Reward* dan *Punishment* Kinerja Karyawan Perun DAMRI Bandar Lampung. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penyusunan skripsi ini tentunya mendapatkan bantuan, motivasi, bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikannya dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing Skripsi, terimakasih atas kesediaannya meluangkan waktu disela kesibukan, untuk memberi nasihat, bimbingan ilmu pengetahuan, motivasi, pengalaman, pengarahan, saran, kritik, dan semua kebaikan serta kesabarannya untuk membimbing dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji 1, terimakasih atas kesediannya meluangkan waktu disela kesibukan untuk ilmu, kritik, dan saran yang sangat membantu dalam pengerjaan skripsi ini.
5. Bapak Luthfi Firdaus, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji 2, terimakasih telah banyak membantu dan memberi banyak pelajaran baik berupa arahan dan petunjuk demi kesempurnaan skripsi ini.

6. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si., selaku Pembimbing Akademik. Terima kasih atas bimbingan serta nasihat-nasihat selama menjalani proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu dan pembelajaran yang berharga selama masa perkuliahan.
8. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu selama penulis menjalani masa perkuliahan hingga pada tahap penyusunan skripsi ini.
9. Perum DAMRI Bandar Lampung yang telah memberikan izin, serta bantuan dan dukungannya selama penelitian sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Orang tuaku tercinta, Bapak Kusnadi dan Ibu Sofiah terima kasih banyak atas dukungan, pengorbanan, kesabaran, doa dan segala kebbaikannya sehingga penulis dapat berada di tahap ini.
11. Kakakku tercinta, Defi dan Marlina yang selalu memberikan dukungan, semangat dan menjadi teman diskusi terbaik.
12. Keluarga besar MAHEPEL UNILA, terima kasih atas segala ilmu dan pengalaman yang berharga selama berproses di perkuliahan.
13. Angkatan XXIII MAHEPEL UNILA, Brian dan Dicky, terima kasih telah menemani penulis selama menempuh perkuliahan. Sukses selalu untuk kita.
14. Keluarga besar Himpunan Mahasiswa Banten - Lampung, terima kasih atas segala ilmu dan pengalaman yang berharga selama berproses di perkuliahan.
15. Keluarga penghuni Sekretariat Himpunan Mahasiswa Banten - Lampung, Niko, Gagas, Bayu, Ibeng, Didi, Opang, Dawata, dan Daniel, terima kasih telah menemani penulis selama menempuh perkuliahan. Sukses selalu untuk kita.
16. Keluarga besar ROIS FEB UNILA, terima kasih atas segala ilmu dan

pengalaman yang berharga selama berproses di perkuliahan.

17. Keluarga besar Manajemen 2020, terima kasih atas pengalaman dan bantuannya selama ini.

18. Almamater tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

19. Semua pihak yang telah membantu, mendukung dan memberikan semangat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu besar harapan penulis semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi pembaca. Penulis juga berharap semoga semua pihak yang membantu diberikan kelancaran dan keberkahan dari Allah SWT.

Bandar Lampung, 2 september 2025
Penulis,

Muhamad Yusrizal

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	15
DAFTAR TABEL.....	17
DAFTAR GAMBAR.....	19
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	9
2.1 Komitmen Organisasional	9
2.1.1 Faktor - Faktor Komitmen Organisasioal	10
2.1.2 Aspek – Aspek Komitmen Organisasi.....	10
2.1.3 Indikator Komitmen Organisasi	11
2.2 <i>Reward</i>	13
2.2.1 Faktor – Faktor <i>Reward</i>	14
2.2.2 Indikator <i>Reward</i>	15
2.3 <i>Punishment</i>	18
2.3.1 Faktor – Faktor <i>Punishment</i>	19
2.3.2 Indikator <i>Punishment</i>	20
2.4 Kinerja Karyawan.....	21
2.4.1 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan	22
2.4.2 Indikator Kinerja Karyawan.....	23
2.5 Penelitian Terdahulu.....	25
2.6 Model Penelitian	27
2.7 Pengembangan Hipotesis	27
III. METODE PENELITIAN	31
3.1 Jenis Penelitian	31
3.2 Lokasi Penelitian	31
3.3 Sumber Data	31
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	32

3.5	Populasi dan Sampel.....	33
3.6	Penyusunan dan Pengukuran Data.....	34
3.7	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	34
3.8	Uji Instrumen Penelitian.....	36
3.8.1	Uji Validitas	36
3.8.2	Uji Reliabilitas.....	39
3.8.3	Uji Normalitas	41
3.8.4	Uji Multikolinearitas.....	42
3.8.5	Uji Heteroskedastisitas	42
3.9	Analisis Data dan Uji Hipotesis.....	43
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1	Hasil Distribusi Kusioner	44
4.2	Karakteristik Responden	44
4.3	Analisis Deskripsi Pernyataan Responden	47
4.3.1	Analisis Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Komitmen Organisasional (X_1).....	48
4.3.2	Analisis Deskripsi Pernyataan Responden Variabel <i>Reward</i> (X_2).....	51
4.3.3	Analisis Deskripsi Pernyataan Responden Variabel <i>Punishment</i> (X_3)	52
4.4	Analisis Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)	54
4.5	Hasil Uji Normalitas.....	56
4.6	Uji Multikolinearitas.....	57
4.7	Uji Heteroskedastisitas	58
4.8	Pengujian Hipotesis	59
4.9	Pembahasan.....	61
V.	PENUTUP	67
5.1	Kesimpulan	67
5.2	Saran	68
5.3	Keterbatasan Penelitian	71
	DAFTAR PUSTAKA	74

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Komposisi Jumlah Karyawan PERUM DAMRI Bandar Lampung	3
Tabel 1. 2	Laporan penjualan tiket periode 2022 - 2024 Perum DAMRI Bandar Lampung	5
Tabel 2. 1	Review Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3. 1	Skala Likert.....	34
Tabel 3. 2	Definisi Operasional Variabel	35
Tabel 3. 3	Hasil Uji Validitas KMO-MSA untuk Variabel Komitmen Organisasional, <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> dan Kinerja Karyawan	37
Tabel 3. 4	Koefisien Nilai <i>r Cronbach's Alpha</i>	39
Tabel 3. 5	Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Dengan Teknik <i>Cronbach's Alpha</i> ...	40
Tabel 4. 1	Distribusi Kuesioner Penelitian	44
Tabel 4. 2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
Tabel 4. 3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	45
Tabel 4. 4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	46
Tabel 4. 5	Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan	46
Tabel 4. 6	Kategori Batas Interval	48
Tabel 4. 7	Deskripsi Data Komitmen Organisasional.....	48
Tabel 4. 8	Kategorisasi Data Variabel Komitmen Organisasional	48
Tabel 4. 9	Pernyataan Mengenai Komitmen Organisasional.....	49
Tabel 4. 10	Deskripsi Data <i>Reward</i>	51
Tabel 4. 11	Kategorisasi Data Variabel <i>Reward</i>	51
Tabel 4. 12	Pernyataan Mengenai <i>Reward</i>	52
Tabel 4. 13	Deskripsi Data <i>Punishment</i>	53
Tabel 4. 14	Kategorisasi Data Variabel <i>Punishment</i>	53
Tabel 4. 15	Pernyataan Mengenai <i>Punishment</i>	53
Tabel 4. 16	Deskripsi Data Kinerja Karyawan	55
Tabel 4. 17	Kategorisasi Data Variabel Kinerja Karyawan	55

Tabel 4. 18	Pernyataan Mengenai Kinerja Karyawan	55
Tabel 4. 19	Hasil Uji Normalitas untuk Variabel Komitmen Organisasional, <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> , dan Kinerja Karyawan.....	57
Tabel 4. 20	Uji Regresi Linier Berganda untuk Hipotesis I, II dan III	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir	27
-------------------------------------	----

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi, sebagai kekuatan pendorong perubahan di berbagai sektor, telah secara signifikan memajukan teknologi dan infrastruktur transportasi di seluruh dunia. Sistem transportasi yang efisien tidak hanya mempermudah pergerakan individu dan komoditas, tetapi juga menjadi fondasi penting bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara. Lebih dari sekadar sarana perpindahan, transportasi memainkan peran sentral dalam menghubungkan wilayah, memfasilitasi pertukaran budaya, dan meningkatkan akses terhadap layanan penting seperti pendidikan dan kesehatan.

Persaingan yang semakin ketat telah menjadi faktor utama yang mendorong kompetisi yang semakin sengit di berbagai bidang, termasuk dalam sektor transportasi. Sebagai salah satu perusahaan transportasi negara yang memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan angkutan umum di Indonesia, Perum DAMRI juga merasakan dampak dari perkembangan sektor ini. Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat dalam hal teknologi, inovasi, dan pengelolaan sumber daya manusia saat menghadapi tantangan tersebut. Dalam industri transportasi darat, Perum DAMRI menghadapi persaingan ketat dari berbagai perusahaan, baik swasta maupun sesama perusahaan milik negara. Kehadiran perusahaan transportasi berbasis teknologi, seperti bus AKAP swasta PO Sinar Jaya, Puspa Jaya, Rosalia Indah, serta operator bus dan travel lainnya menuntut DAMRI untuk terus meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan.

Keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Dengan adanya manajemen terhadap sumber daya manusia yang memadai, memungkinkan lahirnya kondisi sumber daya manusia yang lebih baik. Dengan adanya manajemen tersebut, maka dapat terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan suatu organisasi.

Douglas (2000, seperti yang dikutip dalam Mariam 2009: 12) menjelaskan perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Karyawan yang berkinerja tinggi dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga kinerja mereka sangat penting dalam menjaga daya saing perusahaan.

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi berkontribusi tidak hanya melalui hasil kerja yang mereka capai, tetapi juga melalui inovasi dan perbaikan proses kerja. Hal ini penting karena industri transportasi mengalami berbagai tantangan, seperti peningkatan permintaan layanan, persaingan yang ketat, dan kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Dalam sektor transportasi, dinamika dan tantangan sumber daya manusia sangat kompleks. Persaingan yang ketat dan kebutuhan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan yang terus berkembang menuntut perusahaan untuk memiliki karyawan yang tidak hanya kompeten tetapi juga berkomitmen.

