



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, SISTEM REWARD, DAN
PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT HOME KREDIT INDONESIA**

Muhammad Raja Prayoga Hasibuan, M. Chaerul Rizky

Universitas Pembangunan Pancabudi Medan

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan di PT Home Kredit Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survey. Populasi penelitian adalah karyawan yang bekerja di bagian produksi PT Home Kredit Indonesia Cabang Medan yang berjumlah 289 orang karyawan, terdiri dari 37 karyawan tetap dan 252 karyawan kontrak. Metode pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu dikenal dengan purposive sampling, yaitu seluruh karyawan tetap sebanyak 37 orang responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert 1-5. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda yang diolah menggunakan alat bantu SPSS versi 29. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai F sebesar 17,245 dengan signifikansi $< 0,001$. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,611 menunjukkan bahwa 61,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment. Secara parsial, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dengan nilai signifikansi 0,018, sistem reward memiliki pengaruh positif paling kuat dengan nilai signifikansi 0,002, dan punishment juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dengan nilai signifikansi 0,002.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, sistem reward, punishment, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Pada akhir tahun 2024 dan memasuki tahun 2025, PT Home Kredit Indonesia dihadapkan pada transformasi bisnis seiring dengan penerapan kebijakan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) terkait digitalisasi pembiayaan, perlindungan konsumen, dan penerapan prinsip keuangan berkelanjutan. Perusahaan juga menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan perubahan pola konsumsi masyarakat Indonesia yang semakin mengarah pada transaksi digital dan layanan keuangan berbasis teknologi. Dalam situasi seperti ini, kinerja karyawan menjadi faktor krusial yang menentukan kemampuan perusahaan untuk bertahan dan berkembang di tengah persaingan industri yang semakin ketat.

Sumber daya manusia merupakan komponen kunci dalam mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya. Seluruh aktivitas dan proses operasional dalam suatu organisasi tidak akan berjalan secara optimal apabila organisasi tersebut tidak memiliki, atau mengalami kekurangan, tenaga kerja yang memadai untuk melaksanakan proses-proses yang ada. (Rizky, 2022). Karyawan yang berkinerja tinggi akan mendorong produktivitas, efisiensi, dan inovasi yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Menurut (Wahyono & Nugraha, 2023) dalam (Jannah et al., 2024) bahwa kinerja pegawai yang baik dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja, serta memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kinerja pegawai berkontribusi langsung terhadap kemajuan organisasi, terutama dalam menghadapi dinamika perubahan yang terus berlangsung. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja karyawan menjadi tantangan penting bagi organisasi dalam

upaya mencapai tujuan serta menjamin keberlangsungan operasionalnya, yang sangat bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. yang ada didalamnya (Ardiawati et al., 2022; Nasution & Rizky, 2024).

(Kawiana, 2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai. Kinerja merupakan hasil kerja yang ditunjukkan seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk posisi tersebut. Pelaksanaan tugas ini harus dilakukan secara sah, tidak melanggar hukum, serta sejalan dengan norma moral dan etika. Kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut M. Hasibuan (2019), kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada individu, yang bergantung pada keterampilan, pengalaman, kesungguhan, dan pemanfaatan waktu secara efektif. Evaluasi kinerja menjadi penting dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, kinerja individu yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja, perlu diukur secara objektif dan adil (Silas et al., 2019).

Gaya kepemimpinan menjadi faktor determinan yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Menurut (C. Robbins, 2017) kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya suatu visi atau seperangkat tujuan. Gaya kepemimpinan menurut Menurut Hasibuan (2016), gaya kepemimpinan merupakan cara atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk

memengaruhi perilaku bawahannya, dengan tujuan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta produktivitas karyawan demi tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin turut menentukan bagaimana individu maupun kelompok bekerja. Dalam praktiknya, seorang pemimpin mampu memengaruhi tingkat semangat kerja, rasa aman, kualitas hasil kerja, hingga performa organisasi secara keseluruhan (Nia & Suwitho, 2023).

