

**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR
REGIONAL XI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
MANADO**

SKRIPSI

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Terapan (S.Tr.M)
Pada Program Studi Manajemen Bisnis*

Oleh

RENNIE NATALIE ANGELIQUE SAKIRAN

NIM 21053076



**POLITEKNIK NEGERI MANADO
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI D-IV MANAJEMEN BISNIS
TAHUN 2025**

Rennie Natalie Angelique Sakiran, 2025 “**Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado**”. Dibawah bimbingan Jemmry Recy Winokan, SE.,M.Si dan Meiske Wisye Manopo, SE.,M.Si.

ABSTRAK

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan *reward*, bagaimana penerapan *punishment*, bagaimana kinerja karyawan, apakah *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana cara mengimplementasikan *reward* dan *punishment* dalam memperbaiki kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui penerapan *reward*, mengetahui penerapan *punishment*, mengetahui kinerja karyawan, menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan, serta mengetahui implementasi *reward* dan *punishment* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap 36 responden yang merupakan karyawan Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, analisis korelasi, regresi linear berganda, uji t, dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *reward* berada pada kategori sangat baik dengan persentase 75,87%, dan *punishment* juga berada pada kategori sangat baik dengan persentase 77,78%. Kinerja karyawan berada pada kategori sangat baik dengan nilai 76,16%. Hasil analisis regresi berganda diperoleh persamaan $Y = 4,609 + 0,659X_1 + 0,562X_2$, dengan nilai $F_{hitung} = 66,199 > F_{tabel} = 3,27$ dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,895 menunjukkan hubungan yang kuat antara *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan, sedangkan nilai koefisien determinasi ($Adjusted R^2$) sebesar 0,788 menunjukkan bahwa sebesar 78,8% variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh *reward* dan *punishment*, dan sisanya 21,2% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini. Implementasi *reward* dan *punishment* terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado.

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

Rennie Natalie Angelique Sakiran, 2025 "***The Effect of Reward and Punishment on Employee Performance at the Regional Office XI of the Manado State Civil Service Agency***". Under the guidance of Jemmry Recy Winokan, SE., M.Si and Meiske Wisye Manopo, SE., M.Sc.

ABSTRACT

The problems raised in this study are how rewards are applied, how punishment is applied, how employee performance, whether rewards and punishments affect employee performance, and how to implement rewards and punishments in improving employee performance. The purpose of this study is to find out the application of rewards, find out the application of punishment, find out employee performance, analyze the influence of rewards and punishments on employee performance, and find out the implementation of rewards and punishments in improving employee performance. This study uses a quantitative method with a survey approach of 36 respondents who are employees of the Regional Office XI of the Manado State Civil Service Agency. Data analysis was carried out using descriptive statistics, validity and reliability tests, correlation analysis, multiple linear regression, t-test, and F test. The results showed that the implementation of rewards was in the very good category with a percentage of 75.87%, and punishment was also in the very good category with a percentage of 77.78%. Employee performance is in the very good category with a score of 76.16%. The results of the multiple regression analysis obtained the equation $Y = 4.609 + 0.659X_1 + 0.562X_2$, with the value of $F_{\text{Count}} = 66.199 > F_{\text{table}} = 3.27$ and the significance level of $0.000 < 0.05$. A correlation coefficient value of 0.895 showed a strong relationship between reward and punishment on employee performance, while a determination coefficient value (Adjusted R^2) of 0.788 showed that 78.8% of employee performance variation was influenced by reward and punishment, and the remaining 21.2% was influenced by other factors outside of this study. The implementation of rewards and punishments has been proven to have a positive and significant influence on improving employee performance at the Regional Office XI of the Manado State Civil Service Agency.

Keywords: Reward, Punishment, Employee Performance

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang diusahakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya.”

(Q.S Al-Baqarah: 286)

“Maka bersabarlah, sesungguhnya janji Allah itu benar”

(Q.S Ar-Rum: 60)

“Life can be heavy, especially if you try to carry it all at once, part of growing up and moving into new chapters of your life is about catch and release. What I mean by that is, knowing what things to keep and what things to release. You can't carry all things, all grudges, all updates on your ex, all enviable promotions your school bully got budge fund his uncle started. Decide what is your to hold and let the rest go” – Taylor Swift

PERSEMBAHAN

Mengucap Syukur Alhamdulillah Atas Karya Ini:

Allah SWT Yang Telah Memberikan Kelancaran Dan Kemudahan Kepada
Hambanya
Mama dan Papa serta Kakak dan Adik tercinta, semua doa, dukungan dan
motivasi untuk keberhasilan

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh Rennie Natalie Angelique Sakiran

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Manado, September 2025

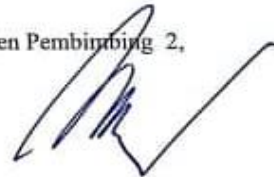
Disetujui,

Dosen Pembimbing 1,



Jemmy Recy Winokan, SE., M.Si
NIP : 197001092002121001

Dosen Pembimbing 2,



Meiske Wisve Manopo, SE., M.Si
NIP : 196312131994032001

Mengetahui :

Ketua Panitia



Juliet P. T Makinggung, SE., M.Si
NIP : 197307222002122001

**LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN
PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA KANTOR REGIONAL XI BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA MANADO**

Oleh
RENNIE NATALIE ANGELIQUE SAKIRAN
NIM. 21 053 076

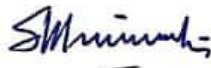
Telah Dipertimbangkan Di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Sebagai
Salah Satu Persyaratan Melaksanakan Penelitian Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Terapan Manajemen (S.Tr.M)
Manado September 2025

Ketua/Penguji 1



Jemmy Recy Winokan, SE.,M.Si
NIP : 197001092002121001

Penguji 2



Dr. Selfv Manueke, SE, MHR.Mgt & IR
NIP : 196308271989032003

Penguji 3



Wingston M. J. Longdong, SS.,M. Hum
NIP : 197003172005011001





Mengetahui,

Ketua Jurusan Administrasi Bisnis



Diana Roweina S. Maramis, SE.,M.Si
NIP : 197209152002122001

		POLITEKNIK NEGERI MANADO			
FORMULIR	FM-203 ed.A rev.0	ISSUE: A	Issued: 26-02-2020	UPDATE: 0	Updated: 00-00-0000

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rennie Natalie Angelique Sakiran
 NIM : 21053076
 Jurusan : Administrasi Bisnis
 Program Studi : DIV Manajemen Bisnis
 Judul Skripsi : Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

Dengan ini menyatakan bahwa tulisan karya ilmiah berupa Skripsi ini adalah asli karya penulis, tidak ada karya/ data orang lain yang telah dipublikasikan, dan bukan karya orang lain dalam rangka mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi, selain yang diacu dalam kutipan dan/ atau dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, jika dikemudian hari terbukti karya ini merupakan karya orang lain baik yang di publikasikan maupun dalam rangka memperoleh gelar akademik di perguruan tinggi, saya bersedia ditindak sesuai peraturan perundang- undangan yang berlaku, dan siap untuk dicabut gelar akademik saya.

Manado, September 2025

Yang membuat pernyataan,



Rennie Natalie Angelique Sakiran
NIM. 21053076

FM-203 ed.A rev.0

BIOGRAFI

Nama Lengkap : Rennie Natalie Angelique Sakiran
Nim : 21053076
Tempat Tanggal Lahir : Manado, 15 Oktober 2003
Agama : Islam
Alamat Tempat Tinggal : Jl. Manggis 2 Perum Paniki 2 Mapanget
Riwayat Pendidikan : SD Negeri 03 Paniki Bawah Manado
SMP Negeri 10 Manado
SMA Negeri 8 Manado
Nama Ayah : Roy Sakiran
Nama Ibu : Yulianty Pulubuhu
Alamat Orang Tua : Jl. Manggis 2 Perum Paniki 2 Mapanget
Judul Skripsi : Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negera Manado
Dosen Pembimbing : 1. Jemmry Reey Winokan, SE.,M.Si
2. Meiske Wisye Manopo, SE.,M.S
Dosen Penguji : 1. Dr. Selfy Manueke, SE, MHR.Mgt & IR
2. Wingston M. J. Longdong, SS.,M. Hum
Waktu Pelaksanaan Ujian : 19 September 2025



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena berkat rahmat dan hikmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **Pengaruh *Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado***. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Manajemen Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado. Selain itu juga skripsi ini bertujuan untuk mendeskripsikan segala sesuatu yang berhubungan dengan yang penulis lakukan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mendapat bantuan, bimbingan, dukungan serta doa dari banyak pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah bersedia memberikan bantuan kepada penulis dalam penyelesaian Skripsi ini:

1. Dra. Maryke Alelo, MBA, Sebagai Direktur Politeknik Negeri Manado.
2. Dr. Diane Tangian, SH., M.Si Sebagai Wakil Direktur Bidang Akademik.
3. Selvie R. Kalele, SE., M.Si Sebagai Wakil Direktur Bidang Keuangan dan Umum.
4. Rudolf Esthepanus Golioth Maith, ST., M.Si Sebagai Wakil Direktur Bidang Kemahasiswaan dan Alumni.
5. Juliet P. T Makinggung, SE., M.Si, Sebagai Wakil Direktur Bidang Perencanaan Dan Kerjasama sekaligus Ketua Panitia Tugas Akhir, Skripsi dan *Business Plan* Tahun 2025.
6. Diana Roweina S. Maramis, SE., M.Si, Sebagai Ketua Jurusan Administarsi Bisnis.
7. Arifmanuel Kolondam, SE., MM, Sebagai Sekertaris Jurusan Administrasi Bisnis.
8. Precylia Ribka Raming, SE., MM, Sebagai Koordinator Program Studi Manajemen Bisnis.

9. Vekky Supit, SE.,M.Si Sebagai Sekretaris Panitia Tugas Akhir dan Skripsi Tahun 2025.
10. Jemmry Recy Winokan, SE., M.Si, Sebagai Dosen Pembimbing satu yang sudah dengan tulus dan sabar serta bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran dan petunjuk selama penyusunan dan penulisan skripsi ini.
11. Meiske Manopo, S.E., M.Si, Sebagai Dosen Pembimbing dua yang sudah dengan tulus dan sabar serta bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran dan petunjuk selama penyusunan dan penulisan skripsi ini.
12. Seluruh Staf Dosen dan Karyawan baik yang ada di Prodi Manajemen Bisnis maupun Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado.
13. Seluruh pegawai di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado atas kesediannya memberikan izin peneliti serta memfasilitasi penelitian dalam penyelesaian penelitian.
14. Kedua orang tua mama Yulianty Pulubuhu dan papa Roy Sakiran orang hebat yang selalu menjadi penyemangat sebagai sandaran terkuat dari kerasnya dunia. Yang tidak henti-hentinya memberikan kasih sayang dengan penuh cinta dan selalu memberikan motivasi, terima kasih selalu berjuang untuk kehidupan, terima kasih untuk semua doa dan dukungan mama dan papa sehingga bisa berada di titik ini. Hiduplah lebih lama lagi, mama dan papa harus selalu ada di setiap perjalanan dan pencapaian hidup.
15. Kepada ketiga saudara Ranni Sakiran, Rama Sakiran dan Rainnata Sakiran yang selalu ada untuk menemani dan memberikan dukungan di momen-momen tersulit.
16. Kepada Nancy dan Marianti teman seperti saudara, terima kasih untuk tangan yang selalu diulurkan, telinga yang siap mendengar, pelukan yang siap menghangatkan dan ucapan manis menenangkan. Terima kasih selalu ada tapi tak sadarlah, terima kasih juga telah hadir dalam setiap proses.
17. Kepada sahabat-sahabat saya Inaya, Zahra, Sabrina, Fia terima kasih telah memberikan dukungan, motivasi dan menghibur penulis untuk menyelesaikan skripsi.

18. Kepada Niken, Zeska, Maicy, Syalom, Riry, Shania, Praysi terima kasih sudah sama-sama berjuang dari awal perkuliahan, terima kasih juga sudah memberikan banyak pelajaran serta pengalaman yang tidak akan pernah di lupakan.

19. Semua pihak yang penulis tidak bisa disebut satu persatu namanya.

Masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu penulisan mohon maaf apabila banyak kekurangan serta kesalahan dalam skripsi ini. Penulis juga berharap kritik dan saran yang membangun dari semua pihak agar penulisan agar penulis skripsi ini boleh selesai dengan sempurna. Terima Kasih.

Manado, September 2025

Penulis,

Rennie Natalia Angelique Sakiran

Nim. 21053076

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR KEASLIAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
BIOGRAFI	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 IDENTIFIKASI MASALAH.....	4
1.3 RUMUSAN MASALAH.....	4
1.4 PEMBATASA MASAALAH.....	5
1.5 TUJUAN DAN MANFAAT	5
1.5.1. Tujuan Penelitian	5
1.5.2 Manfaat Penelitian	6
BAB II KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	7
2.1 KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	7

2.1.1	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	7
2.1.2	Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.2	<i>REWARD</i>	9
2.2.1	Pengertian <i>Reward</i>	9
2.2.2	Bentuk-Bentuk <i>Reward</i>	10
2.2.3	Tujuan <i>Reward</i>	12
2.2.4	Indikator <i>Reward</i>	13
2.3	<i>PUNISHMENT</i>	14
2.3.1	Pengertian <i>Punishment</i>	14
2.3.2	Fungsi <i>Punishment</i>	15
2.3.3	Bentuk-Bentuk <i>Punishment</i>	15
2.3.4	Indikator <i>Punishment</i>	16
2.4	KINERJA	16
2.4.1	Pengertian Kinerja	16
2.4.2	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	17
2.4.3	Manfaat Penilaian Kinerja	18
2.4.4	Indikator Kinerja	19
2.4.5	Hubungan <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja karyawan	20
2.5	PENELITIAN TERDAHULU	21
2.6	KERANGKA PIKIR	25
2.6.1	Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan	26
2.6.2	Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan	26
2.7	HIPOTESIS	27
BAB III METODE PENELITIAN		28
3.1	TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN	28

3.2 JENIS PENELITIAN DAN METODE PENELITIAN	28
3.2.1 Jenis Penelitian.....	28
3.2.2 Metode Penelitian.....	28
3.3 JENIS DATA DAN METODE PENGUMPULAN DATA.....	29
3.3.1 Jenis Data	29
3.3.2 Metode Pengumpulan Data	29
3.4 POPULASI DAN SAMPEL.....	32
3.4.1 Populasi.....	30
3.4.2 Sampel.....	30
3.5 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL DAN PENGUKURANNYA.....	31
3.5.1 Definisi Operasional <i>Reward</i>	31
3.5.2 Definisi Operasional <i>Punishment</i>	33
3.5.3 Definisi Operasional Kinerja Karyawan.....	34
3.6 PENGUKURAN VARIABEL	36
3.7 METODE ANALISIS	36
3.7.1. Statistik deskriptif	36
3.7.2 Total Skor.....	37
3.7.3 Pengukuran Validitas dan Reliabilitas	38
3.7.4 Uji Statistik	38
3.7.5 Uji Asumsi Klasik.....	39
3.7.6 Uji Hipotesis	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	41
4.1.1 Sejarah Kantor Regional XI BKN Manado	41
4.1.2 Lokasi dan Telepon Instansi.....	43