Komitmen organisasional adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian oleh Meyer dan Allen (1997) mengidentifikasi tiga komponen komitmen: afektif, kontinuan, dan normatif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi, misalnya, merasa terikat secara emosional dengan perusahaan dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif terhadap kinerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam pengambilan keputusan, mereka lebih mungkin untuk berusaha mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan strategi yang dapat meningkatkan komitmen karyawan, seperti memberikan peluang untuk pengembangan karir dan mendengarkan masukan dari karyawan. Berikut ini adalah komposisi jumlah pegawai PERUM DAMRI Kantor cabang bandar lampung :

Tabel 1. 1 Komposisi Jumlah Karyawan PERUM DAMRI Bandar Lampung

NO	STATUS/ GOLONGAN	PIMPI NAN	STAF KEU	STAF KEPE G	STAF UMU M	STAF USAH A	PPA	PETUG AS COUNT ER	PENGE MUDI	JUM LAH
1	Pegawai perusahaan Golongan I									
	I/a								1	1
	I/b				1				5	6
	I/c								7	7
	I/d								4	4
	Jumlah 1 : Golongan II	-	-	-	1	-		-	17	18
2										
	II/a	1	4		3	2		4	33	47
	II/b	1				2		1	7	11
	II/c				4	7	1	1	42	55
	II/d	1			2	8	2	1	5	19
	Jumlah 2 : Golongan III	3	4	-	9	19	3	7	87	132
3										
	III/a		2	1		4		1	2	10
	III/b		1				1	1		3
	III/c	2								2
	III/d	2				1				3
	IV/a									-
	Jumlah 3 :	-	4	3	-	5	1	2	2	18
4	Pegawai kontrak waktu tertentu				2	1		1	28	32
	Jumlah 4 :	-	-	-	2	1	-	1	28	32
Jumlah 1 s/d 4		7	7	1	12	25	4	10	134	200

Sumber : Perum DAMRI Bandar Lampung 2025

Table 1.1 menyajikan komposisi jumlah karyawan PERUM DAMRI Kantor Cabang Bandar Lampung yang dimana karyawan tetap perusahaan berjumlah 168 orang dan karyawan kontrak waktu tertentu berjumlah 32 orang. Perusahaan yang dapat mempertahankan karyawan dengan kinerja baik akan mendapatkan keuntungan kompetitif. Menurut keterangan dari Ibu Nopy Kartika Sari sebagai staf bidang SDM Perum DAMRI Bandar Lampung, sebagian besar karyawan Perum DAMRI Bandar Lampung telah menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini tercermin dari pelaksanaan tugas yang umumnya dilakukan dengan baik dan sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan.

Sistem *reward* yang efektif berperan penting dalam mendorong kinerja karyawan. *Reward* yang diberikan tidak hanya berfungsi sebagai pengakuan atas prestasi, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Menurut Handoko (2011: 55) *reward* merupakan sebagai bentuk

apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha. Dalam sektor transportasi seperti DAMRI ini, *reward* yang diberikan secara tepat waktu dan relevan dengan pencapaian akan memperkuat perilaku positif dan mendorong karyawan untuk terus berinovasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan transportasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk merancang sistem *reward* yang tidak hanya menghargai hasil, tetapi juga menghargai proses dan upaya yang dilakukan oleh karyawan. *Punishment* yang diterapkan secara adil dan konstruktif memiliki dampak yang signifikan terhadap disiplin dan kinerja karyawan. Konsep *punishment* bukan hanya sekadar hukuman, tetapi juga sebagai alat untuk memperbaiki perilaku dan meningkatkan standar kerja. Ketika karyawan memahami bahwa mereka akan menghadapi konsekuensi atas tindakan mereka, mereka cenderung lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan. Ini mengarah pada peningkatan disiplin dan, pada gilirannya, kinerja yang lebih baik. Sinergi antara sistem *reward* dan *punishment* sangat penting untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal. Ketika keduanya diterapkan secara bersamaan dan saling melengkapi, mereka menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Penelitian oleh Aamodt (2016) menekankan bahwa kombinasi antara *reward* yang efektif dan *punishment* yang adil dapat meningkatkan motivasi dan disiplin karyawan. Karyawan yang merasa dihargai atas kinerja baiknya dan memahami konsekuensi dari tindakan buruknya akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.

Sistem *reward* di Perum DAMRI Bandar Lampung, selalu mengimplementasikan penghargaan yang diberikan secara rutin setiap tahun untuk mengapresiasi karyawan yang menunjukkan kinerja unggul. Menurut keterangan dari Ibu Nopy Kartika Sari sebagai staf SDM Perum DAMRI Bandar Lampung, beberapa kategori penghargaan meliputi karyawan teladan, karyawan kreatif, dan karyawan terdedikasi, yang biasanya diberikan dalam bentuk sertifikat dan bingkisan. Penghargaan ini sering kali diserahkan dalam momen istimewa seperti perayaan HUT DAMRI. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa pelaksanaan sistem *reward* ini terkadang menimbulkan rasa iri di antara karyawan. Meskipun demikian, hal ini juga diharapkan dapat menjadi pemicu semangat bagi karyawan lainnya untuk

meningkatkan kinerja agar layak mendapatkan penghargaan di masa mendatang. Sementara itu, penerapan sistem *punishment* dilakukan secara bertahap dan terstruktur untuk memastikan kedisiplinan karyawan tetap terjaga. Langkah pertama dalam sistem ini adalah pemanggilan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran untuk diberikan peringatan secara langsung. Jika pelanggaran berlanjut, perusahaan memberikan Surat Peringatan (SP) yang dimulai dari SP1 hingga SP3. SP3, sebagai tahapan terakhir, dapat mengakibatkan pemutusan hubungan kerja (pemecatan) apabila karyawan tidak menunjukkan perbaikan. Sistem ini dirancang untuk memberikan efek jera sekaligus memastikan bahwa pelanggaran tidak mengganggu operasional perusahaan.

Tabel 1. 2 Laporan penjualan tiket periode 2022 - 2024 Perum DAMRI Bandar Lampung

LAPORAN PENJUALAN TIKET PERUM DAMRI BANDAR LAMPUNG		
No.	Periode Keberangkatan	Total Penjualan Tiket
1	01-01-2022 s/d 31-12-2022	241,039
2	01-01-2023 s/d 31-12-2023	450,851
3	01-01-2024 s/d 31-07-2024	274,085
4	01-08-2024 s/d 31-12-2024	100,172

Sumber : Perum DAMRI Bandar Lampung 2025

Table 1.2 menyajikan laporan penjualan tiket periode 2022 - 2025 PERUM DAMRI kantor cabang Bandar Lampung yang dimana sepanjang tahun 2022 terjual 241,039 tiket, lalu 450,851 tiket pada tahun 2023. Pada Agustus 2024 terjadi perubahan sistem, dimana penjualan tiket yang awalnya masuk ke Lampung semua, diubah menjadi per lokasi pembelian tiket. Perubahan sistem penjualan tiket di Perum DAMRI Bandar Lampung menjadi per lokasi bertujuan untuk meningkatkan transparansi, mempermudah evaluasi kinerja tiap lokasi, mendukung pengambilan keputusan berbasis data, serta memudahkan audit dan integrasi sistem digital. Penjualan tiket pada Januari – Juli 2024 tembus di angka

274,085 tiket, lalu 100,172 tiket pada Agustus – Desember 2024 (sistem terpisah), dapat di lihat bahwa sebelum penerapan sistem terpisah penjualan tiket mencapai 274,085 tiket yang artinya penjualan tiket tetap meningkat di setiap tahunnya.

Industri transportasi seperti Perum DAMRI, kinerja karyawan tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada kualitas pelayanan yang diterima pelanggan. Perum Damri berhasil menunjukkan kinerja positif dalam tiga tahun terakhir, hal tersebut di buktikan dengan kenaikan pendapatan, yang cukup signifikan pada setiap tahunnya di karenakan pembenahan pada strategi peningkatan kinerja, dari segi pelayanan kepada konsumen, pengemudi tertib dan memiliki kompetensi yang baik. Pembenahan efisiensi dalam jalur dan peningkatan SDM secara keseluruhan menjadi fokus untuk peningkatan pendapatan. Fenomena ini dapat memengaruhi efektivitas operasional perusahaan secara keseluruhan. Ketidakhadiran karyawan tertentu, khususnya sopir, dapat berdampak langsung pada pelayanan kepada pelanggan, yang berpotensi menurunkan citra dan reputasi perusahaan. Selain itu, perilaku semacam ini juga dapat memengaruhi moral karyawan lain yang telah menunjukkan komitmen tinggi. Oleh karena itu, diperlukan langkah strategis dari manajemen untuk mengatasi permasalahan ini, seperti memberikan pembinaan yang intensif, penegakan aturan disiplin yang konsisten, serta pengawasan yang lebih ketat terhadap kinerja dan kehadiran karyawan.

Perum DAMRI Bandar Lampung menerapkan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai alat ukur utama untuk mengevaluasi kinerja karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. KPI merupakan alat yang dirancang untuk mengukur tingkat pencapaian terhadap tujuan strategis perusahaan, baik secara kuantitatif maupun bertahap. Dengan adanya KPI, kinerja karyawan dapat dinilai secara objektif, sehingga mempermudah dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan maupun pengembangan sumber daya manusia. Kombinasi antara sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan di Perum DAMRI Bandar Lampung menunjukkan upaya perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kompetitif, dan profesional. Dengan strategi ini, diharapkan kinerja individu maupun organisasi dapat meningkat secara signifikan, mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan secara berkelanjutan.

Menurut keterangan dari Ibu Nopy Kartika Sari (staff bidang HRD perum Damri Bandar Lampung), sebagian besar karyawan Perum DAMRI Bandar Lampung telah menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Namun, masih terdapat sebagian kecil karyawan yang belum menunjukkan tingkat komitmen serupa. Beberapa dari mereka sering datang terlambat, enggan mengerjakan tugas sesuai jadwal, dan menunjukkan sikap yang kurang bertanggung jawab. Salah satu contoh nyata adalah adanya sopir yang tidak memenuhi kewajiban kehadiran, sopir tersebut mempunyai tugas mengemudi sebanyak 15 kali dalam sebulan, namun dia tidak mengikuti jadwal pekerjaannya dengan alasan yang tidak jelas.

Oleh karena itu, penelitian ini diperlukan untuk memandu pengembangan kebijakan dan pedoman tentang bagaimana komitmen organisasional, *reward* dan *punishment* mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada teori dan praktik manajemen sumber daya manusia, serta memberikan rekomendasi bagi perum DAMRI Bandar Lampung, serta menuangkannya dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasional, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Perum DAMRI Bandar Lampung”**

1.2 Rumusan Masalah

Latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya telah memberikan gambaran bahwa Komitmen organisasional karyawan diharapkan menjadi pondasi dalam menciptakan loyalitas dan tanggung jawab yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban tetapi juga memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan. Di sisi lain, pemberian *reward* yang tepat dapat mendorong motivasi dan meningkatkan produktivitas kerja, sementara penerapan *punishment* yang adil dan konstruktif dapat menjaga disiplin karyawan dalam bekerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana topik-topik penelitian saling terkait. Oleh karena itu, rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan perum DAMRI Bandar Lampung?
2. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan perum DAMRI

Bandar Lampung?

3. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan perum DAMRI Bandar Lampung

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini:

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan perum DAMRI Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan perum DAMRI Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan perum DAMRI Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi pada perkembangan ilmu pengetahuan dan literatur terkait dampak komitmen organisasional, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Selain itu, diharapkan dapat memberikan panduan bagi pembaca yang tertarik untuk melakukan penelitian serupa sebagai sumber referensi.