Selain kepemimpinan, sistem *reward* yang adil dan transparan juga menjadi pendorong utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. PT Home Credit Indonesia menerapkan sistem insentif dan bonus berbasis pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI), yang merupakan salah satu bentuk *reward* untuk meningkatkan motivasi kerja. Reward merupakan bentuk penghargaan atas upaya karyawan dan menjadi bagian dari strategi pembinaan yang seimbang untuk menciptakan tenaga kerja profesional sesuai dengan tuntutan jabatan. Pembinaan ini mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pemanfaatan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien (Sutari et al., 2023). Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa reward di perusahaan umumnya diberikan dalam bentuk piagam penghargaan atau insentif uang bagi karyawan yang berprestasi. Peningkatan sistem penghargaan diyakini dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Bentuk apresiasi seperti bonus, promosi, atau penambahan tanggung jawab diberikan sebagai pengakuan atas prestasi dan juga sebagai dorongan motivasi (Pratama & Sukarno, 2021 dalam Said & Baskara, 2024).

Sebagai bagian dari faktor internal, pemberian penghargaan (*reward*) umumnya berjalan seiring dengan penerapan hukuman atau sanksi

(*punishment*), yang berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Kedua aspek ini dapat berfungsi sebagai motivasi untuk mendorong perubahan ke arah yang lebih baik. Menurut Kadir et al. (2017), *punishment* merupakan bentuk ancaman atau hukuman yang diberikan dengan tujuan memperbaiki kinerja, menegakkan aturan yang berlaku, serta memberikan efek jera bagi karyawan yang melakukan pelanggaran. Sementara itu, Fahmi (2017) mendefinisikan *punishment* sebagai sanksi yang diterima karyawan akibat ketidakmampuannya dalam melaksanakan tugas sesuai perintah atau standar yang telah ditentukan.. (Busro, 2018) menyatakan *punishment* merupakan hukuman yang diberikan oleh atasan kepada karyawan yang melanggar aturan, atau tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan. Jika karyawan melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka perusahaan tidak segan untuk memberikan hukuman bagi karyawan yang tidak mengikuti peraturan yang sudah ditetapkan.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, sistem *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Wijaya dan Setiawan, 2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa. Sementara itu, penelitian (Rahmawati, 2023) mengungkapkan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada perusahaan retail. Adapun penelitian (Kusuma dan Prasetyo, 2024) menunjukkan bahwa implementasi *punishment* yang adil dan proporsional dapat mencegah perilaku kontraproduktif dan meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan, sistem penghargaan (reward), dan sanksi (punishment) terhadap kinerja karyawan di PT Home Kredit Indonesia.

KAJIAN PUSTAKA

Secara teoritis, pengertian kinerja telah dikemukakan oleh beberapa ahli, salah satunya yaitu menurut Hasibuan (2019), yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan pada kemampuan, pengalaman, kesungguhan, serta pemanfaatan waktu secara efektif. (Robbins, 2016) kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya, sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. (Sedarmayanti, 2017) mendefinisikan kinerja merupakan sebuah proses manajemen atau suatu perusahaan secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Nengsih et al. (2023), kinerja merupakan gabungan dari kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya secara efektif sehingga mampu mencapai tujuan dan sasaran kerja secara optimal, dengan pengorbanan yang secara proporsional lebih kecil dibandingkan hasil yang diperoleh. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil pekerjaan

karyawan terhadap standar yang telah ditetapkan. Jika hasil yang dicapai sesuai atau melampaui standar tersebut, maka kinerja karyawan dianggap baik. Sebaliknya, apabila hasil kerja berada di bawah standar, maka kinerja tersebut dinilai rendah atau kurang baik.