4.1.3 Visi dan Misi	43
4.1.4 Makna dan Logo Instansi	44
4.1.5 Sumber Daya Perusahaan.....	44
4.1.6 Struktur Organisasi Instansi	46
4.1.7 Deskripsi Kerja.....	46
4.2 HASIL ANALISIS	49
4.2.1 Karakter Responden	49
4.2.2 Total Skor.....	53
4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	57
4.2.4 Hasil Analisis Regresi dan Korelasi.....	61
4.2.4 Analisis Grafik	63
4.2.5 Pengujian Hipotesis Uji F dan Uji T	65
4.3 PEMBAHASAN.....	67
4.3.1 <i>Reward</i> pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado.....	67
4.3.2 <i>Punishment</i> pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado.....	69
4.3.3 Pengaruh Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado.....	70
4.4 IMPLEMENTASI	72
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	75
5.1 KESIMPULAN	75
5.2 SARAN	76
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN.....	79

DAFTAR TABEL

TABEL	TEKS	HALAMAN
1.	Penelitian Terdahulu.....	21
2.	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel <i>Reward</i>	32
3.	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel <i>Punishment</i>	33
4.	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kinerja.....	35
5.	Instrumen Skala Likert.....	36
6.	Pedoman Skala Nilai Instrumen Jawaban Responden.....	37
7.	Lokasi dan Telepon Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado.....	43
8.	Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
9.	Data Karyawan Berdasarkan Jenis Pendidikan.....	45
10.	Data Karyawan Berdasarkan Jenis Usia.....	45
11.	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	49
12.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	50
13.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	50
14.	Analisis Deskriptif Statistik.....	51
15.	Analisis Total Skor Variabel <i>Reward</i>	53
16.	Analisis Total Skor Variabel <i>Punishment</i>	55
17.	Analisis Total Skor Variabel Kinerja.....	56
18.	Uji Validitas Variabel <i>Reward</i>	58
19.	Uji Validitas Variabel <i>Punishment</i>	59
20.	Uji Validitas Variabel Kinerja.....	59
21.	Uji Reliabilitas Variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja.....	60
22.	Coefficients.....	61
23.	Model Summary.....	62
24.	Analisis Korelasi.....	63
25.	Uji F.....	65

26. Uji T.....	66
27. Data Instrumen Variabel <i>Reward</i>	68
28. Data Instrumen Variabel <i>Punishment</i>	69
29. Data Instrumen Variabel Kinerja.....	71

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	TEKS	HALAMAN
1.	Kerangka Pikir.....	25
2.	Logo.....	44
3.	Struktur Organisasi.....	46
4.	Total Skor <i>Reward</i>	54
5.	Total Skor <i>Punishment</i>	55
6.	Total Skor Kinerja.....	57
7.	Grafik Histogram.....	63
8.	Normal P-plot.....	64
9.	Scatterplot.....	65
10.	Implementasi.....	74

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	TEKS	HALAMAN
1.	Kuesioner Penelitian.....	79
2.	Draf Pernyataan <i>Reward</i>	81
3.	Draf Pernyataan <i>Punishment</i>	83
4.	Draf Pernyataan Kinerja.....	84
5.	Skor <i>Reward</i>	85
6.	Skor <i>Punishment</i>	86
7.	Skor Kinerja.....	87
8.	Summary Output.....	88
9.	Anova.....	88
10.	Descriptive Statistics.....	88
11.	Correlations.....	89
12.	Model Summary.....	89
13.	Anova.....	89
14.	Residual Statistics.....	90
15.	One-Samole Kolmogorov-Smirnov Test.....	90

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting bagi setiap organisasi termasuk instansi pemerintahan, SDM memiliki peran sentral dalam memastikan tercapainya tujuan lembaga secara efektif dan efisien. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *Reward*. *Reward* merupakan bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan dengan tujuan memotivasi seseorang untuk bekerja lebih giat dan meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Selain faktor *reward* faktor *punishment* juga mempengaruhi kinerja karyawan, *punishment* merupakan sanksi yang diberikan kepada karyawan akibat ketidakmampuannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan sesuai instruksi. Dalam kegiatan perusahaan pemberian *punishment* adalah hal yang wajar karena bertujuan untuk menegakkan disiplin sehingga setiap karyawan bertindak sesuai dengan peraturan dan prosedur yang telah diterapkan.

Reward dan *punishment* merupakan suatu konsep yang dikembangkan dari suatu konsep manajemen sumber daya manusia, terutama ditujukan dalam rangka memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Kedua metode ini sudah cukup lama dikenal dalam dunia kerja tidak hanya dalam dunia kerja, dalam dunia pendidikan pun kedua ini kerap kali digunakan, (Mangkunegara, 2015).

Kinerja karyawan adalah indikator penting yang mencerminkan produktivitas, efisiensi, serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kinerja yang baik akan berdampak positif terhadap peningkatan pelayanan, pencapaian target, serta kepuasan berbagai pihak terkait. Sebaliknya, Kinerja yang rendah dapat menghambat proses kerja, menurunkan kualitas pelayanan, dan bahkan merugikan organisasi secara keseluruhan. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar tertentu yang ditetapkan oleh organisasi.

Salah satu pendekatan yang lazim diterapkan untuk mendorong peningkatan Kinerja adalah melalui sistem *reward* dan *punishment*. *Reward* diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian atau perilaku kerja yang positif sementara *punishment* diberikan untuk menegakkan disiplin dan memperbaiki perilaku yang menyimpang dari standar yang telah ditetapkan.

Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado dibentuk berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 14 Tahun 2006 tanggal 29 Maret 2006 dan mulai melaksanakan tugas operasionalnya pada Januari 2007. Sebagai salah satu instansi pemerintah pusat di daerah, kantor ini memiliki peran strategis dalam pengawasan, pembinaan dan pelayanan di bidang kepegawaian baik ditingkat pusat maupun daerah. Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado beralamat di Jl. A.A. Maramis No Km 8 Paniki Bawah Kecamatan Mapanget Kota Manado Sulawesi Utara Indonesia.

Hasil dan temuan penulis yang didapat dalam proses kegiatan magang pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado khususnya pada kegiatan observasi internal dan interaksi langsung di lingkungan kerja ditemukan adanya dinamika dalam pelaksanaan tugas dan perilaku kerja pegawai. Penulis

mengamati bahwa ada beberapa karyawan menunjukkan kinerja yang belum optimal secara konsisten. Salah satu penyebabnya adalah pemberian *reward* yang belum dilakukan secara optimal beberapa karyawan merasa bahwa penghargaan atau insentif yang diberikan belum sebanding dengan usaha atau prestasi yang dicapai dalam wujud material maupun immaterial, salah satu contoh nyata yang terjadi di lingkungan kerja adalah keterlambatan pencairan insentif pada kegiatan P3K Tahun 2025. Meskipun para karyawan telah bekerja keras, lembur, dan terlibat langsung dalam proses pelaksanaan tes tersebut insentif yang dijanjikan tidak segera dicairkan. Kondisi ini menimbulkan kekecewaan dan perasaan tidak dihargai atas kontribusi yang telah diberikan yang pada akhirnya dapat berdampak pada penurunan semangat kerja karyawan dalam kegiatan-kegiatan serupa di masa mendatang. Selain itu dalam penerapan *punishment* masih ditemukan ketidakkonsistenan dalam pelaksanaannya. Sebagai contoh dalam kasus keterlambatan masuk kerja terdapat karyawan yang datang terlambat berulang kali tanpa alasan yang jelas namun tidak mendapatkan teguran atau sanksi administratif. Jika kondisi ini terus dibiarkan maka akan berdampak buruk pada kedisiplinan, semangat kerja, dan keharmonisan di lingkungan organisasi. Lebih lanjut penulis juga menemukan bahwa hingga saat ini belum ada evaluasi yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui sejauh mana sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Tanpa adanya evaluasi ini organisasi akan kesulitan menilai apakah kebijakan yang ada sudah efektif serta bagaimana strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan performa karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas penulis memilih untuk meneliti topik yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

1. Belum optimalnya pemberian *reward* kepada karyawan baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial
2. Penerapan *punishment* belum konsisten sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan
3. Belum ada evaluasi sistematis terhadap pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

1.3 RUMUSAN MASALAH

Mengeacu pada latar belakang serta hasil identifikasi masalah maka dapat rumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado?
2. Bagaimana *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado?
3. Bagaimana *reward* dan *Punishment* secara silmultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado?
4. Bagaimana implementasi pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado?

1.4 PEMBATASAN MASALAH

1. Objek penelitian hanya difokuskan pada karyawan di lingkungan Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado
2. Aspek yang dianalisis terbatas tidak membahas aspek lain di luar *reward punishment* dan kinerja seperti kepemimpinan, lingkungan kerja meskipun faktor-faktor tersebut juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan
3. Data yang digunakan bersifat kuantitatif berdasarkan kuisioner yang disebarkan kepada karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

1.5 TUJUAN DAN MANFAAT

1.5.1. Tujuan Penelitian

Yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado
4. Untuk mengetahui implementasi pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

1.5.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan penulis kesempatan untuk memperluas pemahaman mengenai konsep *reward* dan *punishment* serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja karyawan, selain itu penelitian ini juga menjadi sarana untuk mengimplementasikan teori yang diperoleh selama masa perkuliahan kedalam praktik nyata

2. Bagi Akademik

Memberikan tambahan pengetahuan dalam literatur ilmiah terkait dampak *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan khususnya dalam konteks organisasi sektor publik serta dapat dijadikan bahan perbandingan bagi mahasiswa atau peneliti lain yang ingin meneliti topik serupa di masa depan

3. Bagi Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi dan kontribusi serta dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam evaluasi yang terkait dengan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1 KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada banyak definisi dari para ahli dan berbagi praktik bisnis tentang manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang semuanya berusaha menggali tentang SDM secara dalam dan komprehensif dimana pemikiran tersebut dipengaruhi oleh berbagai latar belakang masing-masing yang saling berbeda-beda seperti pendidikan, pekerjaan dan juga pengalaman. Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Menurut S.P Hasibuan (2020) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisiensi membantu terwujudnya tujuan. Sedangkan Kasmir (2014) menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah konsep yang bertalian dengan kebijakan, prosedur, dan praktik bagaimana mengelola dan mengatur orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sumber daya manusia mengandung dua pengertian yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah usaha, kerja yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa.

2. Sumber daya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Analisis jabatan
 - b. Penarikan pegawai
 - c. Penempatan kerja
 - d. Perencanaan sumber daya manusia
 - e. Orientasi kerja (*job orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
 - b. Pengembangan (*karier*)
 - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - a. Balas jasa langsung terdiri dari:
 - Gaji/upah
 - Insentif
 - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari:
 - Keuntungan (*benefit*)

- Pelayanan/kesejahteraan (*services*)
- 4. Integrasi mencakup:
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Kepuasan kerja
 - c. Partisipasi kerja
 - d. Displin kerja
 - e. Motivasi kerja
- 5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Konseling kerja
 - c. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - d. Pengendalian konflik kerja

2.2 REWARD

2.2.1 Pengertian *Reward*

Kata *reward* berasal dari Bahasa Inggris yang berarti penghargaan atau hadiah (Echolas dan Shadily, 2005: 485). *Reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita.

Menurut Handoko (2003: 66) *Reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan yang diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah

nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Dengan kata lain, *reward* adalah segala sesuatu yang berupa hadiah yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para karyawan. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang-ulang. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya.

Manusia selalu mempunyai cita-cita, harapan dan keinginan. Inilah yang dimanfaatkan oleh metode *reward*. Dengan metode ini, seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu akan diberikan *reward* yang menarik sebagai imbalan. Dengan demikian, karyawan akan melakukan perbuatan atau mencapai suatu prestasi agar memperoleh *reward* tersebut.

2.2.2 Bentuk-Bentuk *Reward*

Reward dibagi menjadi dua jenis yaitu:

- A. Penghargaan ekstrinsik (ekstrinsic rewards) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.
 - 1. Penghargaan finansial:
 - a) Gaji dan upah Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan

yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

- b) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan.
- c) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan.

2. Penghargaan non finansial:

- a) Penghargaan interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
- b) Penghargaan manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

B. Penghargaan intrinsik (intrinsic rewards) adalah suatu penghargaan yang di atur oleh diri sendiri.

- 1. Penyelesaian (completion) Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-Orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas.

2. **Pertumbuhan pribadi (personal growth)** Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.
3. **Otonomi (autonomy)** Sebagai orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.
4. **Pencapaian (achievement)** sebagai orang merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

2.2.3 Tujuan *Reward*

Adapun tujuan *reward* adalah sebagai berikut:

1. Menarik seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan, mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja diperusahaan.
2. Memberi lebih banyak dorongan agar para pegawai tetap berprestasi. Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan-tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan.

2.2.4 Indikator *Reward*

Reward adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Mahmudi (2013: 187), yaitu sebagai berikut:

1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen reward yang sangat penting bagi karyawan gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus. Pemberian gaji dan tambahan kompensasi berupa bonus dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji dan pemberian bonus.

2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir meruokan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai karyawan itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa mendatang.

3. Penghargaan Psikologis Dan Sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penitng bagi karyawan karena setiap karyawan merasa ingin diterima dan dihargai atas hasil kerjanya. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya.

4. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan yang ditawarkan perusahaan sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja misalnya, dalam bentuk tunjangan (tunjangan kesehatan, tunjangan ketenagakerjaan, tunjangan hari tua, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga dan tunjangan pendidikan anak) dan kesejahteraan rohani (liburan, rekreasi, paket ibadah dan sebagainya).

2.3 PUNISHMENT

2.3.1 Pengertian *Punishment*

Kata *punishment* berasal dari Bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan (Echols dan Shadily, 2005: 456). *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi.

Dari beberapa pendapat diatas, *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada karyawan secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi. Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari metode ini

adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat, jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

2.3.2 Fungsi *Punishment*

Punishment dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah fungsi *punishment*. Ada dua fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan sebagai berikut:

1. Membatasi Perilaku

Punishment menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan.

2. Membatasi Mendidik

Memperkuat motivasi untuk menghindari diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

2.3.3 Bentuk-Bentuk *Punishment*

Secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. *Punishment* Preventif

Punishment preventif yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan.

2. *Punishment* respresif

Punishment respresif yaitu punishment yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.

2.3.4 Indikator *Punishment*

Menurut Rivai (2014: 450) ada beberapa indikator dari *punishment*. Adapun indikator tersebut yaitu:

1. Hukuman ringan, dengan jenis:
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Hukuman sedang, dengan jenis:
 - a. Pemotongan gaji
 - b. Penundaan kenaikan pangkat
3. Hukuman berat, dengan jenis:
 - a. Pemecatan atau pemutusan hubungan kerja
 - b. Pembebasan dari jabatan

2.4 KINERJA

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja

pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, pembatasan karyawan sesuai keahliannya serta mendapatkan bantuan perencanaan karir, serta terdapat umpan balik dari perusahaan.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerjanya adalah:

1. Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

2. Tanggungjawab

Tanggung jawab adalah sebagai bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

3. Disiplin

Disiplin apabila taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana karyawan bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

2.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atas seluruh karyawan (baik atasan maupun bawahan) merupakan kegiatan yang harus secara rutin dilakukan, tanpa beban mental atau “rikuh”, karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Bila masing-masing karyawan berkinerja baik, biasanya atau umumnya kinerja perusahaan pun baik. Penilaian kinerja yang dilakukan secara regular (teratur) bertujuan melindungi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara obyektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan. Memang terdapat beberapa penulis yang berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat menimbulkan motivasi negatif para karyawan. Namun setidaknya para karyawan seharusnya merasa lebih bahagia karena dapat lebih produktif, sehingga keuntungan perusahaan akan dapat dinikmati pula oleh karyawan berupa bonus akhir tahun.