- 2) Manfaat Praktis

Diharapkan dapat memberikan ide atau cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan mengkaji variabel-variabel terkait yang dapat memengaruhi kinerja karyawan di Perum DAMRI Bandar Lampung. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar perbandingan untuk menganalisis Pengaruh Komitmen Organisasi, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan di Perum DAMRI Bandar Lampung.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, Robbins dan Judge (2007); Yusuf dan Syarif (2018: 30). Sementara Wibowo (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai tingkatan dari individu mendefinisikan diri dan terlibat dalam organisasi yang diikuti dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya. Peran organisasi sangat penting dalam memenuhi kebutuhan psikologis karyawan agar mereka dapat bekerja dengan lebih baik. Intinya adalah bahwa karyawan tidak hanya membutuhkan imbalan materi, tetapi juga dukungan emosional dan rasa aman untuk dapat berkontribusi secara optimal.

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotannya dalam berorganisasi (Yusuf dan Syarif, 2018). Sementara Grendberg dan Baron dalam Wibowo (2017: 214) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai tingkatan dari individu mendefinisikan diri dan terlibat dalam organisasi yang diikuti dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya. Organisasi berusaha menciptakan lingkungan kerja yang sehat, membangun ikatan fisik dan psikologis dengan karyawan, serta memastikan bahwa nilai-nilai organisasi diterima dan dipercayai. Meyer dan Allen (1997) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga bentuk, yaitu komitmen afektif yang berkaitan dengan hubungan emosional karyawan terhadap organisasi, komitmen normatif yang menunjukkan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi untuk tetap loyal, dan komitmen kelanjutan yang menggambarkan kesiapan karyawan untuk mengorbankan sesuatu jika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

2.1.1 Faktor - Faktor Komitmen Organisasioal

Komitmen organisasi merupakan elemen penting yang memengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang membentuk komitmen organisasi sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kinerja karyawan. Yusuf dan Syarif (2018), menyatakan terdapat empat faktor yang memengaruhi terbentuknya komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Karakteristik individu, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi kerja, dan nilai-nilai pribadi, yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.
- 2) Karakteristik pekerjaan, yang mencakup tantangan pekerjaan, peluang untuk berinteraksi sosial, identitas tugas, dan umpan balik yang diberikan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik organisasi, termasuk desentralisasi, otonomi tanggung jawab, partisipasi aktif karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan, serta sifat dan karakteristik pimpinan, serta proses pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi.
- 4) Pengalaman Kerja, sifat dan kualitas pengalaman kerja individu, yang memengaruhi tingkat komitmen anggota organisasi.

2.1.2 Aspek – Aspek Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat secara emosional, identitas, dan kesetiaan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sebagai landasan keberlanjutan operasional, komitmen organisasi menjadi penentu utama dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis, produktif, dan saling menguntungkan. Penelitian Steers dan porter dikutip dalam Sianipar dan Haryanti, (2014), menyatakan komitmen organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga aspek utama, yakni:

1. Identifikasi, yang mencerminkan penerimaan terhadap tujuan organisasi sebagai dasar dari komitmen organisasi. Identifikasi pegawai terlihat dalam sikap mereka yang mendukung kebijakan organisasi, kesesuaian nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi, serta rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan, merujuk pada tingkat dedikasi dan upaya yang diberikan kepada organisasi. Keterlibatan ini sejalan dengan tanggung jawab pekerjaan dan perannya dalam organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan bersedia menerima tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan dengan sepenuh hati.
3. Loyalitas, menggambarkan dorongan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi melibatkan penilaian komitmen, serta keterikatan emosional dan hubungan yang kuat antara organisasi dan pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan merasakan rasa loyalitas dan kepemilikan yang kuat terhadap organisasi tersebut.

2.1.3 Indikator Komitmen Organisasi.

Komitmen organisasi merupakan elemen yang kompleks dan multidimensional, sehingga memerlukan indikator yang tepat untuk mengukur sejauh mana karyawan memiliki keterikatan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian Robbins dan Judge (2015), menyatakan terdapat tiga indikator komitmen organisasional yang mencakup faktor-faktor yang membentuk komitmen organisasional baik dari faktor internal maupun eksternal. Ketiga indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan bentuk komitmen yang diekspresikan melalui perasaan emosional yang diberikan kepada organisasi dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan merasa senang menjadi bagian dari organisasi dan dengan senang hati menjalankan tugas di dalamnya. Komitmen afektif dapat muncul karena berbagai faktor seperti

karakteristik individu, struktur organisasi, jenis pekerjaan, kemampuan, hubungan dengan manajemen, dan tingkat keterlibatan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif cenderung akan bertahan dalam organisasi karena mereka sepenuhnya mempercayai visi dan misi organisasi. Dalam konteks komitmen afektif, hubungan antara anggota organisasi dan organisasi itu sendiri didasarkan pada perasaan emosional, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam kegiatan organisasi.

- 1) Perasaan Emosional, sejauh mana seseorang merasa memiliki dan terikat dengan organisasi. Anggota akan memilih untuk tetap setia pada organisasi ketika mereka merasa bahwa organisasi adalah bagian dari diri mereka dan mereka adalah bagian dari organisasi tersebut.
- 2) Identifikasi dengan Organisasi, yaitu kemampuan anggota untuk memahami organisasi tempat mereka bekerja secara mendalam. Seseorang akan lebih cenderung bertahan dalam organisasi jika mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang organisasi tersebut.
- 3) Keterlibatan, mengacu pada tingkat partisipasi anggota dalam kegiatan dan aktivitas organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan mencakup komitmen untuk tetap tinggal dalam organisasi dan berkembang karena ada risiko kerugian yang mungkin terjadi jika mereka memutuskan untuk keluar dari organisasi. Komitmen berkelanjutan dapat dilihat melalui dua aspek: investasi dan alternatif.

- 1) Investasi adalah hal-hal berharga seperti uang, waktu, dan usaha yang telah diinvestasikan dalam organisasi. Ini adalah hal-hal yang mungkin akan hilang jika seseorang memutuskan untuk meninggalkan organisasi.
- 2) Alternatif muncul ketika anggota kurang mengetahui pilihan yang tersedia jika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi, seperti peluang pekerjaan baru yang mungkin kurang memadai dibandingkan dengan situasi saat ini.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah bentuk komitmen yang didasarkan pada tanggung jawab moral dan kewajiban anggota terhadap organisasi. Komitmen normatif berkembang melalui pengalaman dan tingkat kesadaran anggota tentang kewajiban mereka.

- 1) Kesetiaan adalah hasil dari sosialisasi dalam budaya organisasi dan terjadi ketika anggota merasa tekanan untuk tetap bekerja dalam organisasi meskipun memiliki peluang untuk berpindah ke organisasi lain.
- 2) Kewajiban mencerminkan pandangan anggota yang merasa bahwa mereka harus tetap bekerja di organisasi saat ini karena ada kewajiban pekerjaan yang harus dipenuhi didalamnya.

Teori yang digunakan pada variable komitmen organisasi dalam penelitian ini yaitu oleh Allen dan Meyer (1997) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini ada 3, yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

2.2 *Reward*

Karyawan diharuskan memiliki standar kerja yang tinggi di dunia kerja yang sangat kompetitif ini. Ini menyebabkan banyak bisnis menggunakan berbagai cara untuk memotivasi karyawannya. Tujuan umum *reward* adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan stabilitas sehingga menguntungkan perusahaan. HRD menggunakan bonus dan hukuman untuk mendorong karyawan untuk bekerja sama di kantor, dan dalam dunia kerja system ini sudah lama di terapkan. Menurut Handoko (2011) *reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Shields (2016) mengatakan *reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu. *Reward* atau hadiah biasanya berupa uang, tetapi ada juga yang memberikan penghargaan, kenaikan jabatan, atau liburan. Hadiah ini biasanya lebih menggerakkan karyawan daripada hukuman. Banyak bisnis memberikan hadiah besar kepada karyawan mereka untuk prestasi tertentu, kadang-kadang lebih dari gaji bulanan mereka. Dengan demikian, *reward* atau imbalan digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan pekerja yang berprestasi tinggi untuk tetap setia kepada perusahaan. Sistem *reward* juga bertujuan untuk mendorong pekerja agar bekerja lebih baik dan meningkatkan semangat mereka, yang pada gilirannya menghasilkan peningkatan kinerja pekerja.

2.2.1 Faktor – Faktor *Reward*

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja seseorang di dalam organisasi yaitu dengan memberikan *reward*. Secara umum terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Menurut Irawan (2020). Faktor-faktor ini menyoroti pentingnya aspek kebutuhan psikologis karyawan dalam memahami bagaimana *reward* dapat memotivasi mereka secara efektif. Faktor-faktor tersebut meliputi.

1) *Internal Consistency* (konsistensi internal)

Konsistensi internal, yang kerap disebut sebagai keadilan internal, mengacu pada perbandingan antara posisi kerja dan tingkat keahlian di dalam suatu organisasi, dengan fokus pada kontribusi relatif masing-masing terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Sebagai ilustrasi, penghargaan simbolik seperti kristal optik dapat merepresentasikan perbedaan nilai antar jenis pekerjaan dalam perusahaan. Untuk memastikan pemberian kompensasi yang proporsional, diperlukan proses sistematis yang mencakup analisis jabatan, penyusunan uraian tugas, evaluasi posisi, serta perancangan

struktur jabatan. Konsistensi internal ini merupakan elemen krusial dalam penentuan skala imbalan, baik untuk pekerjaan yang setara maupun berbeda. Namun demikian, dalam implementasinya penyesuaian penghargaan berdasarkan kinerja individu tetap menjadi tantangan tersendiri bagi pihak manajemen.

2) *External Competitiveness* (persaingan atau kompetensi eksternal)

Kompetensi eksternal adalah kondisi dimana sebuah organisasi menentukan jumlah kompensasi sehingga organisasi masih memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain. Tujuan dari definisi ini adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas dan keuntungan untuk terus bekerja untuk organisasi tersebut.

3) *Employee Contributions* (kontribusi karyawan)

Kontribusi karyawan adalah penghargaan yang digunakan untuk menggambarkan seberapa banyak kontribusi yang telah dibuat oleh seorang karyawan untuk perusahaan. Penghargaan ini dapat diberikan berdasarkan tingkat senioritas, prestasi kerja, pedoman insentif, dan program yang ada di perusahaan.

4) *Administration* (administrasi)

Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

2.2.2 Indikator *Reward*

Penerapan *reward* yang efektif memerlukan indikator-indikator yang jelas sebagai acuan untuk mengetahui apakah *reward* yang diberikan efektif atau tidak. Indikator ini membantu mengukur sejauh mana *reward* berhasil memenuhi tujuan, seperti meningkatkan motivasi atau kinerja. Menurut Wibowo (2017), *reward* diukur dengan 2 indikator yaitu *Intrinsic Reward*

dan *Ekstrinsic Reward*. Kedua indikator ini memberikan pengaruh yang berbeda pada karyawan tergantung pada preferensi individu dan konteks organisasi, faktor-faktor tersebut meliputi.