Kinerja atau prestasi kerja merujuk pada pencapaian seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2016). Menurut Zainal (2015), kinerja merupakan tingkat keberhasilan individu secara menyeluruh selama periode waktu tertentu dalam menjalankan tugasnya, dengan memperhatikan standar kerja, target, atau sasaran yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya. Sementara itu, Adhari (2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah keluaran dari aktivitas atau fungsi kerja tertentu dalam kurun waktu tertentu yang mencerminkan mutu serta jumlah hasil pekerjaan tersebut.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam (Paramita, 2017) dalam bukunya "pemimpin dan Kepemimpinan", menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (C. Robbins, 2017) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran atau tujuan yang ditetapkan. Istilah Kepemimpinan atau leadership berasal dari kata dasar "pemimpin" dalam Bahasa Indonesia, yang dalam Bahasa Inggris disebut "leader". Secara umum, kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk memberikan arahan, membina, mengatur, mengarahkan, serta

memengaruhi orang lain. Sementara itu, istilah “pemimpin” merujuk pada individu yang memiliki karakteristik kepemimpinan dan mampu membimbing serta mengarahkan perilaku seseorang atau kelompok agar mengikuti langkah dan arah yang ditetapkannya.

Menurut (Paramita, 2017) gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain melalui perilaku, baik secara individu maupun kelompok. Mulyasa ((Busro, 2018) dalam (Nia & Suwitho, 2023) Gaya kepemimpinan merujuk pada pendekatan atau metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya. Cara pemimpin dalam membentuk dan memengaruhi anggota kelompok pada dasarnya mencerminkan perilaku kepeimpinannya. Menurut Hasibuan (2016), gaya kepemimpinan adalah teknik atau strategi yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan perilaku bawahannya, dengan tujuan meningkatkan motivasi kerja, kepuasan dalam bekerja, serta produktivitas karyawan guna mencapai target dan tujuan organisasi. *Sistem Reward*

Istilah *reward* berasal dari Bahasa Inggris yang berarti hadiah, penghargaan, atau imbalan. Reward merupakan bentuk apresiasi terhadap kinerja yang bertujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang kompeten sesuai dengan tuntutan suatu posisi. Untuk itu, diperlukan pembinaan yang seimbang, yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pemanfaatan, serta pemeliharaan sumber daya manusia agar mampu menjalankan tugas secara efektif dan efisien (Sari et al., 2021).. Setiap organisasi menggunakan berbagai *reward* atau imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Jumlah atau besarnya reward yang diberikan

dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama bergantung pada tingkat keberhasilan yang dicapai. Selain itu, bentuk reward juga disesuaikan dengan jenis pencapaian yang diperoleh serta pihak yang menjadi penerima penghargaan tersebut.

Menurut Sutrisno (2019), reward atau penghargaan merupakan bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai kompensasi atas waktu, tenaga, dan pikiran yang telah dicurahkan. Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa dalam dunia kerja, reward biasanya diberikan dalam bentuk piagam atau uang kepada pegawai yang menunjukkan kinerja unggul. Dengan kata lain, semakin baik sistem penghargaan diterapkan, maka kinerja pegawai cenderung meningkat. Shield (2016:12; dalam Suak dkk, 2017) menambahkan bahwa penghargaan dapat berupa materi maupun non-materi yang diberikan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagai bentuk pengakuan atas potensi, kontribusi, serta perilaku positif karyawan, yang juga berfungsi untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Punishment

Punishment merupakan bentuk hukuman yang dijatuhkan sebagai akibat dari pelanggaran terhadap aturan yang telah ditetapkan. Dalam lingkungan perusahaan, sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan kesalahan yang berpotensi merugikan perusahaan. Untuk menjaga serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perusahaan perlu menerapkan perencanaan yang konsisten, disertai dengan sistem pemberian reward dan punishment yang tegas, baik kepada unit kerja maupun individu. Seperti halnya reward, punishment juga memainkan peran penting sebagai salah satu faktor pendorong keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan daya saing.

Punishment merupakan metode yang digunakan untuk membentuk atau mengarahkan perilaku seseorang agar sejalan dengan norma atau perilaku yang diterima secara umum. Dalam hal ini, hukuman akan diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan (Sari et al., 2021). Menurut Fahmi I. (2017), punishment merupakan bentuk sanksi yang diberikan kepada karyawan akibat ketidakmampuannya dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan instruksi yang diberikan. Sementara itu, Busro (2018) mengungkapkan bahwa punishment adalah hukuman yang dijatuhkan oleh atasan kepada karyawan yang melanggar peraturan atau gagal memenuhi target yang telah ditetapkan.