Di samping itu penilaian kinerja atas karyawan, sebenarnya membuat karyawan mengetahui posisi dan peranannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini justru akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja semakin baik lagi, karena mereka masing-masing dapat bekerja lebih baik dan benar (*doing right*). Dengan demikian diharapkan, para karyawan bermental juara (*champion human resource*). Ingin menjadi yang terbaik tanpa merugikan teman yang lain “*team work*”

2.4.4 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006:260) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan secara kesempurnaan tugas terhadap kemampuan dan keterampilan pegawai.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah, seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Kemandirian

Kemandirian tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi.

4. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

5. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat pengguna sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.

2.4.5 Hubungan *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Metode *reward* dan *punishment* merupakan suatu bentuk teori penguatan positif yang bersumber dari teori behavioristik. Menurut teori behavioristik belajar adalah perubahan tingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon.

Dengan kata lain, belajar merupakan bentuk perubahan yang dialami karyawan dalam hal kemampuannya untuk bertingkah laku dengan cara yang baru sebagai hasil interaksi antara stimulus dan respon. *Reward* dan *punishment* merupakan dua bentuk metode dalam merangsang seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manager untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan dan promosi atau sistem *punishment*, misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi dan teguran. Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem berdasarkan kinerja atau disebut juga pembayaran berorientasi hasil. Perusahaan yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem *reward*, insentif dan gaji yang memiliki

hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill* dan kontribusi individu terhadap kinerja organisas. Dengan kata lain, sistem *reward* dan *punishment* dapat digunakan sebagai motivasi bagi karyawan dalam mengukur tingkat kinerjanya.

2.5 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian:

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Peneliti (Tahun)	Metode	Hasil Penelitian	
Pengaruh Dan Terhadap (Studi Karyawan Telkom Witel Malang)	<i>Reward Punishment</i> Kinerja Pada PT Indonesia Selatan	Suryadilaga, Rendramaula n/ Universitas Brawijaya/ 2016	Penelitian Kuantitatif	Secara Keseluruhan, Hasil Penelitian Menyimpulkan Bahwa <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Secara Simultan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Nilai Koefisien Determinasi (Adjusted R ²) Sebesar 57,4% Menunjukkan Bahwa <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Mampu Menjelaskan 57,4% Variasi Dalam Kinerja Karyawan.

Judul Penelitian	Peneliti (Tahun)	Metode	Hasil Penelitian
Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Winda Sri Astuti, Herman Sjahrudin, Susenohadi Purnomo (2018)	Penelitian Kuantitatif	<i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Sama-Sama Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, Baik Secara Sendiri-Sendiri Maupun Bersama. Reward Sedikit Lebih Berperan Dalam Menjelaskan Variasi Kinerja. Sistem Pengelolaan <i>Reward–Punishment</i> Yang Baik Terbukti Mampu Meningkatkan Kinerja Hingga Lebih Dari Setengahnya.
Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Harsoni/ Universitas Medan Area/ 2019	Penelitian Kuantitatif	Baik <i>Reward</i> Maupun <i>Punishment</i> Terbukti Secara Signifikan Meningkatkan Kinerja Karyawan, Baik Secara Masing-Masing Maupun Bersama-Sama. Gabungan Keduanya Mampu Menjelaskan Sekitar 66,7% Variasi Kinerja Karyawan Perum Perumnas Regional I Medan.
Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada CV Media Kreasi Bangsa	Adhitomo Wirawan, Ismi Nur Afani/ Prodi Administrasi Bisnis Terapan Politeknik Negeri Batam/ 2018	Penelitian Kuantitatif	<i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Sama-Sama Memberikan Pengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Baik Secara Parsial Maupun Bersama-Sama. Artinya, Pemberian Penghargaan Dan Penerapan Hukuman Secara Seimbang Mampu Meningkatkan Semangat Kerja Sekaligus Produktivitas Karyawan.

Judul Penelitian	Peneliti (Tahun)	Metode	Hasil Penelitian
Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Karyawan PT. Pancaran Subur Makmur Distributor Produk Nestle Medan	Sagehen (2017)	Penelitian Kuantitatif	Hasil Penelitian Ini Menunjukkan Bahwa Secara Parsial <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Pancaran Subur Makmur Distributor Produk Nestle Medan
Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sandabi Indah Bengkulu Utara	Eko Septian Dymastara/UM Bengkulu Prodi Manajemen/2020	Penelitian Kuantitatif	<i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Parsial Dan Simultan
Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ksp Balota Kota Palopo	Amri/ Fakultas Ekonomi Universitas Andi Djemma/2019	Penelitian Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP BALOTA Kota Palopo. Secara parsial <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP BALOTA Kota Palopo dan <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada KSP BALOTA Kota Palopo.

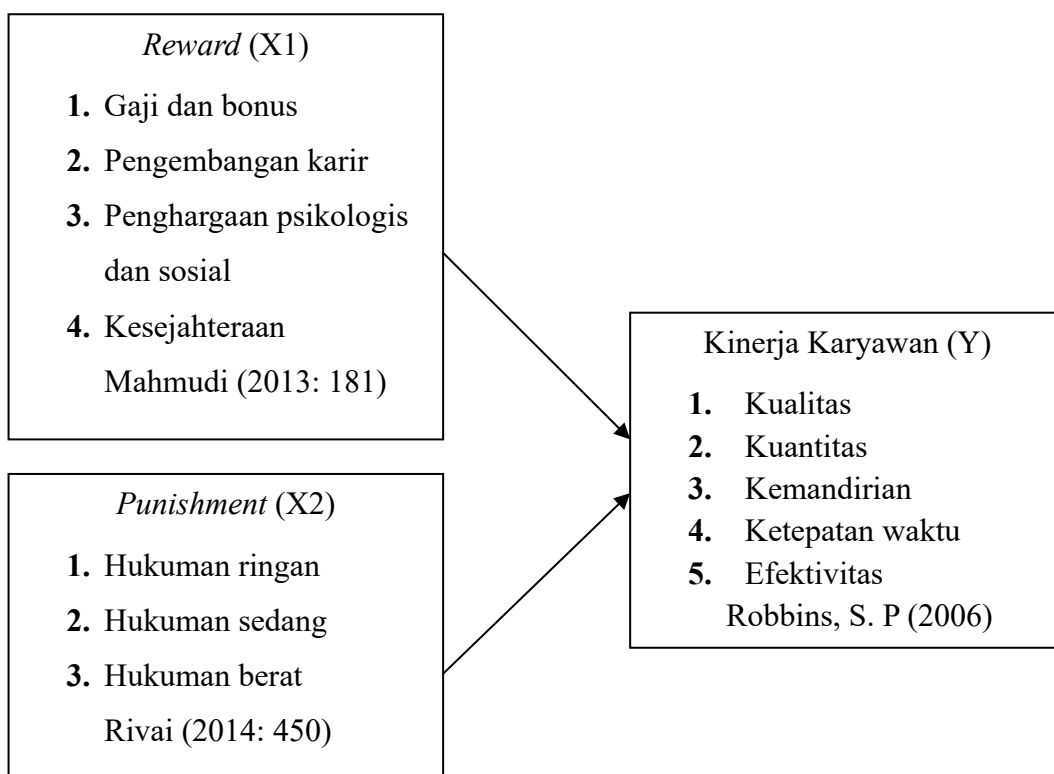
Judul Penelitian	Peneliti (Tahun)	Metode	Hasil Penelitian
Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur	Ruslan Mas'ud, LCA, Robin Jonathan, Elfreda Aplonia Lau	Penelitian Kuantitatif	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa <i>Reward</i> Berpengaruh Positif Dan Segnifikan Terhadap Kinerja, <i>Punishment</i> Berpengaruh Positif Dan Segnifikan Terhadap Kinerja, <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Berpengaruh Positif Dan Segnifikan Terhadap Kinerja
<i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT Dunia Setia Sandang Asli Iv Ungaran	Suparmi, Vicy Septiwan/ Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universits 17 Agustus 1945 Semarang	Penelitian Kuantatif	Hasil Penelitian Diperoleh Bahwa Secara Parsial Terdapat Pengaruh Yang Positif Dan Signifikan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan. Hal Ini Menunjukkan Semakin Banyak <i>Reward</i> Di Perusahaan Maka Akan Semakin Meningkatkan Kinerja Karyawan. Hasil Penelitian Diperoleh Bahwa Secara Parsial Terdapat Pengaruh Yang Positif Dan Signifikan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan.
Analyzing The Effectiveness Of <i>Reward</i> Management System On Employee Performance Through The Mediating Role Of Employe	Amin Karami, Hossein Rezaei Dolatabadi, And Dr. Saeed Rajaepour/Is amic Azad University, Najafabad University Of Isfahan/2013	Penelitian Kuantitatif	Sistem Manajemen Penghargaan Memiliki Pengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Kinerja Karyawan. Sistem Manajemen Penghargaan Memiliki Pengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Sumber: Olahan Data Pengolahan, 2025

2.6 KERANGKA PIKIR

Kerangka pikir adalah struktur konseptual atau pendekatan berpikir yang digunakan untuk memahami dan menganalisis suatu masalah, situasi, atau topik tertentu. Kerangka pikir ini membantu untuk mengatur informasi, membuat asumsi yang relevan, dan merumuskan solusi masalah secara sistematis. Kerangka ini digunakan untuk menghubungkan variabel-variabel relevan yang digunakan dalam penelitian ini.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, adapun gambaran kerangka pikir yang akan diteliti oleh peneliti terkait *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut.



Gambar 1

Kerangka Pikir variabel X1, X2 dan variabel Y

2.6.1 Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Dari penjelasan bahwa *reward* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan hal tersebut sesuai dengan pendapat Mangkunegara (Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, 2015) bahwa *reward* merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikan. Maksudnya adalah *reward* diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan atas dedikasi atau kinerja yang telah diberikan. Secara umum pemberian reward pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya reward karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya reward baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, penghargaan interpersonal berupa pujian, promosi, pencapaian (achievement) berupa rasa puas dan bangga, maupun dari otonomi. Mansyur (2014) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.6.2 Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Dari penjelasan diatas *punishment* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara (Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2015) punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan

pelajaran kepada pelanggaran. Pelajaran tersebut nantinya dapat merubah sikap karyawan yang kurang baik menjadi lebih baik lagi sehingga berdampak pada kinerja yang lebih profitabel dan profesional. Secara umum pemberian punishment pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *punishment* karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga memacu kinerjanya semakin baik.

Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya punishment berupa hukuman ringan, sedang dan berat. Mansyur (Mansyur, 2014) menyatakan bahwa Punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.7 HIPOTESIS

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga *reward* secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado
2. Diduga *punishment* secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawain Negara Manado
3. Diduga *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawain Negara Manado yang beralamat di Jl. A.A Maramis No.KM 8, Paniki Bawah, Kec. Mapanget, Kota Manado, Sulawesi Utara 95258. Alasan memilih Kantor Regional XI Badan Kepegawain Negara Manado sebagai tempat penelitian karena menjadi tempat pelaksanaan kegiatan magang. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Februari sampai bulan Agustus 2025.

3.2 JENIS PENELITIAN DAN METODE PENELITIAN

3.2.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, Penelitian ini memiliki dua variabel yaitu, variabel yang mempengaruhi (variabel independent) dan variabel yang dipengaruhi (variabel dependent). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas (independent) terhadap kinerja karyawan karyawan sebagai variabel terikat (dependent).

3.2.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode Deskriptif

Proses pendeskriptian tentang kejadian yang diamati selama terjadi pada perusahaan berdasarkan objek penelitian yang diteliti.

2. Metode Penelitian Lapangan

Metode ini merupakan metode yang melakukan penelitian langsung ke tempat penelitian untuk memperoleh data yang dibutuhkan mengenai *reward* dan *pusnishment* terhadap kinerja karyawan.

3.3 JENIS DATA DAN METODE PENGUMPULAN DATA

3.3.1 Jenis Data

Data adalah fakta apapun yang dapat digunakan sebagai input dalam menghasilkan informasi. Data bisa berupa bahan untuk diskusi, perhitungan, pengukuran dan pengambilan keputusan.

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2019) yang di maksud dengan data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh penelitian langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2019) adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data, data sekunder didapatkan dari sumber yang dapat mendukung penelitian antara lain dari dokumentasi literatur.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan suatu metode pengumpulan data yang menggunakan daftar pertanyaan dalam proses pengumpulannya. Pertanyaan yang digunakan harus jelas dan sesuai dengan objek penelitian, agar para responden dapat

merespon dengan baik dan dalam penelitian ini penulis menggunakan kuisisioner dalam pengumpulan data.

2. Observasi

Dimana mengumpulkan informasi dengan cara melakukan mengamatan langsung terhadap objek yang akan diteliti, dalam hal ini reward dan punishment yang ada pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

3.4 POPULASI DAN SAMPEL

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2019). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 74 orang yang merupakan seluruh karyawan Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado.

3.4.2 Sampel

Ketika keberadaan populasi sangat banyak memungkinkan akan sulit untuk menggunakan semua populasi yang ada. Sehingga cara yang lebih efektif adalah menggunakan sampel. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan jenis *Non Probability Sampling*. Pada penelitian ini peneliti menggunakan Rumus Slovin dalam menentukan banyaknya sampel yang akan digunakan dengan rumusnya yaitu:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Dimana:

n : ukuran sampel yang akan dicari

N : ukuran populasi

E : *margin of error* (besaran kesalahan yang ditetapkan)

Dengan menggunakan rumus slovin diatas, maka penyelesaiannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{74}{1+74 (0,12)^2}$$

$$n = \frac{74}{1+74 \cdot 0.0144}$$

$$n = \frac{74}{1+1.06656}$$

$$n = \frac{74}{2.06656}$$

$$n = 35.85$$

Dari hasil akhir pada perhitungan diatas diperoleh sampel sebanyak 35,85 dan dibulatkan menjadi 36. Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 36 orang (responden).

3. 5 Definisi Oprasional Variabel dan Pengukurannya

3. 5.1 Definisi Oprasional *Reward*

Reward adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian, kontribusi, atau kinerja yang baik, baik dalam bentuk materi (seperti gaji, bonus) maupun non-materi (seperti pujian, pengakuan).

Tabel 1
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel *Reward*

Variabel	Definisi Oprasional	Indikator	Sub Indikator	Item	
<i>Reward</i> (X1)	<i>Reward</i> adalah bentuk penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, yang diberikan kepada karyawan atas kontribusinya dalam bekerja.	Gaji dan Bonus	a) Gaji yang diterima sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan	1	
			b) Gaji dibayarkan secara tepat waktu setiap bulan	2	
			c) Bonus diberikan berdasarkan pencapaian kinerja individual atau tim	3	
			a) Tersedia kesempatan promosi jabatan bagi karyawan yang berpestasi	1	
			b) Adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja	2	
			c) Pimpinan mendorong dan mendukung karyawan untuk berkembang	3	
		Pengembangan Karir	d) Karyawan mendapat akses terhadap informasi tentang peluang karir di dalam organisasi	4	
			Penghargaan Psikologis dan Sosial	a) Pujian atau ucapan terima kasih dari atasan atas kinerja yang baik	1
				b) Pengakuan positif dari rekan kerja terhadap hasil kerja	2
				c) Pemberian tanggung jawab lebih sebagai	3

Variabel	Definisi Oprasional	Indikator	Sub Indikator	Item
			bentuk kepercayaan organisasi	
			d) Merasa dihargai dan dianggap penting dalam tim	4
		Kesejahteraan	a) Mendapat tunjangan kesehatan dari kantor	1
			b) Mendapat tunjangan keluarga	2
			c) Bekerja di lingkungan yang nyaman, aman, dan mendukung kesejahteraan psikologis	3

Sumber: Mahmudi, 2013:181, diolah oleh peneliti.