1) *Intrinsic Reward*

Penghargaan ini didapatkan melalui proses pekerjaan yang lebih tepat maupun dari prestasi yang didapatkan. Dengan adanya penghargaan ini karyawan mendapatkan hasil yang lebih dalam bekerja, dalam hal ini penghargaan tersebut berupa :

a. Penyelesaian pekerjaan

Dalam hal ini kemampuan karyawan dalam memulai dan mengakhiri suatu pekerjaan atau proyek sangat diperhatikan, bisa memperhatikan dari segi waktu, kecepatan dalam bekerja, ketelitian dalam bekerja, Yang mana menyelesaikan pekerjaan adalah kewajiban yang harus dilakukan, dibalik itu akan mendapatkan *reward*.

b. Pencapaian Prestasi

Pencapaian prestasi merupakan Penghargaan yang diterima setelah 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 yang menginginkan pekerjaan yang memberikan kebebasan untuk mengambil keputusan. Mereka ingin bekerja tanpa memperluasnya secara ketat. Rasa otonomi dapat mengarah pada kebebasan untuk melakukan apa yang mereka anggap terbaik. Dalam pekerjaan yang sangat terstruktur dan

dikendalikan oleh manajemen, sulit untuk menciptakan tugas yang mengarah pada rasa otonomi. Keterlibatan pekerja dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan tanggung jawab mereka melibatkan pemberian otonomi yang luas.

d. Pengembangan Pribadi

Seorang individu yang mengalami proses pertumbuhan akan mampu merasakan adanya perkembangan diri serta menyadari perluasan kapabilitas yang dimilikinya. Melalui peningkatan kapabilitas tersebut, karyawan memiliki peluang untuk mengoptimalkan serta mewujudkan potensi keterampilan yang dimilikinya secara lebih maksimal.

2) *Ekstrinsic Reward*

Penghargaan ekstrinsik merupakan bentuk penghargaan yang bersumber dari faktor eksternal, seperti pemberian gaji, kenaikan jabatan, serta perlindungan jaminan sosial. Penghargaan ini cenderung berorientasi pada aspek finansial dan berbagai bentuk keuntungan material lainnya yang diterima karyawan atas kontribusi mereka dalam organisasi.

a) Penghargaan finansial

Penghargaan finansial adalah uang atau dana yang diberikan kepada karyawan. Penghargaan ini menunjukkan apresiasi atas apa yang mereka lakukan untuk perusahaan. Bagian ini berfokus pada uang karena uang sangat penting dalam pekerjaan. Anda harus sukses untuk mendapatkan uang. Manajer perusahaan akan mengawasi dan memeriksa dengan cermat pekerjaan yang dilakukan. Ada juga jaminan sosial. Di sini, jaminan sosial berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan, dan jumlahnya bervariasi di setiap perusahaan. Jaminan sosial tidak selalu berupa uang. Dalam hal ini, jaminan sosial mencakup hal-hal seperti asuransi kesehatan, program pensiun, dan perumahan jika suatu pekerjaan mengharuskan Anda

meninggalkan perusahaan.

b) Penghargaan pribadi

Penghargaan pribadi adalah bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik serta menunjukkan kemampuan berinteraksi sosial dalam melaksanakan pekerjaan. Penghargaan ini mencerminkan pengakuan atas potensi dan kualitas individu yang terbukti dalam pelaksanaan tanggung jawabnya.

c) Penghargaan promosi atau pemberian jabatan

Penghargaan berupa promosi atau penugasan jabatan merupakan keputusan penting yang biasanya melibatkan pertimbangan matang dari manajer. Penghargaan ini diberikan sebagai bentuk pengakuan atas pencapaian target kerja yang berhasil diraih oleh karyawan, sehingga manajemen memberikan kesempatan untuk naik ke posisi yang lebih tinggi kepada mereka yang dianggap layak.

Teori yang digunakan pada variable *Reward* dalam penelitian ini yaitu oleh menurut Wibowo (2017) *reward* adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi seseorang bekerja di suatu organisasi. *Reward* merupakan imbalan atau penghargaan yang diberikan kepada seseorang atau kelompok atas prestasi, perilaku baik, atau sumbangsihnya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Intrinsic reward* dan *Ekstrinsic reward*.

2.3 *Punishment*

Punishment merupakan suatu tindakan yang memberikan konsekuensi negatif atau tidak menyenangkan sebagai respons terhadap perilaku tertentu yang dilakukan. *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Bintoro dan Daryanto, 2017). Hukuman adalah metode untuk mengubah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika orang yang

bersangkutan menunjukkan tingkah laku yang tidak diharapkan. Fahmi (2017) mengungkapkan bahwa *Punishment* adalah sanksi yang diberikan kepada karyawan akibat ketidaksesuaian dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas yang telah ditetapkan. Setiap tugas yang diberikan kepada karyawan telah diatur sesuai dengan ketentuan awal saat mereka mulai bekerja, khususnya saat menandatangani perjanjian kerja yang mengharuskan karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang tercantum dalam surat keputusan perusahaan.

Pemberian *punishment* atau hukuman dalam lingkungan perusahaan merupakan hal yang umum dilakukan, karena tujuannya adalah untuk mendisiplinkan karyawan agar mematuhi aturan dan prosedur perilaku yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas. Menurut Nugroho (2015) hukuman memaksakan dampaknya atas perilaku dengan melemahkan hubungan antara stimulus dan tanggapan selanjutnya ia meninjau ulang tentang pernyataan tersebut. Ia menambahkan bahwa bilamana hukuman tampak melemahkan tanggapan, hal itu merupakan dampak tidak langsung. Hukuman merupakan konsekuensi yang kurang menyenangkan untuk suatu respon perilaku tertentu atau menghilangkan suatu bentuk penguat yang diinginkan karena respon perilaku tertentu. Kualitas atau kinerja karyawan harus selalu dipelihara dan ditingkatkan, salah satu caranya adalah dengan penerapan *reward* dan *punishment*. Perusahaan memahami bahwa untuk mempertahankan sekaligus meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan perbaikan dalam pengelolaan manajemen yang efektif dan profesional. Salah satu upaya yang dilakukan adalah penerapan sistem *punishment*. Dengan adanya penerapan *punishment* tersebut, diharapkan kinerja karyawan akan meningkat sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan secara menyeluruh.

2.3.1 Faktor – Faktor *Punishment*

Punishment atau hukuman adalah salah satu metode yang sering digunakan untuk menjaga kedisiplinan dan mencegah pelanggaran dalam sebuah organisasi. Meskipun sering dianggap sebagai langkah terakhir, *punishment* tetap memiliki

peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang teratur. Namun, ada banyak faktor yang memengaruhi efektivitas *punishment*, baik dari sisi pemberi maupun penerimanya. Menurut Winda Sri Astuti *et.al* (2015) faktor yang mempengaruhi pemberian *punishment* sebagai berikut :

1. *Punishment* sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan.
2. Tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan.
3. Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan.
4. Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi.

2.3.2 Indikator *Punishment*

Penerapan *punishment* yang efektif memerlukan indikator-indikator yang jelas sebagai acuan. Indikator ini membantu mengevaluasi apakah *punishment* yang diterapkan sudah sesuai dan memberikan dampak yang diinginkan, seperti meningkatkan kedisiplinan atau mencegah pelanggaran di masa mendatang. Menurut Sondang Siagian; Muh Rahmat Dindara Darwis (2020) terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu:

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.
Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam berkerjanya, karena jika karyawan tersebut terus-menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan *punishment*nya.
2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan.
Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.
3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan.
Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa

hukumnya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.

4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.
Dengan adanya pengawasan kepada karyawan atasan bisa memantau para karyawannya yang berkerja pada perusahaan tersebut, jika karyawan tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan tersebut, maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahannya tersebut.

Teori yang digunakan pada variable *punishment* dalam penelitian ini yaitu Sondang Siagian; Muh Rahmat Dindara Darwis (2020) yang menjelaskan bahwa *punishment* harus diberikan secara proporsional sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan, dan harus disertai dengan penjelasan yang jelas kepada karyawan mengenai alasan pemberian hukuman tersebut. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memahami konsekuensi dari tindakan mereka dan termotivasi untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama di masa mendatang.. *Punishment* dirancang untuk memberikan efek jera dan memastikan bahwa karyawan memahami konsekuensi dari tindakan mereka yang melanggar norma atau peraturan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini ada 4, yaitu usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi, adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan, hukuman diberikan dengan adanya penjelasan dan hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.

2.4 Kinerja Karyawan

Manajemen kinerja adalah proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan (Bintoro dan Daryanto, 2017). Kinerja ialah efek kerja yang berkualitas serta kapasitas yang diraih oleh seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan beban yang telah diberikan (Sembiring, 2020).

Esthi dan Marwah, (2020: 133) mengemukakan bahwa kinerja ialah hasil kerja ataupun tingkat kesuksesan karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang diukur pada jangka waktu tertentu. Jadi, masalah pada kinerja ialah masalah yang akan

dihadapi oleh manajemen perusahaan, manajemen diperlukan untuk mengetahui aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dan hal tersebut bisa membuat manajemen perusahaan untuk melakukan kebijakan, sehingga ada peningkatan kinerja karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja yang baik harus mencakup aspek pengawasan, evaluasi, dan umpan balik secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa setiap individu dapat memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

2.4.1 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan elemen kunci dalam keberhasilan organisasi. Dalam sepuluh tahun terakhir, berbagai penelitian telah menyoroti faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, termasuk kompetensi individu, kepemimpinan, budaya organisasi, hingga dampak perubahan teknologi dan pandemi. Kinerja individu dan organisasi terkait erat. Perusahaan yang baik perlu memiliki mekanisme untuk mengukur kinerja setiap karyawannya, karena hal tersebut menjadi faktor penentu dalam pencapaian target dan tujuan organisasi. Ada banyak pendapat tentang komponen yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Pemahaman terhadap faktor-faktor ini menjadi penting bagi perusahaan untuk menciptakan strategi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017), kinerja individu dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama, yaitu kompetensi personal, dukungan organisasi, serta dukungan dari manajemen:

1) Faktor Individu.

a. Kemampuan dan Keterampilan Kerja

Kemampuan serta keterampilan kerja seseorang ditentukan oleh kondisi fisik dan mental, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta pelatihan yang pernah diikuti. Individu yang memiliki kondisi kesehatan yang baik cenderung lebih mampu bekerja keras dan bertahan dalam tekanan kerja, sedangkan individu yang kekurangan asupan gizi akan lebih mudah lelah dan kurang mampu menangani pekerjaan berat.

b. Motivasi dan Etos Kerja

Motivasi serta etos kerja berperan penting dalam mendorong semangat kerja seseorang. Faktor ini sangat dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, nilai-nilai sosial dan budaya, serta ajaran agama yang dianut. Individu yang memandang pekerjaan sebagai beban akan menunjukkan kinerja yang rendah, sedangkan mereka yang melihat pekerjaan sebagai sarana pencapaian dan prestasi cenderung memiliki kinerja yang tinggitinggi.