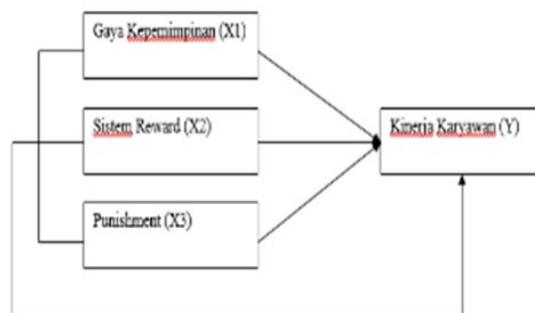
Punishment atau hukuman merupakan metode yang digunakan untuk membentuk perilaku agar sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku secara umum. Saputra (2017) menyatakan bahwa punishment adalah bentuk ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang melakukan pelanggaran, menjaga ketertiban aturan, serta memberikan efek jera bagi pelanggar. Selanjutnya, Winardi (2016) menjelaskan bahwa punishment juga dapat berfungsi sebagai sarana komunikasi antara pemimpin dan karyawan, dengan tujuan mendorong perubahan perilaku serta meningkatkan kesadaran dan kepatuhan terhadap peraturan perusahaan serta norma sosial yang berlaku.

Kerangka Konsep

Secara umum, kerangka konseptual digunakan sebagai pedoman bagi peneliti dalam merancang dan melakukan penelitian, serta membantu

mereka dalam memahami dan menjelaskan hasil penelitian yang diperoleh. Menurut Menurut Notoatmodjo (2018), kerangka konsep merupakan gambaran hubungan antara berbagai konsep yang akan diamati atau diukur dalam suatu penelitian. Kerangka ini harus mampu menunjukkan keterkaitan antar variabel yang menjadi fokus penelitian.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan, maka hubungan kepuasan kerja dan beban kerja dapat disajikan kedalam bentuk kerangka konseptual yang digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Sumber : Penulis 2025

Hipotesis penelitian

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui analisis regresi. Hipotesis sendiri diartikan sebagai dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang umumnya telah dirumuskan dalam bentuk pertanyaan (Sugiyono, 2017). Disebut sementara karena jawaban tersebut masih bersumber dari teori-teori yang relevan dan belum didukung oleh data empiris yang diperoleh dari proses pengumpulan data.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis penelitian yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan

secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Home Credit Indonesia.

2. Sistem reward secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Home Credit Indonesia.

3. Punishment secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Home Credit Indonesia.

4. Gaya kepemimpinan, sistem reward dan punishment secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Home Credit Indonesia

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Menurut Rusiadi et al. (2016), penelitian asosiatif atau kuantitatif bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat hubungan serta pola atau bentuk pengaruh antara dua variabel atau lebih. Melalui pendekatan ini, dapat dikembangkan teori yang berfungsi menjelaskan, memprediksi, dan mengendalikan suatu fenomena. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji serta menganalisis hubungan dan pengaruh antara variabel bebas (gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Home Credit Indonesia, kemudian dianalisis secara statistik menggunakan metode regresi linier berganda guna mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan.

Populasi dan Sampel

Populasi

Menurut Sugiyono (2018), populasi merupakan keseluruhan wilayah yang terdiri dari objek atau subjek dengan karakteristik dan kualitas

tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan dijadikan dasar dalam penarikan kesimpulan. Dalam konteks penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan pada bagian produksi PT Home Kredit Indonesia Cabang Medan, yang berjumlah 289 orang, terdiri atas 37 karyawan tetap dan 252 karyawan kontrak.