3.5.2 Definisi Oprasional *Punishment*

Punishment adalah tindakan korektif yang diberikan oleh atasan kepada karyawan yang melakukan kesalahan atau pelanggaran, dengan maksud untuk memperbaiki perilaku dan meningkatkan kedisiplinan kerja.

Tabel 2
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel *Punishment*

Variabel	Definisi Oprasional	Indikator	Sub Indikator	Item
<i>Punishment</i> (Y)	<i>Punishment</i> merupakan tindakan atau bentuk hukuman yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai akibat dari pelanggaran ketidakpatuhan terhadap aturan dan kebijakan yang berlaku.	Hukuman Ringan	a) Menerima teguran lisan dari atasan langsung sebagai bentuk peringatan awal	1
			b) Menerima teguran tertulis yang dicatat dalam file kepegawaian	2
			c) Menerima peringatan secara informal tanpa bukti tertulis	3

Variabel	Definisi Oprasional	Indikator	Sub Indikator	Item
		Hukuman Sedang	a) Karyawan bisa mendapatkan hukuman pemotongan gaji sebagai denda kepada karyawan yang sering melakukan kesalahan secara berulang	1
			b) Perusahaan memberikan hukuman berupa penundaan kenaikan jabatan kepada karyawan yang sering melakukan pelanggaran dalam bekerja	2
		Hukuman Berat	a) Karyawan akan mendapatkan skorsing apabila menerima surat peringatan sebanyak 3 kali	1
			b) Perusahaan akan memberhentikan hubungan kerja kepada karyawan yang merugikan perusaha	2

Sumber: Rivai, 2014:450, diolah oleh peneliti

3.5.3 Definisi Oprasional Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target, standar, serta peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja mencerminkan sejauh mana kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 3
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Definisi Oprasional	Indikator	Sub Indikator	Item	
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja karyawan baik secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun tanggung jawab yang menunjukkan kontribusi terhadap tujuan organisasi.	Kualitas Kerja	a) Hasil kerja menunjukkan ketelitian dan minim kesalahan	1	
			b) Pekerjaan sesuai standar yang diterapkan perusahaan	2	
			c) Output kerja sesuai harapan atasan	3	
			Kuantitas Kerja	a) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target	1
				b) Karyawan mampu bekerja secara produktif	2
				c) Konsisten dalam menyelesaikan beban kerja	3
		Ketepatan Waktu	a) Pekerjaan selesai tepat waktu sesuai deadline	1	
			b) Karyawan masuk dan pulang sesuai aturan	2	
			c) Tidak sering datang terlambat	3	
		Kemandirian	a) Karyawan Mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa selalu menunggu instruksi	1	
			Efektivitas	a) Menggunakan sumber daya dan waktu secara efisien dalam bekerja	1
		b) Hasil kerja berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi		2	

Sumber: Robbins, 2006:260, diolah oleh peneliti

3.6 PENGUKURAN VARIABEL

Teknik pemberian skor secara umum yang digunakan dalam kuisisioner penelitian menggunakan teknik Skala Likert. Penggunaan Skala Likert menurut Sugiyono (2019) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik Likert. Untuk kepentingan penelitian maka peneliti memberikan 5 referensi jawaban kepada para responden dengan menggunakan Skala Likert 1 sampai 5 sebagai berikut.

Tabel 4
Instrumen Skala Likert

Keterangan	Bobot
1. Sangat Setuju (SS)	5
2. Setuju (S)	4
3. Kurang Setuju (KS)	3
4. Tidak Setuju (TS)	2
5. Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono, 2019

3.7 METODE ANALISIS

3.7.1. Statistilk deskriptif

Menghitung serta menggambarkan penyebaran semua jawaban responden dalam Kuesioner penelitian berdasarkan variabel penelitian serta mengetahui seberapa baik penyebaran data X1, X2 dan Y berdasarkan hasil penelitian dengan menghitung nilai ukuran pemusatan data seperti rata-rata, median, modus, kisaran standar deviasi diungkapkan untuk memperjelas deskripsi responden.

3.7.2 Total Skor

Dengan menghitung semua jawaban responden dan untuk mengetahui seberapa baik tanggapan responden terhadap instrumen yang dijalankan. Juga dapat mengetahui seberapa baik variabel yang sedang terjadi terhadap variabel yang sedang dilakukan penelitian. Dalam mengukur Total Skor biasanya menggunakan ukuran *Quartil* dan Rumus *Prosentase* sebagai berikut:

$$\text{Total Skor} = \frac{n}{N} \times 100$$

n = Jumlah-jumlah Jawaban Ke- n (Jawaban 1,2,3,4 & 5)

N = Jumlah Instrumen (Pertanyaan)

Tabel 5
Pedoman Skala Nilai Instrumen Jawaban Responden

No	Rentang Skala Nilai	Kategori	Keterangan
1	1,00 – 1,80	Tidak Baik	TB
2	1,81 – 2,61	Kurang Baik	KB
3	2,62 – 3,40	Cukup Baik	CB
4	3,41 – 4,21	Baik	B
5	4,22 – 5,00	Sangat Baik	SB

3.7.3 Pengukuran Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu derajat ketepatan/kelayakan instrument yang digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur. Untuk mengukur apakah yang digunakan

valid. Akan disebut valid jika objek yang diteliti benar-benar terjadi berdasarkan data yang terkumpul. Pengujian validitas menggunakan alat ukur *Pearson Product Moment*. Dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Syarat minimum yang dianggap memenuhi syarat $38 \text{ aluar} = 0,3$.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel yang digunakan adalah reliabel. Reliabel apabila pengukuran memberikan hasil data yang sama dalam unsur waktu yang berbeda. Uji reabilitas menggunakan teknik analisis yang dikembangkan oleh *Alpha Cronbach*. Dimana α dinilai reliabel jika lebih besar dari 0,6. Jadi jika angka reabilitas melebihi angka 0,6 maka penelitian dianggap reliabel sehingga kuisisioner dapat dipercaya dan dapat digunakan. Sebaliknya, jika angka reabilitas kurang dari 0,6 maka penelitian di anggap tidak reliabel sehingga hasil kuisisioner tidak dapat dipercaya dan tidak dapat digunakan.

3.7.4 Uji Statistik

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda, yaitu metode analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel. Model regresi linier berganda dengan memakai program *software SPSS 24 for windows* yaitu:

Dimana:

X_1 = Variabel bebas (*Reward*)

X_2 = Variabel bebas (*Punsihment*)

Y = Variabel terikat (Kinerja)

a = Konstantata

$b_{1,2}$ = Koefisien Regresi

e = *Standart error* (tingkat kesalahan) yaitu 0,5 (5%)

$$Y = \alpha + b_1X_1 + B_2X_2 + e$$

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini digunakan untuk mengukur kedekatan hubungan dari model yang dipakai. Koefisien determinasi (adjusted R^2) yaitu angka yang menunjukkan besarnya kemampuan varians atau penyebaran dari variabel-variabel bebas yang menerangkan variabel terikat atau angka yang menunjukkan seberapa besar variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebasnya. Besarnya koefisien determinasi adalah antara 0 hingga 1 ($0 < \text{adjusted } R^2 < 1$), dimana nilai koefisien mendekati 1, maka model tersebut dikatakan baik karena semakin dekat hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.

3.7.5 Uji Asumsi Klasik

Syarat asumsi klasik yang harus dipenuhi model regresi berganda sebelum data tersebut dianalisis adalah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, yakni distribusi data dengan bentuk lonceng dan distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan kurva PP-Plots, untuk

memastikan apakah data di sepanjang garis diagonal normal maka di lakukan uji kolmogorov smirnov.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah grup mempunyai varians yang sama di antara anggota grup tersebut. Artinya jika varian variabel independent adalah konstan (sama) untuk setiap nilai tertentu variabel independen disebut homoskedastisitas.

3.7.6 Uji Hipotesis

a. Uji simultan (Uji F)

Uji F, dengan maksud menguji apakah secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$).

Kriteria pengujian yaitu:

Dimana : $F_{hitung} > F_{tabel} = H_0$ ditolak

$F_{hitung} < F_{tabel} = H_0$ diterima

b. Uji pasial (Uji t)

Uji t statistik dimaksudkan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan, dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha=0,05$).

Dimana : $T_{hitung} > t_{tabel} = H_0$ ditolak

$T_{hitung} < t_{tabel} = H_0$ diterima

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1.1 Sejarah Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

Pegawai Negeri berada di bawah pemerintah Republik Indonesia dan sebagian lagi berada di bawah pemerintah Hindia Belanda. Keadaan seperti itu menyebabkan pembinaannya pun dilakukan oleh dua lembaga, yaitu Kantor Urusan Pegawai Negeri yang dibentuk dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1948 tanggal 30 Mei 1948, berkedudukan di ibukota pemerintahan di Yogyakarta dan dipimpin oleh seorang Kepala yaitu Raden Pandji Soeroso. Pada tahun yang sama Pemerintah juga menetapkan pembentukan perwakilan KUP untuk wilayah Indonesia bagian timur yang berkedudukan di Makasar.

Dalam perkembangan selanjutnya, Kantor Urusan Pegawai (KUP) inilah yang menjadi cikal bakal BAKN, sehingga tanggal 30 Mei 1948 ditetapkan sebagai tanggal lahirnya BAKN. Dienst voor Algemene Personele (DAPZ) yang lebih dikenal dengan DUUP (Djawatan Umum Urusan Pegawai) yang dibentuk dengan Keputusan Gubernur Jenderar Hindia Belanda Nomor 13 tanggal 9 Juni 1948, dikepalai oleh Mr. J.W. Van Hoogstraken dan berkedudukan di Jakarta.

Tugas pokok KUP adalah mengurus segala sesuatu mengenai kedudukan dan gaji Pegawai Negeri serta mengawasi supaya peraturan-peraturan itu dijalankan dengan tepat. KUP dipimpin oleh seorang kepala yang diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Perdana Menteri dan langsung berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Perdana Menteri. Kebijakan pemerintah yang dipandang cukup penting pada masa itu adalah dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1948 tentang Peraturan Gaji Pegawai yang dikenal dengan nama PGP-48.

Sejak pembubaran RIS dan pembentukan Negara Kesatuan Republik Indonesia tanggal 15 Agustus 1950, pemerintah memandang perlu untuk memusatkan urusan kepegawaian yang sebelumnya diselenggarakan oleh KUP di Yogyakarta dan DUUP di Jakarta. Untuk maksud tersebut ditetapkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1950 tanggal 15 Desember 1950. Dengan Peraturan Pemerintah tersebut, KUP di Yogyakarta dan DUUP di Jakarta digabungkan menjadi satu. Meskipun KUP berkedudukan di Jakarta, dalam pelaksanaan tugasnya masih ada unit kerja yang berkedudukan di daerah, yaitu Bagian Tata Usaha Kepegawaian (Biro TUK) di Yogyakarta dan Bagian Pensiun dan Tunjangan (Biro P&T) di Bandung.

Badan Kepegawaian Negara Manado adalah lembaga pemerintah non-kementerian yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara. Badan Kepegawaian Negara Manado memiliki peran penting dalam melakukan pengawasan, pembinaan, dan pelayanan di bidang kepegawaian, baik di tingkat pusat maupun daerah.

Di wilayah Sulawesi Utara, Badan Kepegawaia Negara Manado memiliki Kantor Regional XI yang bertugas untuk memberikan pelayanan dan pengelolaan terkait kepegawaian kepada instansi pemerintah di daerah tersebut.

4.1.2 Lokasi dan Telepon Instansi

Tabel 1

**Lokasi dan Telepon Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara
Manado**

Alamat	Jl. A.A. Maramis No Km 8 Paniki Bawah Kec Mapanget Kota Manado Sulawesi Utara
Telepon	(0431) 811090
E-mail	kanreg11.manado@Badan Kepegawaian Negara.go.id

Sumber: Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado, 2025

4.1.3 Visi dan Misi

Visi

Mewujudkan pengolahan ASN yang profesional dan berintegritas untuk mendukung tercapainya Indonesia maju berdaulat mandiri dan berkepribadian berlandaskan prinsip gotong rotong di wilayah kerjanya.

Misi

1. Melakukan pembinaan dalam penyelenggaraan manajemen ASN di wilayah kerja
2. Menyelenggarakan manajemen ASN secara efektif di wilayah kerja
3. Menyimpan dan mengelola informasi pegawai ASN di wilayah kerja
4. Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap norma, standar, prosedur serta kriteria manajemen ASN di wilayah kerja

5. Mengembangkan dan mengoptimalkan sistem manajemen internal Badan Kepegawaian Negara Di wilayah kerja

4.1.4 Makna dan Logo Instansi



Logo Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

Sumber: Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado, 2025

4.1.5 Sumber Daya Perusahaan

Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado memiliki sumber daya manusia yang terdiri dari karyawan dengan berbagai karakteristik.

1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin ditemui Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado memiliki Karyawan paling banyak berjenis kelamin Perempuan yaitu 44 orang sedangkan Karyawan yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 30 orang, data tersebut bisa dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 2
Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-Laki	30
2	Perempuan	44
	Total	74

Sumber: Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado, 2025

2. Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan Pendidikan di Kantor Regional Xi Badan Kepegawaian Negara Manado, di temui pegawai yang berpendidikan, dapat dilihat dalam table dibawah ini:

Tabel 3
Data Karyawan Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	SMA/SMK	21
2	D4/S1	38
3	S2	12
4	S3	3
Total		74

Sumber: Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado, 2025

3. Jumlah Karyawan Berdasarkan Usia

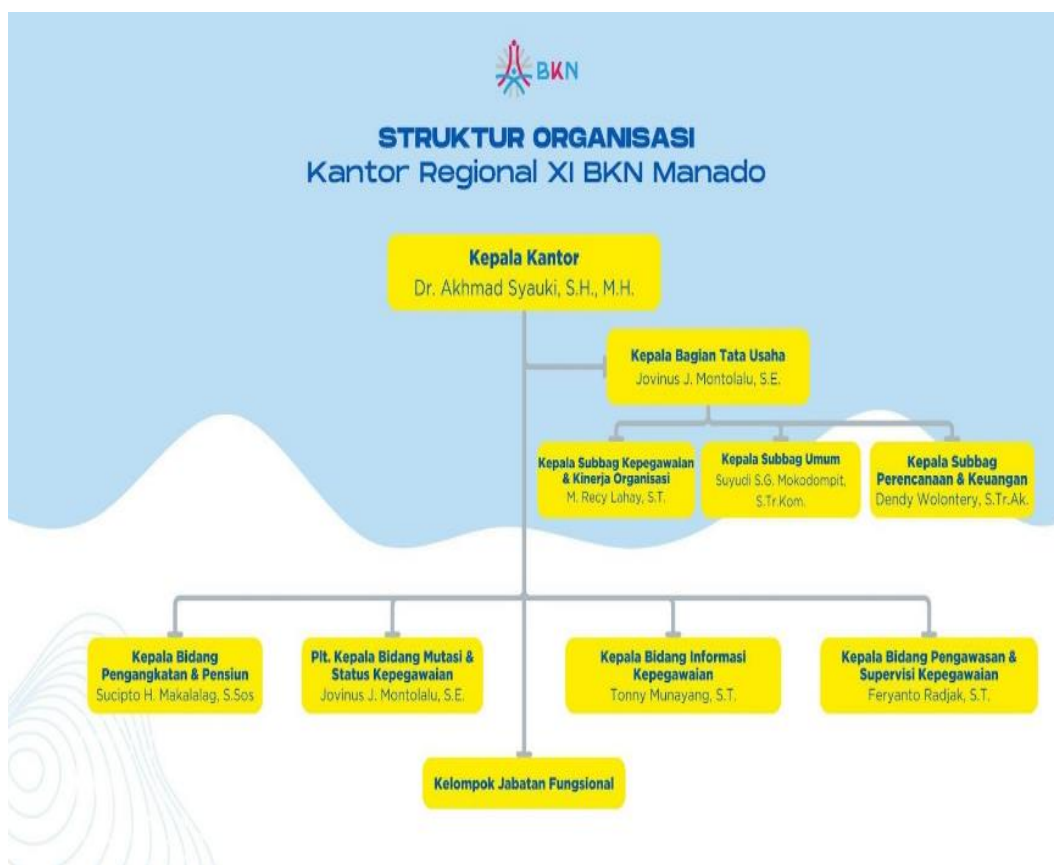
Karyawan di Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara Manado paling banyak berusia, dapat dilihat dalam tabel ini:

Tabel 4
Data Karyawan Berdasarkan Usia

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-Laki	35
2	Perempuan	39
Total		74

Sumber: Kantor Regiona XI Badan Kepegawaian Negara Manado, 2025

4.1.6 Struktur Organisasi Instansi



Gambar 2
Struktur Organisasi Instansi

Sumber: Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado, 2025

4.1.7 Deskripsi Kerja

Deskripsi pekerjaan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado meliputi hal-hal berikut:

1. Pimpinan Kantor

Memiliki tugas utama memimpin, mengendalikan, dan mengawasi seluruh penyelenggaraan fungsi kepegawaian di wilayah kerja Kanreg XI Badan Kepegawaian Negara Manado. Jabatan ini juga bertanggung jawab dalam menetapkan kebijakan operasional, mengoordinasikan hubungan dengan

instansi pusat maupun daerah, serta memastikan pelaksanaan pelayanan mutasi, pengangkatan, pensiun, informasi, pengembangan, dan supervisi kepegawaian berjalan sesuai ketentuan.