2) Faktor dukungan organisasi

Kinerja karyawan juga sangat bergantung pada sejauh mana organisasi memberikan dukungan, seperti penyediaan fasilitas kerja, struktur organisasi yang jelas, pemanfaatan teknologi yang tepat, serta lingkungan kerja yang nyaman. Kejelasan dalam pengorganisasian membantu setiap individu memahami sasaran kerja dan langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk mencapainya.

3) Faktor dukungan manajemen

Kemampuan manajerial para pemimpin perusahaan turut memengaruhi performa organisasi secara keseluruhan. Dukungan manajemen dapat diberikan melalui penciptaan sistem kerja yang kondusif dan hubungan industrial yang harmonis. Selain itu, manajemen juga berperan dalam meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, serta dalam menumbuhkan motivasi kerja yang mampu menggerakkan seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Menurut Mahsun dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 111) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja atau feedback, penilaian kemajuan organisasi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

2.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah salah satu aspek penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Untuk menilai kinerja karyawan secara objektif, diperlukan indikator-indikator yang jelas dan terukur. Indikator ini membantu organisasi memahami sejauh mana karyawan telah mencapai target yang ditetapkan. Konsep keberhasilan kinerja dapat dilihat hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan. Menurut Robbins (2015) Menyatakan Indikator Kinerja Karyawan dapat dikategorikan menjadi lima indikator yaitu:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja mencerminkan persepsi karyawan terhadap hasil pekerjaan yang dicapai, serta tingkat kesempurnaan dalam menyelesaikan tugas yang berkaitan langsung dengan keterampilan dan kemampuan individu yang bersangkutan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas mengacu pada jumlah hasil kerja yang dicapai, yang dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah unit yang dihasilkan atau banyaknya aktivitas yang berhasil diselesaikan dalam periode tertentu.

3. Ketepatan waktu

Menunjukkan sejauh mana pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Penilaiannya juga mempertimbangkan efektivitas waktu dalam proses kerja dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas tanpa mengganggu aktivitas lainnya.

4. Efektivitas

Efektivitas diartikan sebagai sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga kerja, biaya, teknologi, dan bahan baku dapat dioptimalkan untuk menghasilkan output yang maksimal dari setiap unit yang digunakan.

5. Kemandirian

Kemandirian menggambarkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya secara mandiri dan bertanggung jawab. Hal ini mencakup

tingkat komitmen terhadap pekerjaan serta kesanggupan untuk melaksanakan fungsi kerja tanpa ketergantungan berlebih terhadap arahan langsung.

Penelitian ini menggunakan teori kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Robbins (2015), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Penelitian ini menggunakan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

2.5 Penelitian Terdahulu

Referensi dari beberapa penelitian terdahulu menjadi bahan acuan dan sumber informasi bagi penulis saat melakukan penelitian yang terkait dengan topic permasalahan. Agar lebih mudah dipahami, penulis menyajikan review terhadap penelitian terdahulu dalam Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Review Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan penelitian ini
1.	Yulia Emelianova (2019)	<i>Impact of Reward System on Employee Performance: A Case Study of Normet Ltd.</i>	Temuan menunjukkan bahwa <i>reward</i> memiliki dampak yang kuat dan positif terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja, sementara penelitian saya juga menganalisis pengaruh komitmen organisasional dan <i>punishment</i> .
2.	Idrus Muhammad Taba (2016)	<i>Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction.</i>	<i>Reward</i> memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dan komitmen organisasi yang berdampak pada kepuasan kerja.	Penelitian ini menghubungkan <i>reward</i> dengan kepuasan kerja, sementara penelitian saya lebih fokus pada kinerja karyawan dan peran <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan komitmen organisasional.
3.	R. Rionita (2021)	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei	<i>Reward</i> berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja, sementara <i>punishment</i>	Fokus Rionita lebih pada semangat kerja, sementara penelitian saya fokus pada kinerja karyawan secara keseluruhan dan analisis

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan penelitian ini
		Tapung	berpengaruh negatif terhadap semangat kerja.	komparatif antara <i>reward</i> dan <i>punishment</i> .
4.	Regitha M. Panekenan, Willem J.F Alfa Tumbuan, Farlane S. Rumokoy (2019)	The Influence Of <i>Reward</i> and <i>Punishment</i> Toward Employee's Performance at Bank Indonesia Branch Manado	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Penelitian ini berfokus pada sektor perbankan, sedangkan penelitian saya berada pada sektor transportasi, yaitu Perum DAMRI, dengan analisis lebih mendalam mengenai komitmen organisasional.
5.	Intan Sarah Putri Ayu Datul, Bambang Swasto Sunuharyo (2018)	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Hatni Paciran Lamongan)	Komitmen organisasional dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Fokus pada disiplin kerja dalam penelitian ini, sementara penelitian saya mencakup <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan komitmen organisasional secara lebih komprehensif.
6.	Aprilia Kinanti (2023)	Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. Rukun Mitra Sejati Jambi	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam pengelolaan <i>reward</i> yang baik.	Penelitian ini tidak melibatkan komitmen organisasional sebagai variabel, sementara penelitian saya juga menganalisis bagaimana komitmen organisasional mempengaruhi kinerja karyawan.

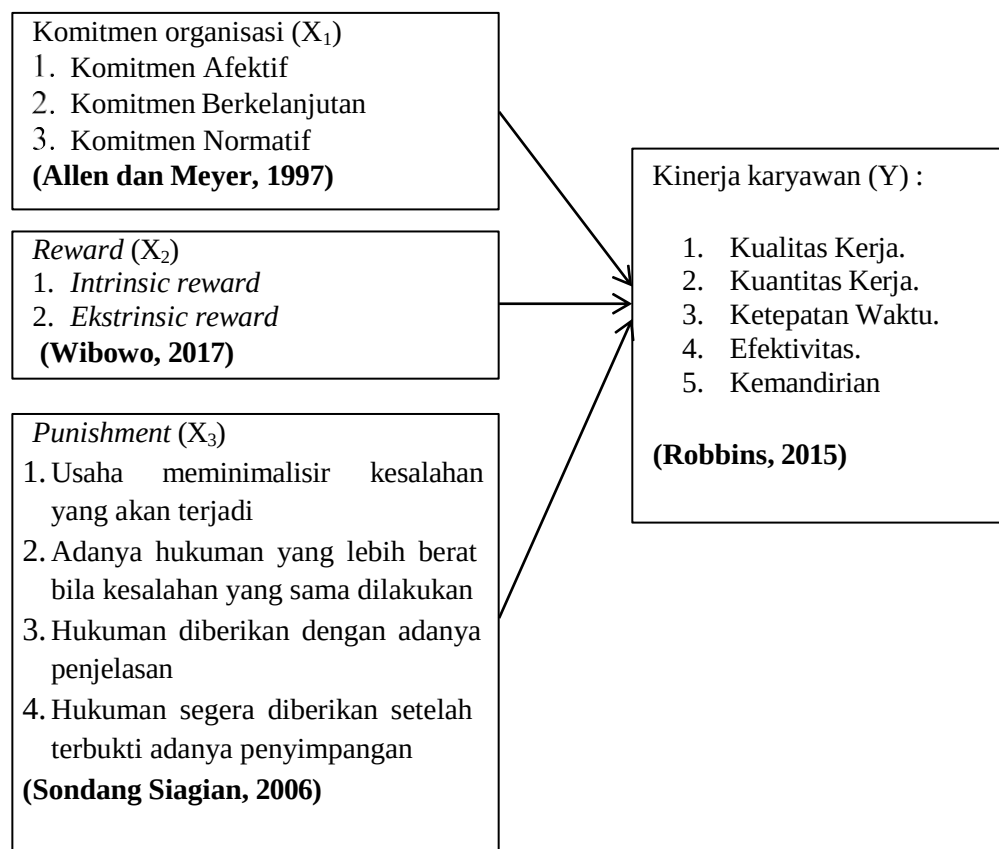
Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 di atas menyajikan sejumlah penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam studi ini. Perbedaan utama antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya terletak pada subjek, objek, serta lokasi penelitian. Jika penelitian sebelumnya membahas variabel komitmen organisasional, *reward*, dan *punishment* secara terpisah terhadap kinerja, maka penelitian ini mengkaji ketiga variabel tersebut secara simultan. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah karyawan Perum DAMRI Cabang Bandar Lampung, dengan lokasi penelitian yang juga berada di lingkungan kerja instansi tersebut. Dengan fokus pada objek dan lokasi yang berbeda, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam

pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

2.6 Model Penelitian

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu, landasan teori, serta permasalahan yang telah diuraikan mengenai pengaruh komitmen organisasional, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan menjadi dasar dalam penyusunan kerangka pemikiran pada penelitian ini. Ketiga variabel tersebut memberikan arah dalam merumuskan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai alur pemikiran dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.7 Pengembangan Hipotesis

a) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi adalah keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang

memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi biasanya akan berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya, yang secara langsung meningkatkan kinerjanya. Komitmen organisasi juga memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan positif. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan kinerja dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Karyawan yang mempunyai keinginan, kemauan, dan keyakinan yang rendah, dia cenderung akan keluar dari perusahaan dan menerima pekerjaan lain. Sedangkan karyawan yang mempunyai keinginan, kemauan, dan keyakinan yang tinggi, dia akan setia terhadap perusahaan itu untuk mencapai tujuan.

Dari penjelasan tersebut, komitmen organisasional memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Datul dan Sunuharyo (2018) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Hatni Paciran Lamongan)”. Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, terbukti bahwa Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Hatni Paciran Lamongan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi cenderung mendukung budaya kerja yang positif dan kolaboratif. Hal ini meningkatkan kualitas hubungan antar karyawan, komunikasi yang efektif, dan kerjasama tim yang lebih baik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Muis, Jufrizen & Fahmi (2018) membahas mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa baik budaya organisasi maupun komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, penelitian hingga saat ini menunjukkan hipotesis:

H₁ : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Bandar Lampung

b) Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Reward merupakan salah satu instrumen manajemen yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Konsep *reward* meliputi berbagai bentuk penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian dan kontribusi mereka terhadap organisasi. *Reward* dipercaya sebagai salah satu faktor utama yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan berkinerja lebih baik. *Reward* finansial dan non-finansial dapat menambah motivasi ekstrinsik yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras. Dari penjelasan tersebut, *reward* memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Emelianova (2019) yang berjudul *Impact of Reward System on Employee Performance: A Case Study of Normet Ltd.* Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* memiliki dampak yang kuat dan positif terhadap kinerja karyawan.