Sampel

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik dan ciri-ciri yang mewakili keseluruhan populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Maka dari itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dimana peneliti memilih sampel berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam hal ini, peneliti menetapkan seluruh karyawan tetap yang berjumlah 37 orang sebagai sampel penelitian dengan pertimbangan bahwa karyawan tetap memiliki pengalaman dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment yang diterapkan perusahaan, serta memiliki jangka waktu kerja yang lebih panjang sehingga dapat memberikan penilaian yang lebih komprehensif terhadap variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian.

Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah objek penelitian atau sesuatu yang menjadi titik perhatian. Variabel dibedakan

menjadi dua yaitu variabel dependen dan variabel independen

Skala	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, baik secara individu maupun kelompok (Robbins, 2014)	1) Ketepatan waktu 2) Kualitas kerja 3) Efisiensi 4) Komitmen	Likert
Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin yang mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan tugas (Ghozali, 2017)	1) Komitmen 2) Keterampilan 3) Kemampuan 4) Komunikasi 5) Bertanggung jawab 6) Ketahanan Kerja 7) Kemampuan Kerja	Likert
Sistem Reward (X2)	Reward adalah suatu bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaan yang baik (Robbins, 2014)	1) Ketepatan waktu 2) Kualitas kerja 3) Efisiensi 4) Komitmen	Likert
Punishment (X3)	Punishment adalah tindakan yang diberikan kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaan yang buruk (Robbins, 2014)	1) Ketepatan waktu 2) Kualitas kerja 3) Efisiensi 4) Komitmen	Likert

Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner akan diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu, kemudian dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak statistik, SPSS v.29. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, sedangkan analisis inferensial dilakukan untuk menguji hipotesis melalui uji regresi linear berganda (atau uji statistik lain yang sesuai), guna mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Menurut Ghozali (2018), analisis regresi tidak hanya digunakan untuk mengukur seberapa kuat hubungan antara dua variabel atau lebih, tetapi juga untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

$$Y = a + b1 X1 + b2 X2 + b3 X3 + e$$

- Keterangan:
- Y = Kinerja Karyawan
- a = Konstanta
- b1 = Koefisien Regresi X1

- b2 = Koefisien Regresi X2
- b3 = Koefisien Regresi X3
- X1 = Gaya Kepemimpinan
- X2 = Sistem Reward
- X3 = Punishment
- E = Standard Error

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis Statistik Deskriptif adalah metode untuk menggambarkan atau merangkum data dalam bentuk tabel, grafik, dan ukuran statistik seperti mean, median, dan standar deviasi. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik data yang dikumpulkan.

Descriptive Statistics

	N	Mini mu	Maxi mu	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	37	18	30	24.11	3.098
Sistem Reward	37	21	30	25.84	2.734
Punishment	37	28	49	38.81	6.620
Kinerja Karyawan	37	15	24	19.59	2.702
Valid N (listwise)	37				

Sumber: Olah Data SPSS v.29, 2025

Berdasarkan Tabel 1 hasil analisis statistik deskriptif, variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai rata-rata sebesar 24,11 dengan standar deviasi 3,098, yang menunjukkan tingkat variasi sedang dalam persepsi responden. Sistem Reward memiliki rata-rata 25,84 dan standar deviasi 2,734, menunjukkan persepsi yang cukup konsisten antar responden. Variabel Punishment memiliki rata-rata paling tinggi yaitu 38,81 dengan standar deviasi 6,620, menunjukkan adanya keragaman tanggapan yang cukup besar. Sementara itu, Kinerja Karyawan memiliki rata-rata sebesar 19,59 dan standar deviasi 2,702, yang mengindikasikan variasi sedang dalam tingkat kinerja yang dirasakan.

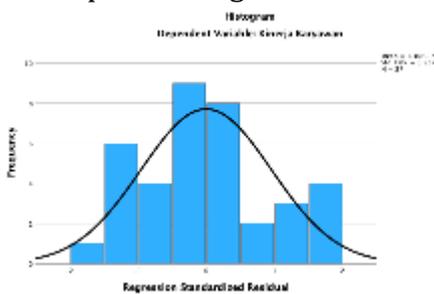
Seluruh data diolah dari 37 responden yang valid.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik adalah serangkaian pengujian yang dilakukan untuk memastikan model regresi memenuhi syarat-syarat tertentu seperti normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Uji ini penting agar hasil analisis regresi bersifat valid dan dapat diandalkan.