2. Kepala Bagian Tata Usaha

Bertugas mengelola kegiatan administrasi umum, keuangan, kepegawaian, serta perencanaan di lingkungan Kanreg XI. Bagian ini memberikan dukungan teknis administrasi bagi seluruh bidang, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan, serta mengawasi subbagian yang meliputi perencanaan dan keuangan, kepegawaian serta umum.

3. Kepala Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian

Memiliki tanggung jawab dalam mengelola administrasi mutasi PNS antar instansi maupun antar daerah serta menangani perubahan status kepegawaian, termasuk pengalihan CPNS menjadi PNS dan penyesuaian pangkat. Bidang ini juga bertugas untuk memverifikasi dan memvalidasi dokumen mutasi.

4. Kepala Bidang Pengangkatan

Bidang ini bertanggung jawab dalam mengelola proses pengangkatan CPNS, PNS, dan jabatan tertentu. Selain itu, bidang ini menangani administrasi pemberhentian dengan hak pensiun baik karena batas usia pensiun maupun pensiun dini. Tugas lainnya mencakup verifikasi usul kenaikan pangkat dan jabatan serta pembinaan teknis kepada instan di wilayah kerja mengenai prosedur pengangkatan dan pensiun.

5. Kepala Bidang Informasi Kepegawaian

Bertugas mengelola sistem informasi kepegawaian yang meliputi pemutakhiran, validasi dan penyimpanan data kepegawaian. Bidang ini memastikan ketersediaan data yang akurat untuk mendukung pengambilan keputusan serta melakukan pengawasan dan pembinaan teknis terkait pemanfaatan teknologi informasi kepegawaian di lingkungan instansi pemerintah.

6. Kepala Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian

Memiliki peran penting dalam pembinaan, monitoring dan supervisi pelaksanaan manajemen kepegawaian pada instansi pemerintah daerah. Bidang ini memberikan bimbingan teknis mengenai aturan kepegawaian, manajemen Kinerja dan disiplin PNS, serta melakukan evaluasi pelaksanaan kebijakan kepegawaian di wilayah kerja Kanreg XI untuk menyusun rekomendasi perbaikan tata kelola kepegawaian.

7. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan

Mengelola administrasi keuangan termasuk penganggaran, pembukuan, dan pelaporan. Sub bagian ini juga memantau realisasi anggaran serta mendukung penyusunan program kerja tahunan kantor.

8. Kepala Sub Bagian Umum

Memiliki tanggung jawab mengelola urusan rumah tangga kantor, perlengkapan, serta aset negara. Subbagian ini juga mengatur pemeliharaan sarana dan prasarana kantor, kendaraan dinas, serta fasilitas kerja lainnya. Selain itu, tugasnya mencakup pengelolaan persuratan, kearsipan, dokumentasi, serta penyediaan dukungan logistik untuk berbagai kegiatan kantor.

4.2 HASIL ANALISIS

4.2.1 Karakter Respondens

Penelitian ini dipilih 36 orang sebagai responden, responden kemudian diklasifikasi ke dalam beberapa karakteristik yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, serta tingkat pendidikan.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang didapatkan jumlah responden terdiri dari responden laki-laki dan perempuan. Dengan jumlah 20 Karyawan laki-laki dan sisanya 16 Karyawan perempuan yang dipresentasi berdasarkan jenis kelamin sebesar 56% dan 44%.

Tabel 5
Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	20	56%
2	Perempuan	16	44%
		Jumlah	100%

Sumber : Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kelompok responden berdasarkan usia terdiri dari usai kurang dari 25 tahun berjumlah 6 orang dengan tingkat presentase 17%, usia 25 sampai 30 tahun berjumlah 17 orang dengan tingkat presentase 47%, usia 31 sampai 40 tahun berjumlah 10 orang dengan tingkat presentase 28, usia 41 sampai 50 tahun berjumlah 3 orang dengan tingkat presentase 8% yang semuanya adalah pegawai Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado.

Tabel 6
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah(orang)	Presentase
1	Kurang lebih 25 tahun	6	17%
2	25 sampai 30 tahun	17	47%
3	31 sampai 40 tahun	10	28%
4	41 sampai 50 tahun	3	8%
Jumlah(orang)		36	100%

Sumber: Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat presentase pegawai yang berpendidikan SMA atau SMK sebesar 19% yang berjumlah 7 orang, presentase pegawai yang berpendidikan D4 atau S1 sebesar 67% yang berjumlah 24 orang, presentase pegawai yang berpendidikan S2 sebesar 14% yang berjumlah 5 orang dan tidak ada Karyawan yang berpendidikan S3 yang menjadi responden.

Tabel 7
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah(orang)	Presentase
1	SMA/SMK	7	19%
2	D4/S1	24	67%
3	S2	5	14%
4	S3	0	0%
Jumlah(orang)		36	100%

Sumber: Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

1. Hasil Analisis Deskriptif Statistik

Menggunakan program komputer microsoft excel, data yang terkumpul dari semua responden yang berjumlah 36 orang dihitung dengan faktor penelitian dan di jelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 8
Analisis Deskriptif Statistik

(X1)	(X2)	(Y)			
Mean	53,11111111	Mean	27,22222222	Mean	45,69444444
Standard Error	1,25532376	Standard Error	0,832962881	Standard Error	1,347436982
Median	53	Median	27,5	Median	44,5
Mode	4	Mode	30	Mode	55
Standard Deviation	7,53194256	Standard Deviation	4,997777284	Standard Deviation	8,08462189
Sample Variance	56,73015873	Sample Variance	24,97777778	Sample Variance	65,36111111
Kurtosis	0,177854508	Kurtosis	0,677371368	Kurtosis	1,289987387
Skewness	0,096706093	Skewness	-0,18592553	Skewness	-0,02341362
Range	31	Range	19	Range	30
Minimum	36	Minimum	16	Minimum	30
Maximum	67	Maximum	35	Maximum	60
Sum	1912	Sum	980	Sum	1645
Count	36	Count	36	Count	36

Sumber: *Olahan Data Excel, 2025*

Dibawah ini adalah hasil deskripsi statistik yang berkaitan dengan masing-masing variabel.

2. Deskripsi Variabel *Reward*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif statistik variabel *reward* diperoleh nilai maximum sebesar 67 dan nilai minimum 36 sehingga range 31. Nilai sample variance yang diperoleh adalah 56,73 dengan standar error sebesar 1,26. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *reward* memiliki nilai yang cukup signifikan serta batas kesalahan yang rendah sehingga bisa dijadikan variabel dalam penelitian ini.

Selain itu diperoleh nilai mean sebesar 53,11 dengan skewness sebesar -0,09 dan kurtosis sebesar -0,12 yang menunjukkan distribusi data mendekati distribusi data mendekati normal dan cenderung simetris. Nilai median sebesar 53 juga mendukung kesimpulan bahwa data variabel X1 relatif terpusat. Dengan kata lain, rata-rata skor responden untuk variabel *reward* berada pada kategori cukup baik.

2. Deskripsi Variabel *Punishment*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif statistik variabel *punishment* diperoleh nilai maximum sebesar 35 dan nilai minimum sebesar 16 sehingga memiliki range 19. Nilai sample variance yang diperoleh adalah 24,98 dengan standard error sebesar 0,83 hal ini menunjukkan bahwa variabel *punishment* memiliki variasi nilai signifikan dengan tingkat kesalahan rendah sehingga layak digunakan sebagai variabel dan juga perolehan nilai mean sebesar 27,22 dengan skewness sebesar -0,19 dan kurtosis sebesar -0,68 yang menunjukkan distribusi data mendekati normal dengan sedikit kemencengan ke kiri. Nilai median sebesar 27,5 menunjukkan persebaran data relatif seimbang. Dengan demikian, rata-rata skor responden untuk variabel *punishment* dapat di kategorikan cukup baik.

3. Deskripsi Variabel Kinerja

Hasil analisis deskriptif pada variabel Kinerja memiliki nilai maksimum 60 dan nilai minimum 30 sehingga range-nya sebesar 30. Nilai sample variance yang diperoleh adalah 63,36 dengan standar error sebesar 1,35, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja memiliki nilai yang cukup signifikan serta tingkat kesalahan yang rendah sehingga dapat digunakan sebagai variabel penelitian. Selain itu diperoleh nilai mean sebesar 45,69 dengan skewness sebesar -0,02 dan kurtosis

sebesar -1,29 yang menunjukkan distribusi data mendekati normal dan cenderung lebih mendatar. Nilai median sebesar 44,5 mendukung kesimpulan bahwa data Y relatif terpusat. Dengan demikian rata-rata skor responden untuk variabel Kinerja dapat di kategorikan cukup baik.

4.2.2 Total Skor

Total skor dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui beberapa efektif jawaban responden mengenai variabel yang diteliti berdasarkan semua pernyataan yang telah diberikan. Dapat dilihat pada hasil dibawah ini:

1. Total Skor *Reward*

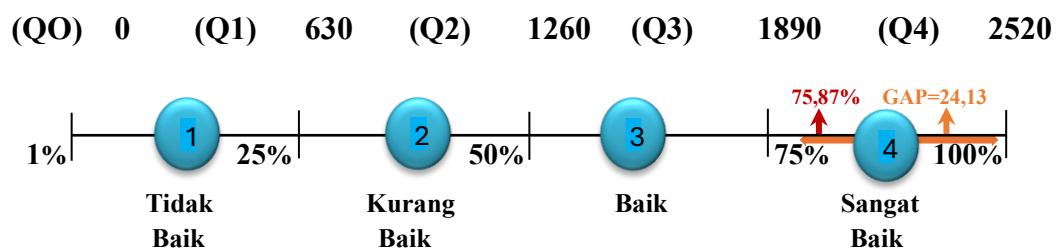
Pada variabel ini penelitian menggunakan 14 pernyataan yang akan diisi oleh 36 Karyawan yang bertindak sebagai responden. Dengan 5 kemungkinan yang ada dengan masing-masing jawaban diberi skor antara 1-5. Jumlah item dalam variabel ini adalah 14 jumlah responden adalah 36 dan skor maximumnya adalah 5. Sehingga $5 \times 14 \times 36 = 2520$.

Tabel 9
Analisis Total Skor Variabel *Reward*

No	ANALISA TOTAL SKOR X1	HASIL	KETERANGAN				
1	Skor Tertinggi	5					
2	Jumlah Pertanyaan	14					
3	Jumlah Responden	36					
			TTL SKOR TERTINGGI = 5				
4	Total Skor Jwb Tertinggi	2520	X 14 X 36 = 2520				
5	Total Skor Jawaban	1912					
6	Total Skor Prosentase	75,87					
7	Quartil (Empat Bbg. Yg Sama)	630					
8	Garis Quartil Pembahasan	4	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
			0	630	1260	1890	2520

Sumber: Olahan Data Excel, 2025

Jumlah total skor jawaban dari 36 responden berdasarkan pernyataan mengenai variabel *reward* yaitu 75,87%. Yang dimana diperoleh dari $1912 : 2520 \times 100$, sehingga menghasilkan jumlah skor dalam variabel ini. Dapat dilihat pada garis kotinum sebagai berikut:



Gambar 3
Total Skor *Reward*

Sumber: Hasil Olahan Data, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan skor, diperoleh nilai sebesar 1.912 setara dengan 75,87% dari skor maximum 2.520. Jika ditinjau dari garis kontinum, posisi skor tersebut berada pada interval antara kuartil tiga hingga kuartil empat. Dengan demikian, hasil ini dapat dikategorikan pada kriteria “Sangat Baik”. Meskipun hasilnya sudah menunjukkan ketegori sangat sangat, masih terdapat gap sebesar 24,13% untuk mencapai skor maximum. Hal ini mengindikasikan bahwa *reward* secara umum masih diperlukan upaya peningkatan agar dapat mencapai hasil yang optimal atau mendekati skor ideal.

2.Total Skor *Punishment*

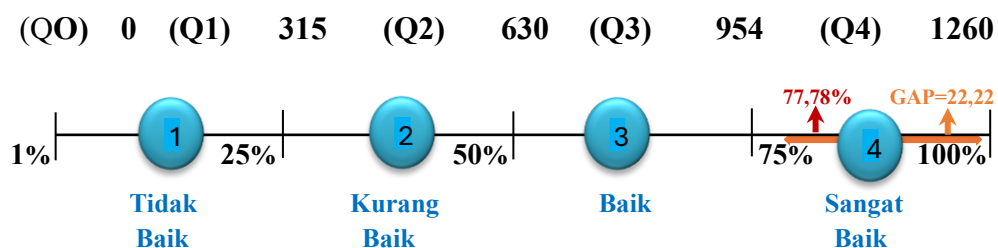
Pada variabel ini penelitian menggunakan 7 pernyataan yang akan diisi oleh 36 Karyawan yang bertindak sebagai responden. Dengan 5 kemungkinan yang ada dengan jawaban diberi skor antara 1 sampai 5. Jumlah item dalam variabel ini adalah 7, jumlah responden adalah 36 dan skor maximumnya adalah 5. Sehingga total skor adalah $5 \times 7 \times 36 = 1260$.