Penerapan sistem *reward* yang tepat dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dihan dan Hidayat (2020) dalam studi berjudul "*Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta*". Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, *reward* dan *punishment* juga terbukti memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Secara keseluruhan, penelitian hingga saat ini menunjukkan hipotesis:

H₂ : *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Bandar Lampung

c) Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Punishment atau hukuman adalah tindakan yang diterapkan oleh organisasi untuk mengatasi atau mengoreksi perilaku karyawan yang dianggap melanggar aturan atau standar yang ditetapkan. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan dapat bervariasi, tergantung pada bagaimana *punishment* tersebut diterapkan, sifat

pelanggaran, serta persepsi karyawan terhadap keadilan dan konsistensi dalam penerapan hukuman tersebut. Pada penelitian yang dilakukan oleh Panekenan, Tumbuan dan Rumokoy (2019) yang berjudul “*The Influence Of Reward and Punishment Toward employee’s Performance At Bank Indonesia Branch Manado*”, ditemukan hasil pengujian yang telah dilakukan, terbukti bahwa *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Bank Indonesia Cabang Manado. Karyawan merasa dihargai dengan adanya *reward* yang diberikan oleh perusahaan, yang mendorong motivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kinerja. Sebaliknya, *punishment* diterima sebagai pelajaran positif yang memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerja mereka.

Sama halnya dengan peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Nugroho (2015) yang berjudul “*Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT Business Training and Empowering Management Surabaya*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang diteliti. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan, *reward* dan *punishment* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, kedua variabel tersebut juga terbukti memiliki pengaruh positif, dengan *reward* menunjukkan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan *punishment* dalam meningkatkan kinerja. Secara keseluruhan, penelitian hingga saat ini menunjukkan hipotesis:

H3 : *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Bandar Lampung

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018), metode deskriptif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui nilai dari variabel mandiri, baik satu maupun lebih, tanpa melakukan perbandingan atau menghubungkannya dengan variabel lainnya. Adapun variabel yang dihubungkan dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (X_1), *Reward* (X_2), *Punishment* (X_3) dan Kinerja Karyawan (Y).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Perum Damri Bandar Lampung yang berlokasi di Jl. Kapten Abdul Haq, No.28, Rajabasa, Kec. Rajabasa, Kota Bandar Lampung, Lampung.

Perum DAMRI (Djawatan Angkoetan Motor Repoeblik Indonesia) Bandar Lampung adalah salah satu unit dari Perusahaan Umum DAMRI yang berada di Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Sebagai bagian dari perusahaan negara yang bergerak di bidang jasa transportasi darat, Perum DAMRI Bandar Lampung menyediakan layanan transportasi angkutan penumpang dan barang, serta memiliki peran penting dalam menghubungkan wilayah-wilayah di dalam kota, antar kota, hingga lintas provinsi.

3.3 Sumber Data

- Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama. Dalam konteks penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui

penyebaran kuesioner kepada pihak-pihak yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Menurut Sugiyono (2018) Sumber Primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data sumber data yaitu data yang diperoleh secara langsung.

- Data sekunder, menurut Sugiyono (2018), adalah data yang tidak diperoleh secara langsung dari objek penelitian, melainkan melalui perantara seperti orang lain atau dokumen. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan, yaitu dengan mengakses jurnal ilmiah, buku metodologi penelitian, serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan bagian penting dalam desain penelitian yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan guna menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut :

1. Metode Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan penelitian. Metode ini digunakan karena dinilai efektif jika peneliti telah mengetahui variabel yang akan diukur. Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel diadaptasi dari sumber-sumber terdahulu yang telah teruji. Variabel komitmen organisasional mengacu pada instrumen yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1991), variabel *reward* mengacu pada Wibowo (2017), variabel *punishment* mengacu pada teori Sondang Siagian; Muh Rahmat Dindara Darwis (2020), sedangkan variabel kinerja karyawan berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh Robbins (2015).

Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan dengan metode Kuesioner (Angket) dengan cara menyebar kuesioner pada responden-responen. Dan selanjutnya untuk mengukur setiap variabel

pada penelitian ini menggunakan Skala Likert, Menurut Sekaran dan Bougie (2016), skala Likert adalah skala yang dirancang untuk menguji seberapa tinggi tingkat sangat setuju atau tidak setuju dengan 5 poin pernyataan pada skala. Skor yang diberikan setiap jawaban responden adalah:

- Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- Setuju (S) diberi skor 4
- Netral (N) diberi skor 3
- Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

2. Studi Kepustakaan

studi kepustakaan yaitu kegiatan menelaah berbagai sumber tertulis seperti buku, jurnal ilmiah, literatur relevan, serta publikasi lainnya yang mendukung landasan teori dan pembahasan dalam penelitian ini.

3.5 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Perum DAMRI Bandar Lampung yang telah bekerja selama minimal 1 tahun dan memiliki posisi atau tugas operasional maupun administratif. Pemilihan populasi ini dilakukan karena karyawan di Perum DAMRI memiliki peran penting dalam operasional layanan transportasi publik, yang menjadi salah satu pilar utama dalam pembangunan infrastruktur transportasi di Lampung.

Fokus pada populasi ini bertujuan untuk memahami bagaimana komitmen organisasional, *reward*, dan *punishment* memengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor ini dianggap relevan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan motivasi, serta mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal dalam memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.

Dalam penelitian ini, tidak digunakan teknik pengambilan sampel karena seluruh populasi dijadikan objek penelitian. Populasi yang dimaksud

adalah karyawan tetap Perum DAMRI Bandar Lampung yang telah bekerja selama minimal 1 tahun dan memiliki posisi atau tugas operasional maupun administratif. Berdasarkan data Perum DAMRI Bandar Lampung 2024, karyawan PERUM DAMRI Kantor Cabang Bandar Lampung mempunyai 200 karyawan yang dimana karyawan tetap perusahaan berjumlah 168 orang dan karyawan kontrak waktu tertentu berjumlah 32 orang. Jadi, sampel yang diambil adalah karyawan tetap yang berjumlah 168 orang. Pendekatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa hasil penelitian mencakup keseluruhan data dari populasi yang relevan.

3.6 Penyusunan dan Pengukuran Data

Peneliti menggunakan metode kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Karena data yang dihasilkan bersifat kualitatif, maka perlu diubah menjadi data kuantitatif agar dapat dianalisis secara statistik. Proses konversi ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert, yaitu metode pemberian skor berdasarkan tanggapan responden terhadap pernyataan yang disajikan dalam kuesioner. Tanggapan responden dikelompokkan ke dalam lima kategori penilaian yang masing-masing diberikan skor, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3.1 berikut :

Tabel 3. 1 Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.7 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional merupakan penjelasan tentang bagaimana suatu variabel diukur. Operasional variabel adalah variabel penelitian suatu atribut atau sifat, nilai dari orang, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari

dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2018: 57). Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang digunakan diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi variabel lain dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam penelitian. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini meliputi Komitmen Organisasional (X_1), *Reward* (X_2), *Punishment* (X_3).

2. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini, variabel terikat yang diteliti yaitu perilaku Kinerja Karyawan (Y).

Gambaran lebih jelas mengenai variabel penelitian dalam Tabel berikut.

Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Komitmen Organisasional (X_1)	Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasidan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. (Allen dan Meyer, 1997)	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Berkelanjutan 3. Komitmen Normatif (Allen dan Meyer, 1997)	Likert
<i>Reward</i> (X_2)	<i>Reward</i> adalah sebuah bentuk atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan manajer dari hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah atau gaji. (Wibowo, 306: 2017)	1. <i>Intrinsic Reward</i> 2. <i>Ekstrinsic Reward</i> (Wibowo, 2017: 311-312)	Likert

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
<i>Punishment</i> (X ₃)	<i>Punishment</i> adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. (Mangkunegara, 2005)	1. Meminimalisir Kesalahan 2. Adanya hukuman yang lebih berat 3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan 4. Hukuman segera diberikan setelah Terbukti adanya Penyimpanan. (Sondang Siagian, 2006)	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Manajemen kinerja adalah proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Robbins (2015)	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas Kerja 5. Kemandirian (Robbins, 2015)	Likert

3.8 Uji Instrumen Penelitian

3.8.1 Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sebuah indikator dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel dan memiliki nilai positif. Dengan demikian, butir atau pertanyaan yang memenuhi kriteria tersebut dapat dinyatakan valid

(Ghozali, 2018). Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis faktor dengan bantuan software SPSS . Untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor menggunakan Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA). Validitas suatu butir kuesioner dapat dianggap valid jika nilai KMO $> 0,5$.

Tabel 3. 3 Hasil Uji Validitas KMO-MSA untuk Variabel Komitmen Organisasional, *Reward*, *Punishment* dan Kinerja Karyawan

Variabel	Item Pernyataan	KMO Measuring of Sampling Adequacy	Loading Factor	Keterangan (0,50=Valid)
Komitmen Organisasional (X1)	X1.1	0,856	0,688	Valid
	X1.2		0,846	Valid
	X1.3		0,709	Valid
	X1.4		0,736	Valid
	X1.5		0,810	Valid
	X1.6		0,576	Valid
	X1.7		0,532	Valid
	X1.8		0,586	Valid
	X1.9		0,580	Valid
	X1.10		0,573	Valid
	X1.11		0,533	Valid
	X1.12		0,617	Valid
	X1.13		0,650	Valid
	X1.14		0,566	Valid
	X1.15		0,534	Valid
	X1.16		0,598	Valid
	X1.17		0,530	Valid
	X1.18		0,631	Valid
	X1.19		0,528	Valid
	X1.20		0,631	Valid
	X1.21		0,834	Valid
	X1.22		0,603	Valid
	X1.23		0,655	Valid
	X1.24		0,568	Valid

Variabel	Item Pernyataan	KMO Measuring of Sampling Adequacy	Loading Factor	Keterangan (0,50=Valid)
Reward (X2)	X2.1	0,937	0,725	Valid
	X2.2		0,780	Valid
	X2.3		0,856	Valid
	X2.4		0,801	Valid
	X2.5		0,811	Valid
	X2.6		0,782	Valid
	X2.7		0,636	Valid
Punishment (X3)	X3.1	0,956	0,695	Valid
	X3.2		0,822	Valid
	X3.3		0,803	Valid
	X3.4		0,700	Valid
	X3.5		0,851	Valid
	X3.6		0,685	Valid
	X3.7		0,786	Valid
	X3.8		0,709	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,972	0,696	Valid
	Y.2		0,641	Valid
	Y.3		0,731	Valid
	Y.4		0,863	Valid
	Y.5		0,818	Valid
	Y.6		0,728	Valid
	Y.7		0,815	Valid
	Y.8		0,672	Valid
	Y.9		0,645	Valid
	Y.10		0,681	Valid

Sumber : Lampiran data diolah, 2025

Tabel 3.3 diatas menunjukan bahwa seluruh item pernyataan sudah dikatakan valid, dengan nilai KMO-MSA 0,856 untuk variabel komitmen organisasional, 0,937 untuk variabel *reward*, 0,956 untuk variabel *punishment* dan 0,972 untuk variable kinerja karyawan, sehingga dapat dilanjutkan ke uji berikutnya.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur konsistensi sebuah kuesioner yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk tertentu. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila respon dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diberikan menunjukkan kestabilan dan konsistensi dari waktu ke waktu (Aprilia Kinanti, 2023). Pada penelitian ini, setelah melakukan uji validitas terhadap item-item kuesioner, dilanjutkan dengan uji reliabilitas untuk mengetahui tingkat keakuratan instrumen yang digunakan. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan statistik *Cronbach's alpha* (α) melalui bantuan program SPSS versi 24 Windows. Variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70. Semakin mendekati angka satu nilai *alpha* tersebut, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan terhadap reliabilitas data (Ghozali, 2018).