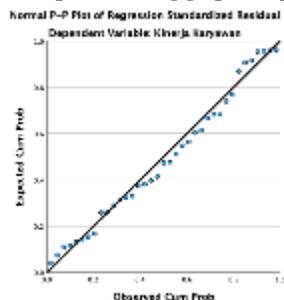
a. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah pengujian untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi terdistribusi secara normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Jarque-Bera, serta analisis grafik seperti histogram dan P-P Plot.



Gambar 1. Histogram – Uji Normalitas
 Sumber: Olah Data SPSS v.29, 2025

Berdasarkan gambar 1. Histogram residual terstandarisasi menunjukkan distribusi yang mendekati normal dengan rata-rata hampir nol dan pola simetris, sehingga asumsi normalitas dapat dianggap terpenuhi.



Gambar 2. P-Plot – Uji Normalitas
 Sumber: Olah Data SPSS v.29, 2025

Berdasarkan Gambar 2, titik-titik pada grafik P-P Plot menyebar mengikuti garis diagonal, yang

menunjukkan bahwa data residual terdistribusi secara normal, sehingga asumsi normalitas dalam regresi terpenuhi.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas - Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.68649335
Most Extreme Differences	Absolute	.077
	Positive	.077
	Negative	-.077
Test Statistic		.077
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.841
	99% Confidence Interval	Lower Bound Upper Bound

a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. This is a lower bound of the true significance.
 e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada Tabel 2 menunjukkan statistik K-S sebesar 0,077 dengan nilai signifikansi Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,200 dan Monte Carlo Sig. = 0,841; karena kedua nilai p lebih besar dari $\alpha = 0,05$ sehingga residual terdistribusi normal dan asumsi normalitas untuk analisis regresi dinyatakan terpenuhi.

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linear yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Pengujiannya dilakukan dengan melihat nilai VIF (Variance Inflation Factor) dan Tolerance, di mana $VIF > 10$ atau $Tolerance < 0,1$ mengindikasikan adanya multikolinearitas.

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan	.707	1.415
	Sistem Reward	.994	1.006
	Punishment	.704	1.421

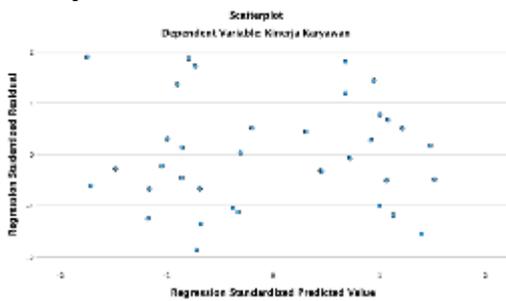
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
 Sumber: Olah Data SPSS v.29, 2025

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel independen memiliki nilai

Tolerance di atas 0,10 (0,704–0,994) dan nilai VIF jauh di bawah 10 (1,006–1,421), sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

a. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Pengujiannya dapat dilakukan dengan uji Glejser, uji Breusch-Pagan, atau melihat pola pada grafik scatterplot.



Gambar3. Scatterplot – Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Olah Data SPSS v.29, 2025

Berdasarkan Gambar 3 (Scatterplot), titik-titik residual menyebar secara acak di sekitar garis horizontal tanpa membentuk pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

3. Uji Regresi Linear Berganda

Uji Regresi Linear Berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model		Coefficients ^a		
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	Std. Error
1	(Constant)	-3.600		3.573

Gaya Kepemimpinan	.281	.113	.323
Sistem Reward	.373	.108	.377
Punishment	.175	.053	.428

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Olah Data SPSS v.29, 2025

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang disajikan dalam Tabel 4, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -3.600 + 0.281X_1 + 0.373X_2 + 0.175X_3$$