Tabel 10
Analisis Total Skor Variabel *Punishment*

ANALISA		HASIL	KETERANGAN				
No	TOTAL SKOR X2						
1	Skor Tertinggi	5					
2	Jumlah Pertanyaan	7					
3	Jumlah Responden	36					
4	Total Skor Tertinggi	1260	TTL SKOR TERTINGGI = 5 X 7 X 36 = 1260				
5	Total Skor Jawaban	980					
6	Prosentase Quartil (Empat Bbgn. Yg Sama)	77,78					
7	Garis Quartil Pembahasan	4	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
8			0	315	630	945	1260

Sumber: *Olahan Data Exel, 2025*

Jumlah total skor jawaban dari 36 responden berdasarkan pernyataan mengenai variabel *punishment* yaitu 77,78%. Yang dimana diperoleh dari 980 : 1260 x 100, sehingga menghasilkan jumlah skor dalam variabel ini. Dapat dilihat pada garis kotinum sebagai berikut:



Gambar 4

Total Skor *Punishment*

Sumber: *Hasil Olahan Data, 2025*

Berdasarkan hasil perhitungan skor jawaban dari 36 reponden mengenai variabel *punishment*, diperoleh skor sebesar 980 dari skor maximum 1.260, hasil tersebut jika dikonversikan menghasilkan presentase sebesar 77,78%. Jika ditinjau

pada garis kontinum, skor ini berada pada interval antara kuartil ketiga hingga kuartil keempat. Dengan demikian variabel *punishment* dapat dikategorikan dalam kriteria “Sangat Baik”. Meskipun demikian, masih terdapat gap sebesar 22,22% untuk mencapai skor maximum. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan *punishment* di perusahaan telah berjalan dengan sangat baik namun masih terdapat ruang untuk perbaikan agar dapat mencapai hasil yang lebih optimal.

3. Total Skor Kinerja Kinerja

Pada variabel ini penelitian menggunakan 12 pernyataan yang akan diisi oleh 36 Karyawan yang bertindak sebagai responden. Dengan 5 kemungkinan yang ada dengan masing-masing jawaban diberi skor antara 1 sampai 5. Jumlah item dalam variabel ini ada 12 dan jumlah responden adalah 36 dan skor maximumnya adalah 5 sehingga total skor adalah $5 \times 12 \times 36 = 2160$.

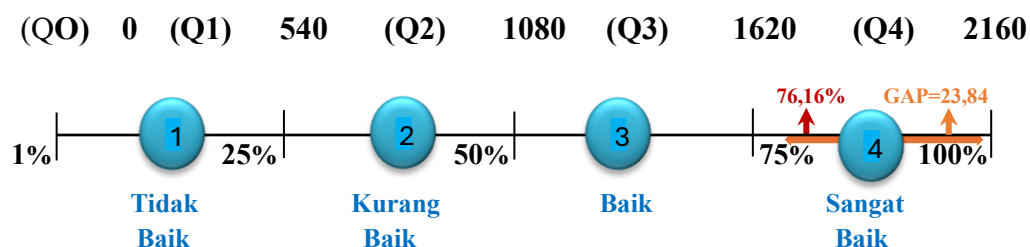
Tabel 11
Analisis Total Skor Kinerja

NO	ANALISA TOTAL SKOR Y	HASIL	KETERANGAN				
1	Skor Tertinggi	5					
2	Jumlah Pertanyaan	12					
3	Jumlah Responden	36					
			TTL SKOR TERTINGGI = 5				
4	Total Skor Jwb Tertinggi	2160	X 12 X 36 = 2160				
5	Total Skor Jawaban	1645					
6	Total Skor Prosentase	76,16					
7	Quartil (Empat Bbgn.Yg Sama)	540					
8	Garis Quartil Pembahasan	4	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
			0	540	1080	1620	2160

Sumber: Olahan Data Excel, 2025

Jumlah total skor jawaban dari 36 responden berdasarkan pernyataan mengenai variabel kinerja yaitu 76,16%. Yang dimana diperoleh dari $1645 : 2160$

x 100, sehingga menghasilkan jumlah skor dalam variabel ini. Dapat dilihat pada garis kotinum sebagai berikut:



Gambar 5
Total Skor Kinerja

Sumber: Hasil Olahan Data, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan skor jawaban dari 36 responden terhadap pernyataan mengenai variabel kinerja, diperoleh total skor sebesar 1.645 dari skor maximum 2.160. Hasil tersebut dikonverensi menjadi presentase sebesar 76,16%. Jika dilihat pada garis kontinum, skor ini berada pada interval antara kuartil ketiga hingga kuartil keempat. Dengan demikian, variabel kinerja dapat dikategorikan ke dalam “Sangat Baik”. Meskipun hasilnya sudah berada pada kategori sangat baik, masih terdapat gap sebesar 23,84% menuju skor maximum. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kinerja di perusahaan sudah berjalan sangat baik, tetapi tetap memerlukan evaluasi dan peningkatan agar dapat mencapai hasil yang lebih optimal.

4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas ini dilakukan untuk menilai sejauh mana ketepatan data yang di peroleh peneliti sesuai dengan kondisi sebenarnya di lapangan.

a. Uji Validitas *Reward*

Validitas dari masing-masing item pernyataan variabel *reward* tertera pada tabel ini.

Tabel 12
Uji Validitas Variabel Reward

Pertanyaan	Validitas	Produk Moment (r)	Keterangan
Jawaban 1	0,464745	0,3291	VALID
Jawaban 2	0,44754	0,3291	VALID
Jawaban 3	0,54023	0,3291	VALID
Jawaban 4	0,65455	0,3291	VALID
Jawaban 5	0,73086	0,3291	VALID
Jawaban 6	0,71768	0,3291	VALID
Jawaban 7	0,61341	0,3291	VALID
Jawaban 8	0,68347	0,3291	VALID
Jawaban 9	0,56516	0,3291	VALID
Jawaban 10	0,65584	0,3291	VALID
Jawaban 11	0,78275	0,3291	VALID
Jawaban 12	0,54352	0,3291	VALID
Jawaban 13	0,63718	0,3291	VALID
Jawaban 14	0,77206	0,3291	VALID

Sumber: Olahan Data Exel, 2025

Hasil uji validitas variabel *reward* menunjukkan setiap masing-masing item pernyataan dinyatakan valid. Jika jumlah R hitung memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan standar *product moment*, maka item tersebut dapat dikatakan valid atau sah. Nilai acuan *product moment* adalah 0,3291 dan semua nilai item pernyataan yang berjumlah 14 item memiliki nilai lebih besar dari acuan nilai yang ada.

b. Uji Validitas *Punishment*

Validitas dari masing-masing item pernyataan variabel *punishment* tertera pada tabel:

Tabel 13
Uji Validitas Variabel *Punishment*

Pertanyaan	Validitas	Produk Moment (r)	Keterangan
Jawaban 1	0,8447216	0,3291	VALID
Jawaban 2	0,73106539	0,3291	VALID
Jawaban 3	0,7244343	0,3291	VALID
Jawaban 4	0,6407418	0,3291	VALID
Jawaban 5	0,844721611	0,3291	VALID
Jawaban 6	0,49448027	0,3291	VALID
Jawaban 7	0,494480274	0,3291	VALID

Sumber: Olahan Data Exel, 2025

Hasil uji validitas variabel *punishment* menunjukkan setiap masing-masing item pernyataan dinyatakan valid. Jika jumlah R hitung memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan standar product moment, maka item tersebut dapat dikatakan valid atau sah. Nilai acuan *product moment* adalah 0,3291 dan semua nilai item pernyataan yang jumlahnya 7 item memiliki nilai lebih besar dari acuan nilai yang ada.

c. Uji Validitas Kinerja

Tabel berikut menunjukkan tingkat validitas setiap item pertanyaan pada variabel kinerja karyawan:

Tabel 14
Uji Validitas Variabel Kinerja

Pertanyaan	Validitas	Produk Moment (r)	Keterangan
Jawaban 1	0,7007528	0,3291	VALID
Jawaban 2	0,6968326	0,3291	VALID
Jawaban 3	0,7602673	0,3291	VALID
Jawaban 4	0,7924151	0,3291	VALID
Jawaban 5	0,70993882	0,3291	VALID

Pertanyaan	Validitas	Produk Moment (r)	Keterangan
Jawaban 6	0,6254303	0,3291	VALID
Jawaban 7	0,834985	0,3291	VALID
Jawaban 8	0,74184	0,3291	VALID
Jawaban 9	0,77773	0,3291	VALID
Jawaban 10	0,8024423	0,3291	VALID
Jawaban 11	0,760538	0,3291	VALID
Jawaban 12	0,70075277	0,3291	VALID

Sumber: Olaha Data Exel, 2025

Berdasarkan uji validitas variabel kinerja menunjukkan setiap masing-masing item pernyataan dinyatakan valid. Jika jumlah R hitung memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan standar *product moment* maka item tersebut dapat dikatakan valid atau sah. Nilai acuan *product moment* adalah 0,3291 dan semua nilai item pernyataan berjumlah 12 item memiliki nilai yang lebih besar dari acuan nilai yang ada.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan pada karyawan sebanyak 36 orang yang juga bertindak sebagai responde dengan melakukan pernyataan yang tela dinyatakan valid.

Tabel 15
Uji Reliabilitas Variabel *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

No	Variabel	Jumlah	N of Item
1	<i>Reward</i>	0,880	14
2	<i>Punishment</i>	0,818	7
3	Kinerja Karyawan	0,923	12

Sumber: Olahan Data Exel, 2025

Berdasarkan pada tabel diatas dilihat bahwa variabel *Reward*, *Punishment* dan Kinerja Karyawan bernilai lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dinyatakan reliabel.

4.2.4 Hasil Analisis Regresi dan Korelasi

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 16
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Toleranc	VIF
1 (Constant)	4.609	4.493		1.026	.312		
X1	.659	.118	.614	5.565	.000	.496	2.015
X2	.562	.179	.347	3.145	.004	.496	2.015

Sumber: Olahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan label diatas diperoleh nilai sebagai berikut:

$$\text{Persamaan Regresi} : Y = a + bX$$

$$: Y = 4,609 + 0,659 + 0,562$$

$$\text{Sig} : P = 0,000$$

Hasil regesi linear berganda menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi sebesar 0,659 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan *reward* akan meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan koefisien regresi *punishment* sebesar 0,562 berarti setiap peningkatan satu satuan *punishment* akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai signifikan untuk *reward* dan *punishment* sebesar 0,004 (keduanya < 0,05)

sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 17
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.895 ^a	.800	.788	3.719	2.722

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Olahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel di atas analisis korelasi dan regresi pada penelitian ini dinyatakan sebagai berikut untuk kejelasan:

- Koefisien korelasi : $r = 0,895$
- Koefisien determinasi : $r^2 = 0,788$
- Signifikan : $P = 0,000$

Hasil dari koefisien korelasi regresi sebesar 0,895 analisis data ini memperlihatkan adanya hubunganyang kuat antara *reward* dan *punishment* terhadap Kinerja Karyawan.

3. Hasil Analisis Korelasi

Analisa korelasi dihitung menggunakan data-data yang diperoleh dari karyawan Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado atau dalam hal ini responden sebanyak 36 orang dengan menggunakan perhitungan berdasarkan pengolahan data SPSS 24. Uraian lengkap ditampilkan pada tabel berikut

Tabel 18
Hasil Analisis Korelasi

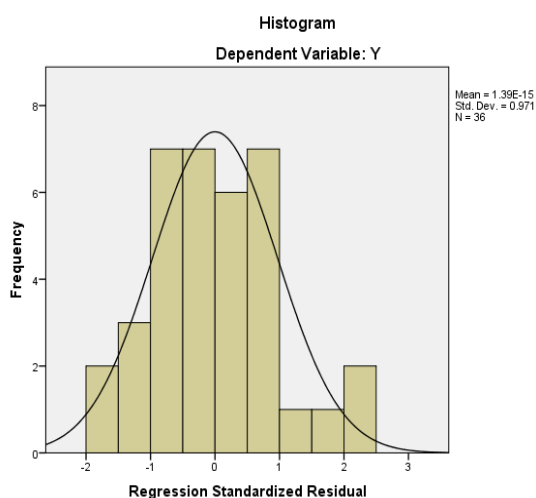
		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.861	.783
	X1	.861	1.000	.710
	X2	.783	.710	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	Y	36	36	36
	X1	36	36	36
	X2	36	36	36

Sumber: Olahan Data SPSS, 2025

Hasil perhitungan korelasi pearson menunjukkan variabel *reward* memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan variabel kinerja ($r = 0,861$; sig. $0,000 < 0,5$) dan variabel *punishment* memiliki hubungan kuat dan positif dengan variabel Y ($r = 0,783$; sig. $0,000 < 0,05$). Korelasi antara variabel X1 dan variabel X2 juga positif ($0,710$; sig. $0,000 < 0,05$). Dengan demikian seluruh variabel memiliki hubungan positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian dinyatakan diterima.

4.2.4 Analisis Grafik

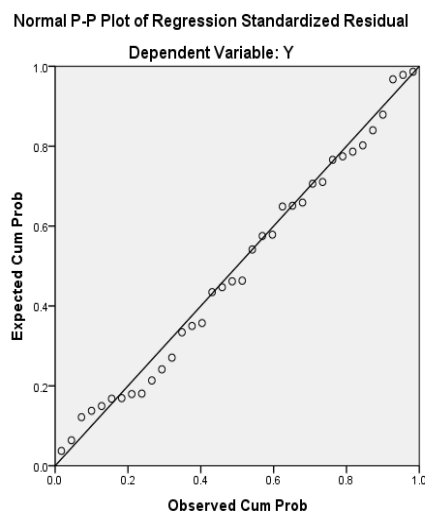
1. Uji Normalitas



Gambar 6 Grafik Histogram

Sumber: Olahan Data SPSS, 2025

Grafik histogram di atas menunjukkan bahwa variabel *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan memiliki penyebaran data yang normal, hal ini dapat dilihat dari bentuk histogram yang menyerupai kurva lonceng (bell-shaped curve) dan nilai mean sebesar $1,39E-15$ yang mendekati nol. Dengan demikian data residual dapat dikatakan terdistribusi normal.

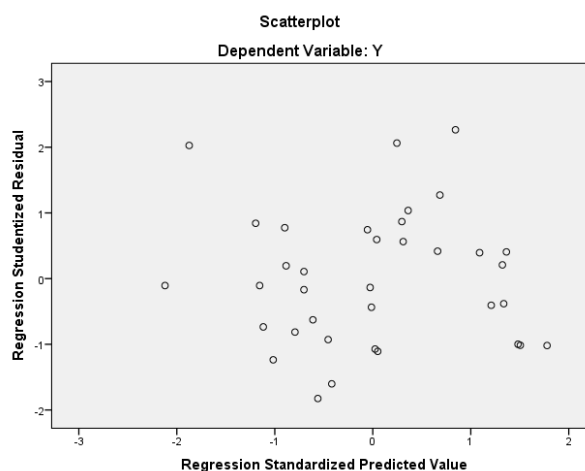


Gambar 7 Normal P-plot

Sumber: Olahan Data SPSS, 2025

Grafik Normal P-P Plot menunjukkan bahwa titik-titik residual tersebar mengikuti garis diagonal. Kondisi ini menunjukkan data terdistribusi normal dengan jawaban yang diberikan responden melalui sub-sub variabel dengan jumlah responden 36 orang.

2. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Gambar 8
Scatterplot

Sumber: Olahan Data SPSS, 2025

Dari grafik scatterplot di atas, terlihat bahwa titik-titik data menyebar secara acak di atas dan di bawah garis nol pada sumbu Y, tanpa membentuk pola yang spesifik.

4.2.5 Pengujian Hipotesis Uji F dan Uji T

1. Hasil Uji F

Tabel 19
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1831.214	2	915.607	66.199	.000 ^b
	Residual	456.425	33	13.831		
	Total	2287.639	35			

Sumber: Olahan Data SPSS, 2025

Berdasarkan hasil pada tabel di atas diperoleh nilai Fhitung sebesar 66,199 dengan signifikansi sebesar 0,000 dengan taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) nilai signifikansi tersebut jauh lebih kecil dari 0,05. $Df = N - k - 1 = 36 - 2 - 1 = 33$.