Tabel 3. 4 Koefisien Nilai r *Cronbach's Alpha*

Koefisien	Reliabilitas
0.8000 – 0.10000	Sangat Tinggi
0.6000 – 0.7999	Tinggi
0.4000 – 0.5999	Cukup/Sedang
0.2000 – 0.3999	Rendah
0.000 – 0.1999	Sangat Rendah

Berdasarkan Tabel 3.4, nilai *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menilai reliabilitas instrumen penelitian, di mana semakin tinggi nilainya, semakin baik dan konsisten instrumen yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3. 5 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Dengan Teknik Cronbanch's Alpha

Variabel	Item Pernyataan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Keterangan
Komitmen Organisasional (X1)	X1.1	0,915	0,909	Reliabel
	X1.2		0,908	Reliabel
	X1.3		0,909	Reliabel
	X1.4		0,911	Reliabel
	X1.5		0,908	Reliabel
	X1.6		0,912	Reliabel
	X1.7		0,913	Reliabel
	X1.8		0,911	Reliabel
	X1.9		0,912	Reliabel
	X1.10		0,909	Reliabel
	X1.11		0,912	Reliabel
	X1.12		0,912	Reliabel
	X1.13		0,913	Reliabel
	X1.14		0,914	Reliabel
	X1.15		0,914	Reliabel
	X1.16		0,912	Reliabel
	X1.17		0,912	Reliabel
	X1.19		0,913	Reliabel
	X1.20		0,912	Reliabel
	X1.21		0,908	Reliabel
	X1.22		0,913	Reliabel
	X1.23		0,912	Reliabel
	X1.24		0,910	Reliabel
Reward (X2)	X2.1	0,964	0,947	Reliabel
	X2.2		0,945	Reliabel
	X2.3		0,947	Reliabel
	X2.4		0,947	Reliabel
	X2.5		0,946	Reliabel
	X2.6		0,945	Reliabel
	X2.7		0,945	Reliabel
Punishment (X3)	X3.1	0,956	0,958	Reliabel
	X3.2		0,960	Reliabel
	X3.3		0,957	Reliabel
	X3.4		0,958	Reliabel
	X3.5		0,959	Reliabel
	X3.6		0,958	Reliabel

Variabel	Item Pernyataan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Keterangan
	X3.7		0,961	Reliabel
	X3.8		0,958	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,972	0,969	Reliabel
	Y.2		0,969	Reliabel
	Y.3		0,969	Reliabel
	Y.4		0,970	Reliabel
	Y.5		0,969	Reliabel
	Y.6		0,968	Reliabel
	Y.7		0,969	Reliabel
	Y.8		0,968	Reliabel
	Y.9		0,969	Reliabel
	Y.10		0,969	Reliabel

Sumber : Lampiran data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 3.5 di atas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Komitmen organisasional (X1) dengan Cronbach's Alpha bernilai 0.915 tergolong reliabilitas yang sangat tinggi.
2. *Reward* (X2) dengan Cronbach's Alpha bernilai 0.964 tergolong reliabilitas yang sangat tinggi.
3. *Punshment* (X3) dengan Cronbach's Alpha bernilai 0.956 tergolong reliabilitas yang sangat tinggi.
4. Kinerja Karyawan (Y) dengan Cronbach's Alpha bernilai 0.972 tergolong reliabilitas yang sangat tinggi.

3.8.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu indikator dikatakan valid dengan ketentuan nilai r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan indikator tersebut

dinyatakan valid Ghozali (2018). Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi $\geq 0,05$. Teknik yang digunakan untuk menguji normalitas kuesioner dalam penelitian ini adalah menggunakan uji statistik Kolmogrov-Smirnov dan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan menggunakan bantuan SPSS 24.

3.8.4 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016) merupakan uji yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam suatu model regresi terdapat korelasi antara variabel independen atau bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen atau bebas. Jika variabel independen atau bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal merupakan variabel independen atau bebas yang nilai korelasinya antara sesama variabel independen atau bebas sama dengan nol.

Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Nilai yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai Tolerance $< 0,10$ dan nilai VIF > 10 .

3.8.5 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat varian dari variabel independen apakah memiliki nilai yang sama (homoskedastisitas) atau berbeda (Sekaran, 2021).

Pada penelitian ini untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji Glejser.

Ho : Tidak ada masalah heteroskedastisitas

Ha : Ada masalah heteroskedastisitas

Pengambilan keputusan yang dilakukan jika:

1. Apabila nilai probabilitas (Sig.) $< 0,05$, maka Ho ditolak yang artinya terjadi heteroskedastisitas.
2. Apabila nilai probabilitas (Sig.) $> 0,05$, maka Ho diterima yang artinya tidak terjadi heteroskedastisitas

3.9 Analisis Data dan Uji Hipotesis

3.9.1 Analisis Data Deskriptif

Analisis data deskriptif merupakan metode analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan atau meringkas data yang telah dikumpulkan dari suatu penelitian tanpa membuat kesimpulan lebih lanjut (inferensial). Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data yang diperoleh.

3.9.2 Pengujian Hipotesis

Hipotesis berfungsi untuk memberi suatu pernyataan berupa dugaan tentang hubungan tentatif antara fenomena-fenomena dalam penelitian. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif serta uji hipotesis koefisien parsial (uji-T). Uji t digunakan dalam penelitian ini untuk menguji apakah variabel independen, yaitu komitmen organisasional, *reward*, dan *punishment*, memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Bandar Lampung. Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa uji-t digunakan untuk menguji pengaruh parsial variabel independen terhadap dependen dengan kriteria pengambilan keputusan dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 5% (0,05), maka dasar pengambilan keputusan dalam uji t tetap mengikuti aturan berikut:

Dasar Pengambilan Keputusan Uji t dengan $\alpha = 5\%$ (0,05)

1. Jika nilai Sig. (p-value) $< 0,05 \rightarrow$ Tolak H_0

Artinya, variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Jika nilai Sig. (p-value) $\geq 0,05 \rightarrow$ Gagal menolak H_0

Artinya, variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh komitmen organisasi, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Bandar Lampung, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis pertama dan kedua, namun tidak mendukung hipotesis ketiga yang diajukan yaitu:

1. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Bandar Lampung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Hal ini menegaskan bahwa komitmen organisasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Organisasi perlu terus mendorong keterikatan karyawan melalui pengembangan budaya kerja yang lebih inklusif dan mendukung, seperti memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, pengakuan terhadap kontribusi karyawan, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif. Oleh karena itu, strategi yang menumbuhkan komitmen organisasional harus menjadi prioritas untuk meningkatkan kinerja di Perum DAMRI Bandar Lampung.
2. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Bandar Lampung. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemberian *reward* yang baik dan relevan, seperti penghargaan, insentif, atau bonus, dapat mendorong

karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Semakin baik penghargaan yang diberikan perusahaan, semakin tinggi motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, Perum DAMRI Bandar Lampung perlu memastikan bahwa sistem *reward* yang diterapkan dapat memberikan apresiasi yang layak bagi karyawan yang berprestasi. *Reward* yang efektif tidak hanya mengakui hasil kerja, tetapi juga upaya dan proses yang telah dilalui karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan pendekatan *reward* yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan.

3. *Punishment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Bandar Lampung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *punishment* yang tidak tepat justru dapat menurunkan kinerja karyawan. Meskipun *punishment* diperlukan untuk menegakkan disiplin di tempat kerja, penggunaan hukuman yang berlebihan atau tidak proporsional dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif, menurunkan moral karyawan, dan berpotensi mengurangi produktivitas mereka. Oleh karena itu, penting bagi Perum DAMRI Bandar Lampung untuk meninjau kembali penerapan sistem *punishment*, agar lebih bersifat konstruktif dan mendidik, bukan sekadar hukuman. Penerapan *punishment* yang bijaksana seharusnya dapat mendorong karyawan untuk memperbaiki perilaku, tanpa mengorbankan semangat kerja dan kinerja mereka.

5.2 Saran

Saran yang dapat dipertimbangkan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan antara lain sebagai berikut:

1. Saran bagi pimpinan dan pihak Perum DAMRI Bandar Lampung, pada variabel komitmen organisasional, skor terendah terdapat pada indikator komitmen normatif, khususnya pada pernyataan

“Saya diajari untuk percaya bahwa seseorang harus setia kepada organisasinya”. Hal ini menunjukkan bahwa rasa kewajiban moral dan loyalitas terhadap perusahaan masih belum terbentuk secara kuat di kalangan karyawan. Oleh karena itu, pimpinan dan pihak Perum DAMRI perlu merancang program internalisasi nilai-nilai organisasi yang lebih intensif, dengan menekankan pentingnya kesetiaan, tanggung jawab, dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Upaya yang bisa dilakukan antara lain:

- Pelatihan etika kerja yang mencakup pemahaman tentang nilai-nilai perusahaan.
- Sosialisasi nilai organisasi secara rutin, melalui pertemuan bulanan atau mingguan.
- Mengadakan kegiatan interaksi lintas divisi untuk membangun solidaritas, seperti outbound, team-building, atau acara sosial untuk meningkatkan hubungan antar karyawan dan memperkuat rasa kebersamaan dalam organisasi.

2. Saran bagi pimpinan dan pihak Perum DAMRI Bandar Lampung Skor terendah pada variabel *reward* terdapat pada indikator *intrinsic reward*, khususnya pernyataan “Saya suka melakukan pekerjaan yang menantang di luar pekerjaan saya” dan “Saya melakukan kontribusi yang baik bagi kemajuan perusahaan”. Meskipun tergolong tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa penghargaan dari sisi kepuasan personal dan tantangan kerja belum optimal. Oleh karena itu, manajemen perlu menyediakan lebih banyak peluang pengembangan diri dan tantangan kerja yang relevan, serta penghargaan berbasis kontribusi nyata. Beberapa langkah yang dapat diambil adalah:

- Memberikan tantangan kerja yang lebih bervariasi dan relevan dengan minat dan keahlian karyawan.
- Menciptakan ruang inovasi di mana karyawan dapat mengemukakan ide-ide mereka untuk perbaikan proses kerja atau pengembangan produk.

- Memberikan penghargaan berbasis kontribusi nyata seperti *bonus* bulanan berbasis KPI yang dihitung dari kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan, bukan hanya penghargaan tahunan.
3. Saran bagi pimpinan dan pihak Perum DAMRI Bandar Lampung skor terendah ditemukan pada dua indikator, yaitu meminimalisir kesalahan dan hukuman diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan, dengan pernyataan “Perusahaan membuat peraturan SOP untuk menekan dampak kesalahan” serta “Karyawan wajib menerima keputusan dari perusahaan atas kesalahan tersebut”. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun sistem hukuman telah dijalankan dengan transparansi, aspek pencegahan dan pembelajaran masih belum optimal. Oleh karena itu, disarankan kepada pihak manajemen untuk memperkuat sistem manajemen kesalahan berbasis edukasi dan pencegahan. Beberapa langkah yang dapat diambil antara lain:
- Menyusun SOP yang lebih aplikatif, disosialisasikan secara merata kepada seluruh karyawan, dan dilakukan pelatihan ulang secara berkala.
 - Melibatkan karyawan dalam penyusunan aturan untuk memberikan rasa kepemilikan dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap peraturan yang ada.
 - Mengadopsi pendekatan *punishment* yang lebih bersifat edukatif, yang lebih menitikberatkan pada perbaikan perilaku dan peningkatan kompetensi melalui *feedback* konstruktif dan pelatihan tambahan, bukan hanya hukuman yang bersifat represif.
4. Saran bagi pimpinan dan pihak Perum DAMRI Bandar Lampung Berdasarkan hasil kuisisioner, skor tertinggi pada variabel kinerja karyawan terdapat pada indikator ketepatan waktu dan kemandirian, khususnya pada pernyataan “Saya memaksimalkan

waktu untuk aktivitas lain”, “Saya memiliki rasa antusias yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan”, serta “Saya bekerja dengan fokus dan teliti walaupun tidak ada atasan yang melakukan pengawasan”. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Perum DAMRI telah memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik serta tingkat inisiatif dan tanggung jawab individu yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya. Untuk mempertahankan dan meningkatkan performa tersebut agar tetap konsisten di seluruh unit kerja, disarankan beberapa langkah berikut:

- Memberikan pengakuan dan apresiasi terhadap karyawan yang menunjukkan kemandirian dan ketepatan waktu. Penghargaan tidak selalu bersifat materiil, tetapi bisa berupa pujian terbuka, pemilihan karyawan teladan, atau pemberian tugas-tugas yang lebih menantang sebagai bentuk kepercayaan.
- Mengembangkan sistem kerja berbasis kepercayaan dan hasil, yang mengutamakan outcome daripada hanya kehadiran atau kuantitas output.
- Memberikan pelatihan manajemen waktu dan peningkatan *soft skills* yang lebih spesifik untuk meningkatkan efisiensi kerja karyawan.
- Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap kinerja, bukan hanya berdasarkan kehadiran dan kuantitas output, tetapi juga pada kualitas pekerjaan dan tanggung jawab individu.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini salah satunya adalah penyebaran kuesioner. Meskipun kuesioner efektif untuk mengumpulkan data dalam jumlah besar, terdapat keterbatasan terkait keakuratan jawaban yang diberikan oleh responden. Terkadang, jawaban yang diberikan mungkin tidak

sepenuhnya mencerminkan keadaan yang sebenarnya, baik karena ketidaktahuan responden, kesalahan pemahaman terhadap pertanyaan, maupun keengganan untuk memberikan jawaban yang sepenuhnya jujur atau objektif. Hal ini dapat memengaruhi keakuratan data yang dikumpulkan dan berpotensi menurunkan validitas hasil penelitian. Oleh karena itu, di masa depan, perlu dipertimbangkan penggunaan teknik pengumpulan data yang lebih mendalam, seperti *wawancara mendalam* atau *observasi partisipatif*, untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan akurat mengenai kinerja karyawan.

2. Keterbatasan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Penelitian ini hanya memfokuskan pada tiga faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu komitmen organisasional, *reward*, dan *punishment*. Meskipun ketiga faktor ini terbukti berpengaruh, namun terdapat banyak faktor lain yang juga dapat memengaruhi kinerja karyawan yang tidak dijelajahi dalam penelitian ini, seperti kepemimpinan, kondisi kerja, kesejahteraan karyawan, hubungan antar rekan kerja, dan pelatihan keterampilan. Penelitian yang lebih komprehensif dan mendalam yang mencakup faktor-faktor lain tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja karyawan dan bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi.

3. Keterbatasan Sampel Responden

Responden dalam penelitian ini hanya terbatas pada karyawan di Perum DAMRI Bandar Lampung, yang berpotensi mengurangi keterwakilan sampel untuk menggambarkan kondisi perusahaan secara umum. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain di sektor transportasi atau sektor lain pada umumnya. Untuk meningkatkan tingkat generalisasi, disarankan agar peneliti selanjutnya memperluas ukuran sampel dengan melibatkan karyawan dari perusahaan lain di sektor transportasi atau dalam konteks BUMN

lainnya, serta mempertimbangkan variabel demografis yang lebih beragam untuk mendapatkan hasil yang lebih representatif.

4. Waktu yang Terbatas (*Cross-Sectional*)

Penelitian ini dilakukan dalam rentang waktu tertentu dan menggunakan desain *cross-sectional*, yang hanya memungkinkan untuk memperoleh gambaran mengenai keadaan pada titik waktu tertentu. Hal ini membatasi kemampuan penelitian untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat yang lebih dalam antara variabel-variabel yang diteliti. Untuk penelitian lebih lanjut, desain *longitudinal* dapat digunakan untuk mengamati perubahan kinerja karyawan seiring waktu dan untuk mengeksplorasi efek jangka panjang dari komitmen organisasional, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja. Penggunaan pendekatan *longitudinal* juga akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antar variabel tersebut dalam konteks waktu yang lebih panjang.

5. Keterbatasan dalam Alat Ukur

Meskipun kuesioner yang digunakan telah dirancang dengan cermat, namun masih terdapat potensi bias dalam pengukuran yang berkaitan dengan persepsi responden terhadap komitmen organisasional, *reward*, dan *punishment*. Kuesioner yang mengandalkan persepsi individu bisa berbeda-beda, dan perbedaan interpretasi terhadap pertanyaan dapat memengaruhi validitas hasil penelitian. Untuk itu, penggunaan instrumentasi yang lebih beragam, seperti pengukuran kinerja berbasis objektif, atau kombinasi dengan evaluasi dari atasan atau kolega, dapat memberikan gambaran yang lebih holistik dan mengurangi bias pengukuran.

DAFTAR PUSTAKA

- A Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan sebagai Variabel Intervening (studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)). Universitas Diponegoro. Semarang.
- Aamodt, M. G. (2016). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (8th ed.). Boston: Cengage Learning
- Aisyah, R., & Rahayu, P. (2019). Pengaruh *Reward* Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Perusahaan Jasa Transportasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 45–56.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. A. (2019). Organizational Commitment: A Review of Theoretical Perspectives and Empirical Studies. *International Journal of Business and Social Science*, 10(7), 78–85
- Allen, N. J, dan Meyer, J. P. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Researchand Application*. California: *Sage Publications*.
- Aprilia Kinanti. (2023). “*Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. Rukun Mitra Sejati Jambi*”.
- Astuti, Winda, dkk. 2018. *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Organisasi*.
<https://doi.org/10.31227/osf.io/na7pz>
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Malang: Penerbit Gava Media.
- Darwis, M. R. D. 2020. *Peranan Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pada PT. Bank Mandiri Panakukang Cabang Kota Makassar*.
- Datul, I. S. P. A., & Sunuharyo, B. S. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- (Studi pada Karyawan PT Hatni Paciran Lamongan). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 111–118.
- Dihan, F. N., & Hidayat, F. (2020). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 11(1), 11–22. <https://doi.org/10.18196/bti.111126>
- Efnita, T. (2018). Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat). *Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam (JIM UPB)*, 6(2), 92–99. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v6i2.683>
- Emelianova, Y. (2019). *Impact of Reward System on Employee Performance: A Case Study of Normet Ltd.* [Bachelor's thesis, Normet Ltd.]. Theseus. <https://www.theseus.fi/handle/10024/170113>
- Esthi, R. B., & Marwah, Y. N. (2020). Kinerja karyawan: motivasi dan disiplin kerja pada PT Asahi Indonesia. *Forum Ekonomi*, 22(1), 130–137.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, H. Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate IBM Spss 25*. Semarang: Undip..
- Gunawan, A. & Prasetyo, A. (2021). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 9(1), 22–30.
- Hafifah, N., & Nugroho, P. (2020). Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Perusahaan Jasa. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 63–70.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Irawan, L., Anggraeny, R., & Arifin, H. M. Z. (2020). Hubungan Pemberian Penghargaan (*Reward*) Dengan Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata

Kota Samarinda. EJournal Administrasi Publik, 8(1), 9507-9521.
[https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2020/02/EJOURNAL%20B%20\(02-06-20-03-14-28\).pdf](https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2020/02/EJOURNAL%20B%20(02-06-20-03-14-28).pdf)

- Madison T.F., Ward S., & Royalty, K. (2012). Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, And Employersponsored Volunteerism. International Journal Of Business And Social Science. Centre for Promoting Ideas, USA.3(1)
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 1(1), 1–10.
- Nugroho, A. (2019). Peran Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 10(1), 15–25.
- Nugroho, A. D. 2015. *Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan PT. Business Training and Empowering Management Surabaya*. Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship, 4(2), 4-14
- 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. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1), 471–480. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22436>
- Pramudyo, A., & Wibowo, S. (2020). *Reward dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 44–53.
- Putra, I. K. A., & Dwirandra, A. A. N. B. (2017). Pengaruh *Reward dan Punishment* terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Publik. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 7(2), 100–109.
- Rahmat Okta Riansyah. 2021. “*Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sabda Maju Bersama*”

- Rivai Zainal, Veithzal. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Safitri, N. D., & Surya, I. B. K. (2022). Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Sebagai Prediktor Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 89–98.
- Sartika, R., & Yuliana, L. (2021). Pengaruh Penghargaan terhadap Loyalitas dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 8(2), 55–62.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Chichester: Wiley.
- Sembiring, hendri. 2020. “pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada bank sinarmas medan,” no. 1: 14.
- Setiawan, H. (2021). Efektivitas *Reward* dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 19(2), 71–78.
- Shields, J. (2016). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies* (3rd ed.). Cambridge: Cambridge University Press
- Sianipar, A. R. B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi turnover pada karyawan bidang produksi CV. X. *Psikodimensia*, 13(1), 98-114.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, E. M., & Priyanto, S. H. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dengan Iklim Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(1), 21–36.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi.

Kencana Prenadamedia Group.

- Wahyudi, A. (2020). Strategi Penerapan *Punishment* dan Dampaknya terhadap Disiplin Kerja. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 7(1), 30–38.
- Wahyuni, R., Irfani, H., & Mariana, R. (2020). *Kinerja Pegawai Ditinjau dari Perilaku Cyberloafing dan Komitmen Organisasi*. *Psyche 165 Journal*, 13(2), 240–245.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada
- Wijayanti, A., & Yulianto, A. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dengan Gaya Kepemimpinan dan Kepercayaan sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 91–104.
- Yusuf, Ria Mardiana dan Darman Syarif. (2018). *Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi, dan Mempengaruhi*. Nas Media Pustaka: Makasar.