Sesuai dengan kriteria yang sudah ada, yaitu jika $F_{hitung} > F_{tabel} = H_0$ ditolak $F_{hitung} < F_{tabel} = H_0$ diterima. Dengan demikian secara simultan *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Hasil Uji T

Tabel 20
Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.609	4.493		1.026	.312		
X1	.659	.118	.614	5.565	.000	.496	2.015
X2	.562	.179	.347	3.145	.004	.496	2.015

Sumber: Olahan Data SPSS, 2025

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel *reward* memiliki nilai t hitung 5,565 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ dan variabel *punishment* memiliki nilai t hitung 3,145 dengan signifikansi $0,004 < 0,05$, artinya kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari t tabel sebesar 2,034, selain itu nilai *tolerance* sebesar $0,496 > 0,10$ dan VIF sebesar $2,015 < 10$ menandakan tidak terjadi multikolinearitas. Dari hasil uji t hitung didapatkan hasil ttabel sebesar 2,034. Dengan demikian *reward* dan *punishment* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado.

4.3 PEMBAHASAN

4.3.1 *Reward* pada Kantor Regional XI Badan Kepegawian Negara Manado

Reward pada Kantor Regional XI Badan Kepegawian Negara Manado berperan sebagai penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan kinerja baik kedisiplinan maupun kontribusi positif. Bentuk *reward* diberikan dalam wujud finansial dan non-finansial. Pemberian *reward* ini terbukti mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat, meningkatkan produktivitas serta menumbuhkan rasa bangga atas pencapaian yang diraih. Namun dalam praktiknya masih terdapat beberapa kendala, salah satu masalah yang sering muncul adalah keterlambatan pencairan bonus atau insentif yang seharusnya menjadi dorongan motivasi justru menimbulkan rasa kekecewaan di kalangan karyawan. Selain itu adanya persepsi kurang transparan dalam pemberian *reward* kadang menimbulkan kecemburuan antar karyawan. Berdasarkan data yang didapatkan melalui kuisioner yang dijalankan total skor dari *reward* adalah 1.921 dengan presentase nilai sebesar 75,87% yang menunjukkan *reward* pada perusahaan berada dalam kategori sangat baik.

Tabel 21
Data Instrumen Variabel *Reward*

INSTRUMEN JAWABAN <i>REWARD</i> (X1)												
Item	frekuensi (F) dan Presentase (%) Jawaban dari Responden										Mean	Kategori
	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Gaji dan Bonus												
X1.1	0	0%	1	3%	9	25%	18	50%	8	22%	3,92	B
X1.2	0	0%	0	0%	7	19%	18	50%	11	31%	4,11	B
X1.3	6	17%	12	33%	10	28%	7	19%	1	3%	2,58	KB
Mean Indikator 1											3,54	B
Pengembangan Karir												
X1.4	0	0%	2	6%	9	25%	16	44%	9	25%	3,89	B
X1.5	0	0%	0	0%	10	28%	20	56%	6	17%	3,89	B
X1.6	0	0%	4	11%	7	19%	18	50%	7	19%	3,78	B
X1.7	0	0%	2	6%	10	26%	16	44%	8	22%	3,83	B
Mean Indikator 2											3,85	B
Penghargaan Psikologis dan Sosial												
X1.8	0	0%	3	8%	8	22%	19	53%	6	17%	3,78	B
X1.9	0	0%	4	11%	8	22%	14	39%	10	28%	3,83	B
X1.10	0	0%	5	14%	6	17%	17	47%	8	22%	3,78	B
X1.11	1	3%	3	8%	10	28%	14	39%	8	22%	3,78	B
Mean Indikator 3											3,82	B
Kesejahteraan												
X1.12	0	0%	1	3%	10	28%	17	47%	8	22%	3,89	B
X1.13	0	0%	1	3%	5	14%	19	53%	11	31%	4,11	B
X1.14	0	0%	1	3%	8	22%	16	44%	11	31%	4,03	B
Mean Indikator 4											4,01	B
Mean Variabel											3,80	B

Sumber: Olahan Data Exel, 2025

Terlihat dalam tabel diatas bahwa instrumen jawaban yang diberikan responden dalam variabel *reward* pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado dianggap baik dengan nilai rata-rata yang diperoleh paling tinggi adalah kesejahteraan yaitu sebesar 4,11. Dan nilai rata-rata terendah adalah gaji dan bonus dengan nilai sebesar 2,58. Terlihat bahwa banyak karyawan merasakan gaji dan bonus mereka belum sepenuhnya dengan beban kerja dan harapan mereka sehingga aspek finansial masih dianggap kurang optimal dibandingkan indikator lainnya. Dari hasil analisis 14 item pernyataan didapatkan hasil skor jawaban sebesar 3,80. Dan dapat disimpulkan instrumen jawaban responden pada variabel *reward* adalah baik.

4.3.2 *Punishment* pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara

Manado

Punishment merupakan bentuk hukuman atau sanksi yang diberikan organisasi untuk menegakkan disiplin dan memperbaiki perilaku karyawan. Karyawan yang sering datang terlambat merupakan salah satu masalah yang terjadi dan hal tersebut membuat pekerjaan akan tertunda. Berdasarkan data yang didapatkan melalui kuisioner yang dijalankan total skor dari *punishment* adalah 980 dengan nilai presentase sebesar 77,78 yang menunjukkan *punishment* perusahaan berada dalam katagori sangat baik.

Tabel 22
Data Instrumen Variabel *Punishment*

INSTRUMEN JAWABAN <i>PUNISHMENT</i> (X2)												
Item	frekuensi (F) dan Presentase (%) Jawaban dari Responden										Mean	Kategori
	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Hukuman Ringan												
X2.1	1	3%	6	17%	4	11%	17	47%	8	22%	3,69	B
X2.2	0	0%	2	6%	10	28%	15	42%	9	25%	3,86	B
X2.3	1	3%	7	19%	5	14%	15	42%	8	22%	3,61	B
Mean Indikator 1											3,72	B
Hukuman Sedang												
X2.4	1	3%	2	6%	7	19%	15	42%	11	31%	3,92	B
X2.5	1	3%	6	17%	4	11%	17	47%	8	22%	3,69	B
Mean Indikator2											3,81	B
Hukuman Berat												
X2.6	0	0%	2	6%	5	14%	12	33%	17	47%	4,22	SB
X2.7	0	0%	2	6%	5	14%	12	33%	17	47%	4,22	SB
Mean Indikator											4,22	SB
Mean Variabel											3,92	B

Sumber: Olahan Data Exel, 2025

Terlihat dalam tabel diatas bahwa instrumen jawaban yang diberikan responden dalam variabel *punishment* pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado dianggap baik, dengan nilai rata-rata yang diperoleh paling tinggi adalah hukuman berat yaitu sebesar 4,22 dan nilai rata-rata terendah adalah hukuman ringan dengan nilai sebesar 3,69. Secara keseluruhan hasil ini

menunjukkan bahwa *punishment* di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado sudah dijalankan dengan baik sebagai bentuk pengendali disiplin namun masih perlu peningkatan pada penerapan hukuman berat agar dapat memberikan efek jera yang lebih kuat serta meningkatkan kedisiplinan dan kinerja karyawan secara optimal. Dan dapat disimpulkan instrumen jawaban responden pada variabel *punishment* adalah sangat baik

4.3.3 Kinerja Karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diperoleh individu dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado kinerja karyawan pada dasarnya telah menunjukkan hasil yang cukup baik namun masih dijumpai permasalahan dalam pelaksanaannya seperti adanya pegawai yang belum bekerja secara mandiri masih bergantung pada arahan atasan dan kurang menunjukkan inisiatif ketika menghadapi beban kerja. Berdasarkan data yang didapat melalui kuisioner yang dijalankan total skor dari kinerja karyawan adalah 1.645 dengan presentase nilai sebesar 76,16% yang menunjukkan kinerja karyawan pada perusahaan berada dalam kategori sangat baik.

Tabel 23
Data Instrumen Variabel Kinerja Karyawan

INSTRUMEN JAWABAN KINERJA (Y)												
Item	frekuensi (F) dan Presentase (%) Jawaban dari Responden										Mean	Kategori
	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kualitas												
Y1. 1	0	0%	2	6%	8	22%	20	56%	6	17%	3,83	B
Y1. 2	0	0%	1	3%	7	19%	16	44%	12	33%	4,08	B
Y1. 3	0	0%	2	6%	7	19%	15	42%	12	33%	4,03	B
Mean Indikator 1											3,98	B
Kuantitas												
Y1. 4	0	0%	6	17%	9	25%	15	42%	6	17%	3,58	B
Y1. 5	0	0%	1	3%	12	33%	12	33%	11	31%	3,92	B
Y1. 6	0	0%	4	11%	11	31%	13	36%	8	22%	3,69	B
Mean Indikator 2											3,73	B
Ketepatan Waktu												
Y1. 7	1	2%	6	17%	8	22%	14	39%	7	19%	3,56	B
Y1. 8	0	0%	4	11%	15	42%	10	28%	7	19%	3,56	B
Y1. 9	0	0%	2	6%	8	22%	15	42%	11	31%	3,97	B
Mean Indikator 3											3,69	B
Kemandirian												
Y1. 10	0	0%	5	9%	9	25%	12	33%	10	28%	3,75	B
Mean Indikator 4											3,75	B
Efektivitas												
Y1. 11	0	0%	4	11%	8	22%	12	33%	12	33%	3,89	B
Y1. 12	0	0%	2	6%	8	22%	20	56%	6	17%	3,83	B
Mean Indikator 5											3,86	B
Mean Variabel											3,82	B

Sumber: Olahan Data Exel, 2025

Terlihat dalam tabel diatas bahwa instrumen jawaban yang diberikan responden dalam variabel Kinerja Karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara dianggap baik dengan nilai rata-rata yang diperoleh paling tinggi adalah kualitas yaitu sebesar 4,08. Dan nilai rata-rata terendah adalah kuantitas dengan nilai sebesar 3,58. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado sudah dijalankan dengan baik dan dapat di simpulkan instrumen jawaban responden pada variabel Kinerja Karyawan adalah sangat baik

4.3.4 Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado

Peneliti telah melakukan pengolahan data dan dari hasil analisis korelasi serta hasil analisis regresi pada *reward* dan *punishment* memiliki hubungan yang

kuat dengan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui pengujian hipotesis, di mana pengaruh kedua variabel tersebut signifikan ($t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$) sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

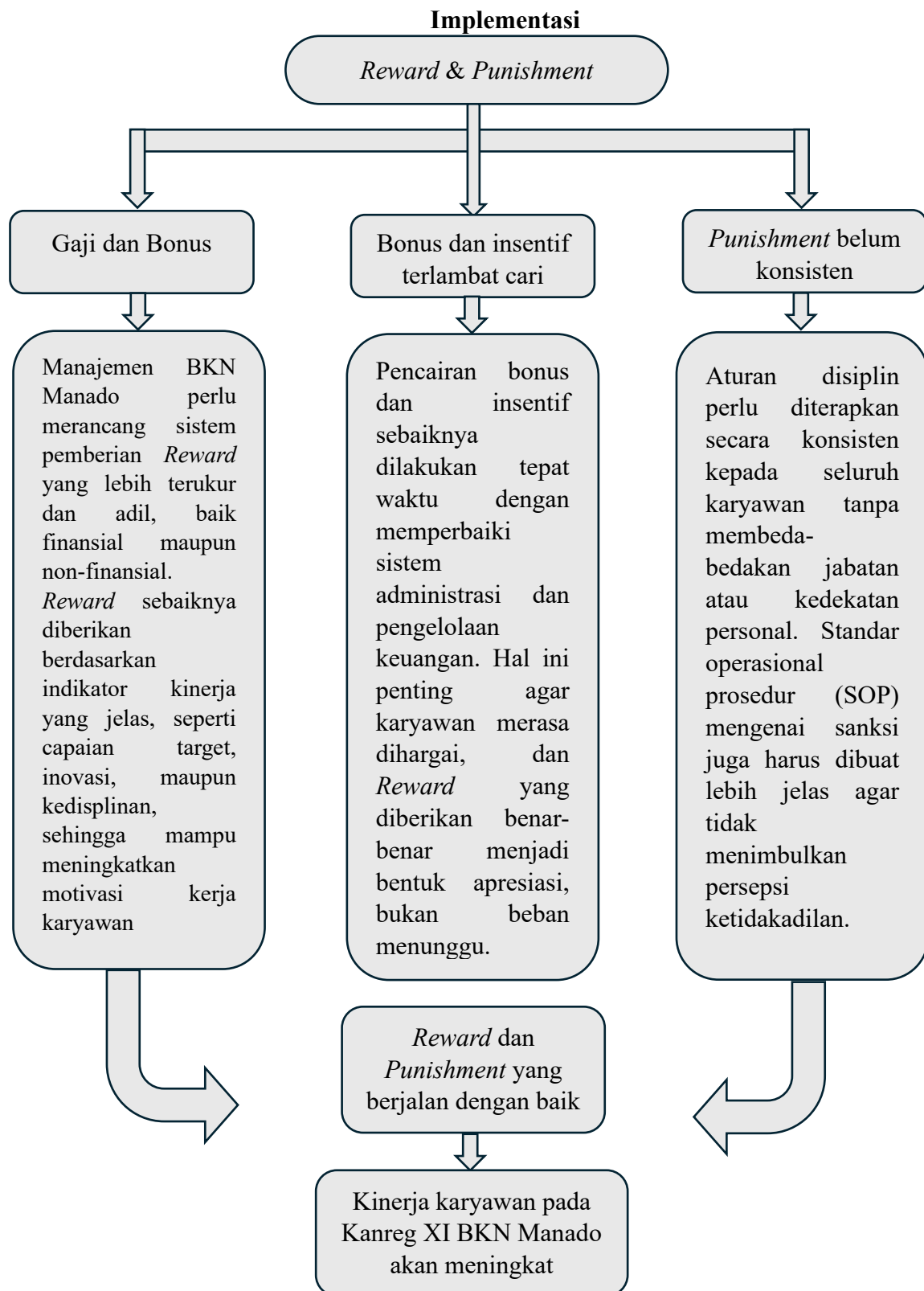
Hasil dari koefisien determinasi berfungsi dalam mengukur kebaikan dan kesesuaian dari persamaan regresi yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan sebesar 78,8% dipengaruhi *reward* dan *punishment* dengan sisanya 21,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar hubungan antara Karyawan. Dari hasil pengeolahan data yang ada variabel *reward* dan *punishment* bisa dikatakan bagus namun harus ditingkatkan lagi supaya kinerja karyawan pada perusahaan bisa lebih baik lagi.

4.4 IMPLEMENTASI

Implementasi *reward* dan *punishment* di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado masih menghadapi sejumlah kendala yang perlu diperbaiki agar dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Pemberian *reward* selama ini belum berjalan maksimal. Apresiasi yang diberikan belum mampu memotivasi karyawan secara menyeluruh karena masih bersifat umum dan tidak terukur. Selain itu permasalahan lain yang muncul adalah keterlambatan pencairan bonus dan insentif. Bonus yang seharusnya menjadi bentuk penghargaan atas kinerja justru menimbulkan kekecewaan karena diberikan tidak tepat waktu, sehingga menurunkan semangat kerja karyawan. Untuk mengatasi hal ini perlu adanya sistem pengolaan keuangan yang lebih tertib. Disisi lain penerapan *punishment* juga belum konsisten. Ketidakeragaman dalam pemberian sanksi

menyebabkan munculnya persepsi ketidakadilan di kalangan Karyawan. Misalnya, ada karyawan yang melanggar disiplin tidak dikenakan sanksi sementara karyawan lain dengan kesalahan serupa mendapatkan teguran. Kondisi ini berpotensi menurunkan kedisiplinan serta menimbulkan rasa tidak puas terhadap kebijakan organisasi. Selain itu, masih ditemui kasus keterlambatan karyawan yang belum ditangani secara tegas. Karyawan yang sering datang terlambat belum mendapatkan *punishment* yang jelas sehingga membentuk budaya kerja yang kurang disiplin. Untuk mengatasi hal ini diperlukan aturan disiplin yang lebih jelas dan konsisten serta penerapan sanksi yang adil dan merata. Masalah lainnya adalah belum adanya evaluasi sistematis terhadap pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap peningkatan kinerja karyawan. Tanpa evaluasi yang terukur organisasi sulit menilai efektif kebijakan yang telah dijalankan. Karena itu evaluasi perlu dilakukan secara berkala melalui penyempurnaan sistem *reward* dan *punishment* diharapkan karyawan semakin termotivasi disiplin, meningkat, dan kinerja organisasi secara keseluruhan terus berkembang

Gambar 9



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Hasil penelitian yang telah dianalisis menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. *Reward* pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado perlu ditingkatkan lagi pemberian penghargaan baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial belum berjalan optimal sehingga belum sepenuhnya memotivasi Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *reward* berada pada kategori cukup baik namun belum maksimal dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Total skor untuk variabel *reward* pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara berdasarkan hasil analisis jawaban responden tergolong dalam interval sangat baik dengan presentase 75,87%.
2. *Punishment* pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado sudah diterapkan secara konsisten tapi perlu ditingkatkan lagi agar mendapatkan hasil yang maksimal dan pekerjaan dapat selesai dengan baik. Total skor untuk variabel *Punishment* pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara berdasarkan hasil analisis jawaban responden tergolong dalam interaval sangat baik dengan presentase 77,78%.
3. Berdasarkan hasil analisis korelasi *reward* dan *punishment* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan perhitungan koefisien

determinasi (Adjusted R-square) adalah sebesar 0,788 atau sebesar 78,8% yang merupakan pengaruh yang diberikan variabel *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan sedangkan sisanya 21,2 % dipengaruhi oleh faktor luar yang tidak dianalisa untuk penelitian ini.

5.2 SARAN

1. Sistem *reward* perlu diperlu diperbaiki agar lebih terstruktur dan transparan. Pemberian insentif dan bonus maupun penghargaan non-finansial sebaiknya dilakukan berdasarkan kinerja nyata dan diberikan tepat waktu sehingga dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan.
2. Penerapan *punishment* sebaiknya dilakukan secara adil dan menyeluruh dan tanpa diskriminasi. Manajemen perlu menegakkan aturan yang jelas dan konsisten sehingga karyawan memiliki kepastian mengenai konsekuensi atas pelanggaran disiplin kerja.
3. Melakukan evaluasi berkala terhadap *reward* dan *punishment* perlu dilaksanakan untuk menilai efektivitas kebijakan yang diterapkan. Evaluasi ini dapat dilakukan setiap periode tertentu dengan melibatkan indikator kinerja yang jelas.
4. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa disarankan untuk menggunakan variabel bebas lain dan memilih objek penelitian yang berbeda sehingga memungkinkan diperoleh hasil yang lebih komprehensif dan relevan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Echols, John M Dan Hasan , Shadily. 2005 “Kamus Inggris Indonesia”. Jakarta: PT. Gramedia.
- Handoko, T. Hani. 2003. “Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2”. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi ke-13). Bumi Aksara
- Jufrina Mandulangi. (2024). *Manajemen Sumberdaya Manusia II*. Astra Sastra, (6-17)
- Kasmir. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi ke-2). Rajawali Pers.
- Mahmudi, M. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga.
- Mangkunegara, A Prabu - Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2015
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. The Mold 14. Bandung: Penerbit Rosda
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Edisi ke-4). Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.

Jurnal:

- Amin K, Hossein R. Dolatabadi & Dr. Saeed. R (2013) *Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance*

through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company

- Amri. A (2019) Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ksp Balota Kota Palopo.
- Astuti, Winda Sri & Sjahrudin, Herman & Purnomo, Susenohadi. (2018) “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan,”
- Dymastara, E. S. (2020, June 8). Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara.
- Harsoni (2019) Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Perum Perumnas Regional I Medan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area
- Hasibuan, S. H., & Munasib, A. (2020). Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru.
- Jacob T Makapedua, Juliet P.T Makinggung, Christien Karambut, & Jemmry Recy Winokan. (2023). “Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Pembelian Pada Galeri Investasti Polimdo.” Jurnal Strategi Pemasaran.
- Ruslan. M (2017) Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur.
- Sugihen, Paul Dinovant (2017) Pegaaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kinerja Karyawan PT. Pancaran Subur Makmur Distributor Produk Nestle Medan
- Suparmi, Vicy. S (2019) *Reward* Dan *Punishment* Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT Dunia Setia Sandang Asli Iv Ungaran.
- Suryadilaga, RendraMaulana (2016) Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)
- Wirawan, Adhitomo, and Ismi Nur Afani. Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada Cv Media Kreasi Bangsa.

LAMPIRAN
KUESIONER PENELITIAN

Lampiran 1. Kuesioner

A. RESPONDEN

1. Jenis Kelamin :
2. Pendidikan :
3. Usia :

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bapak/Ibu yang terhormat,

Sehubung dengan penyelesaian tugas akhir atau skripsi yang sedang saya lakukan di Jurusan Administrasi Bisnis, Program Studi Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Manado, maka saya melakukan penelitian berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado”. Untuk itu saya mohon bantuan Bapak/Ibu sebagai responden dalam penelitian ini untuk mengisi daftar pernyataan yang akan diberikan. Sebelum mengisi kuesioner diharapkan agar Bapak/Ibu memperhatikan petunjuk pengisian sebagai berikut.

1. Terdapat 3 kelompok kuesioner yaitu tentang (i) *Reward*, (ii) *Punishment* dan (iii) Kinerja Karyawan.
2. Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab semua pertanyaan demi memperlancar penelitian, dan diharapkan tidak ada jawaban yang dikosongkan. Pilihlah jawaban yang anda anggap jawaban yang paling tepat.
3. Hasil dari pengisian kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan ilmiah dan tidak akan mempengaruhi privasi Bapak/Ibu.

Untuk itu diharapkan partisipasi dari Bapak/Ibu dalam mengisi kuisoner ini. Atas perhatian dan kerjasamanya sampaikan terimakasih.

INSTRUMEN PENELITIAN

C. PETUNJUK:

- Kuesioner ini dibuat untuk kepentingan peneliti semata, sama sekali tidak untuk menilai personal dari responden. Oleh karena itu informasi yang benar sangat diperlukan untuk keberhasilan penelitian.
- Responden diminta untuk mengisi kuesioner.
- Jawaban pernyataan dibawah ini dengan memilih jawaban yang paling tepat pada kolom yang tersedia sesuai kondisi yang sebenarnya anda rasakan, seperti contoh di bawah in:

- A. Sangat Setuju : (SS)
- B. Setuju : (S)
- C. Kurang Setuju : (KS)
- D. Tidak Setuju : (TS)
- E. Sangat Tidak Setuju : (STS)

Atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terimakasih.

D. Draf Pernyataan

1. *Reward (X1)*

No	Pernyataan Variabel <i>Reward</i>	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Gaji yang diterima sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan					
2	Gaji dibayarkan secara tepat waktu setiap bulan					
3	Bonus diberikan berdasarkan pencapaian kinerja individual atau tim					
4	Tersedia kesempatan promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi					
5	Adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja					
6	Pimpinan mendorong dan mendukung karyawan untuk berkembang					
7	Karyawan mendapat akses terhadap informasi tentang peluang karir di dalam organisasi					
8	Pujian atau ucapan terima kasih dari atasan atas kinerja yang baik					
9	Pengakuan positif dari rekan kerja terhadap hasil kerja					
10	Pemberian tanggung jawab lebih sebagai bentuk kepercayaan organisasi					
11	Merasa dihargai dan dianggap penting dalam tim					
12	Mendapat tunjangan kesehatan dari kantor					

13	Mendapat tunjangan keluarga					
14	Bekerja di lingkungan yang nyaman, aman, dan mendukung kesejahteraan psikologis					

2. *Punishment (X2)*

No	Pernyataan Variabel <i>Punishment</i>	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Menerima teguran lisan dari atasan langsung sebagai bentuk peringatan awal					
2	Menerima teguran tertulis yang dicatat dalam file kepegawaian					
3	Menerima peringatan secara informal tanpa bukti tertulis					
4	Karyawan bisa mendapatkan hukuman pemotongan gaji sebagai denda kepada karyawan yang sering melakukan kesalahan secara berulang					
5	Perusahaan memberikan hukuman berupa penundaan kenaikan jabatan kepada karyawan yang sering melakukan pelanggaran dalam bekerja					
6	Karyawan akan mendapatkan skorsing apabila menerima surat peringatan sebanyak 3 kali					
7	Perusahaan akan memberhentikan hubungan kerja kepada karyawan yang merugikan perusahaan					

3. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan Variabel Kinerja	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Hasil kerja menunjukkan ketelitian dan minim kesalahan					
2	Pekerjaan sesuai standar yang diterapkan perusahaan					
3	Output kerja sesuai harapan atasan					
4	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target					
5	Karyawan mampu bekerja secara produktif					
6	Karyawan konsisten dalam menyelesaikan beban kerja					
7	Pekerjaan selesai tepat waktu sesuai deadline					
8	Karyawan masuk dan pulang sesuai aturan					
9	Tidak sering datang terlambat					
10	Karyawan Mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa selalu menunggu instruksi					
11	Menggunakan sumber daya dan waktu secara efisien dalam bekerja					
12	Hasil kerja berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi					

Identitas Responden	SKOR REWARD (X1)														Skor Total
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	
1	4	3	2	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	49
2	4	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	49
3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	47
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
5	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	54
6	5	5	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	3	53
7	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	53
8	4	4	4	4	4	3	5	3	3	5	5	3	4	3	54
9	3	5	3	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	4	53
10	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	51
11	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	56
12	4	4	2	4	3	3	4	2	2	2	2	4	4	3	43
13	4	4	2	4	4	4	2	4	2	3	2	4	4	4	47
14	4	4	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	51
15	5	4	1	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	50
16	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	3	4	5	5	55
17	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
18	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	60
19	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	63
20	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	64
21	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	64
22	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	62
23	3	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	61
24	5	4	2	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	61
25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	67
26	5	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	54
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	58
28	3	4	1	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	50
29	3	4	2	3	4	2	4	3	5	4	3	3	4	3	47
30	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	5	4	48
31	4	5	1	3	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	48
32	3	3	2	4	3	3	2	4	5	3	4	3	4	3	46
33	3	4	1	3	3	2	3	2	2	3	2	4	2	3	37
34	4	3	2	4	3	2	5	3	3	2	3	5	4	4	47
35	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	3	2	36
36	2	5	1	2	4	5	4	5	4	5	3	3	4	3	50

Identitas Responden	SKOR <i>PUNISHMENT</i> (X2)							Skor Total
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	
1	3	3	4	2	3	4	4	23
2	2	3	2	4	2	5	5	23
3	1	2	2	4	1	5	5	20
4	2	4	2	4	2	4	4	22
5	5	5	5	5	5	5	5	35
6	5	3	4	5	5	3	3	28
7	4	4	5	5	4	5	5	32
8	4	4	3	3	4	4	4	26
9	4	3	4	4	4	4	4	27
10	4	4	3	4	4	5	5	29
11	4	3	4	4	4	4	4	27
12	2	4	4	4	2	5	5	26
13	2	3	4	4	2	4	4	23
14	4	4	4	4	4	5	5	30
15	2	4	4	3	2	4	4	23
16	5	4	4	5	5	3	3	29
17	5	5	5	5	5	5	5	35
18	4	4	4	4	4	5	5	30
19	5	5	5	5	5	5	5	35
20	4	4	5	5	4	4	4	30
21	4	4	5	5	4	5	5	32
22	5	5	4	5	5	5	5	34
23	5	5	5	5	5	5	5	35
24	4	5	5	4	4	5	5	32
25	4	5	4	5	4	4	4	30
26	5	5	3	4	5	4	4	30
27	4	4	4	4	4	5	5	30
28	4	3	2	4	4	4	4	25
29	2	4	3	4	2	2	2	19
30	4	3	2	3	4	5	5	26
31	3	4	4	3	3	3	3	23
32	4	5	2	3	4	3	3	24
33	3	3	2	3	3	4	4	22
34	4	4	4	3	4	5	5	29
35	4	3	3	2	4	2	2	20
36	3	2	1	1	3	3	3	16

Identitas Responden	SKOR KENERJA (Y)												Skor Total
	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	x10	y11	y12	
1	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	41
2	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	40
3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	55
6	3	5	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	42
7	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	52
8	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	44
9	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	45
10	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	48
11	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	55
12	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	34
13	4	4	4	3	3	2	1	3	4	4	4	4	40
14	4	4	5	2	3	4	2	3	4	4	3	4	42
15	4	4	3	2	3	4	2	3	3	4	3	4	39
16	4	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	4	50
17	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	55
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
19	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	53
20	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	53
21	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	57
22	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	54
23	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	56
24	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	55
25	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	53
26	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	51
27	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	52
28	3	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	3	39
29	4	3	3	2	5	4	3	3	4	3	2	4	40
30	2	3	4	2	3	3	4	2	4	3	3	2	35
31	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	37
32	2	3	3	2	4	5	4	4	4	4	5	2	42
33	3	4	4	3	3	3	3	3	5	3	2	3	39
34	3	5	3	4	3	2	4	3	2	2	3	3	37
35	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	30
36	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	37

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,894696634
R Square	0,800482067
Adjusted R Square	0,788390071
Standard Error	3,719013323
Observations	36

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2	1831,214	915,607	66,19933297	2,8164E-12
Residual	33	456,425	13,83106		
Total	35	2287,639			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	4,609204619	4,493213	1,02581	0,312439907	13,7507152	4,532305924	13,75071516	4,5323059
Variable 1	0,659327573	0,118479	5,564946	3,47978E-06	0,41828086	0,900374287	0,41828086	0,9003743
Variable 2	0,561527598	0,178554	3,144856	0,003506438	0,19825611	0,924799088	0,198256109	0,9247991

DESCRIPTIVE STATISTICS

	Mean	Std. Deviation	N
Y	45.69	8.085	36
X1	53.11	7.532	36
X2	27.22	4.998	36

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.861	.783
	X1	.861	1.000	.710
	X2	.783	.710	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	Y	36	36	36
	X1	36	36	36
	X2	36	36	36

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.895 ^a	.800	.788	3.719	2.722

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1831.214	2	915.607	66.199	.000 ^b
	Residual	456.425	33	13.831		
	Total	2287.639	35			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.36	58.56	45.69	7.233	36
Std. Predicted Value	-2.120	1.779	.000	1.000	36
Standard Error of Predicted Value	.621	1.867	1.028	.315	36
Adjusted Predicted Value	30.43	59.04	45.68	7.318	36
Residual	-6.638	8.204	.000	3.611	36
Std. Residual	-1.785	2.206	.000	.971	36
Stud. Residual	-1.826	2.266	.002	1.014	36
Deleted Residual	-6.945	8.655	.012	3.942	36
Stud. Deleted Residual	-1.896	2.428	.009	1.042	36
Mahal. Distance	.003	7.851	1.944	1.844	36
Cook's Distance	.000	.283	.031	.052	36
Centered Leverage Value	.000	.224	.056	.053	36

a. Dependent Variable: Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.61119285
Most Extreme Differences	Absolute	.076
	Positive	.076
	Negative	-.059
Test Statistic		.076
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c, d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

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