Nilai konstanta sebesar -3.600 menunjukkan bahwa jika semua variabel independen (Gaya Kepemimpinan, Sistem Reward, dan Punishment) bernilai nol, maka nilai kinerja karyawan akan sebesar -3.600 satuan. Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan sebesar 0.281 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0.281 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Variabel Sistem Reward memiliki koefisien regresi sebesar 0.373, yang merupakan nilai koefisien terbesar di antara ketiga variabel independen. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Sistem Reward akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0.373 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien regresi Punishment sebesar 0.175 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Punishment akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0.175 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Punishment memiliki nilai beta tertinggi (0.428), menunjukkan bahwa variabel ini memberikan kontribusi relatif terbesar terhadap variasi kinerja karyawan. Sistem reward memiliki nilai beta sebesar 0.377, menempati posisi kedua dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki nilai beta

sebesar 0.323, memberikan kontribusi terkecil di antara ketiga variabel

4. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (t)

Uji Parsial (t) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Hasil uji dinyatakan signifikan jika nilai *signifikansi (p-value)* < 0,05 dengan nilai t-hitung > t-tabel.

		Coefficients ^a	
		t	Sig.
Model			
1	(Constant)	-1.007	.321
	Gaya	2.496	.018
	Kepemimpinan		
	Sistem Reward	3.462	.002
	Punishment	3.302	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Olah Data SPSS v.29, 2025

Uji parsial (uji t) digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 5, analisis dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$ (5%) dengan kriteria bahwa jika nilai sig. < 0.05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima (berpengaruh signifikan), sedangkan jika nilai sig. > 0.05, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak (tidak berpengaruh signifikan).

Berdasarkan tabel 5. Hasil pengujian parsial menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2.496 dan nilai signifikansi 0.018 yang lebih kecil dari 0.05, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Variabel Sistem Reward juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai t hitung sebesar 3.462 dan

nilai signifikansi 0.002 yang jauh lebih kecil dari 0.05.

Pengujian terhadap variabel Punishment menunjukkan hasil yang serupa, dimana variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai t hitung sebesar 3.302 dan nilai signifikansi 0.002 yang lebih kecil dari 0.05.

a. Uji Simultan (F)

Uji Simultan (F) digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, dengan keputusan diambil jika F-hitung > F-tabel atau Sig. < 0,05 maka model regresi dinyatakan signifikan.

Tabel 6. Hasil Uji Simultan (F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	160.526	3	53.509	17.245	<.001 ^b
Residual	102.393	33	3.103		
Total	262.919	36			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Punishment, Sistem Reward, Gaya Kepemimpinan

Sumber: Olah Data SPSS v.29, 2025

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F-hitung sebesar 17.245 dengan tingkat signifikansi <0.001 yang jauh lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Nilai signifikansi yang sangat kecil ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen dapat ditolak, sedangkan hipotesis alternatif (H_1) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen dapat diterima.

5. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa

besar proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Semakin tinggi nilai R² (mendekati 1), semakin kuat kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 7. Hasil Koefisien Determinasi (R²)

Model	Model Summary ^b			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.781 ^a	.611	.575	1.761

a. Predictors: (Constant), Punishment, Sistem Reward, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Olah Data SPSS v.29, 2025

Berdasarkan Tabel 7, nilai R Square sebesar 0,611 menunjukkan bahwa 61,1% variasi pada Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan, Sistem Reward, dan Punishment, sedangkan sisanya 38,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0.281 dengan tingkat signifikansi $0.018 < 0.05$. Pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui berbagai mekanisme psikologis dan organisasional. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen dan dedikasi karyawan dalam menjalankan tugas-

tugasnya. Selain itu, pemimpin yang baik juga mampu mengidentifikasi potensi dan kebutuhan pengembangan setiap karyawan, sehingga dapat memberikan dukungan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja individual maupun tim.

Sejalan dengan berbagai teori kepemimpinan yang telah berkembang dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Teori kepemimpinan transformasional, misalnya, menekankan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian individual kepada karyawan akan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Demikian pula dengan teori kepemimpinan situasional yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan karakteristik karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian (Wijaya dan Setiawan, 2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Sistem Reward Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0.373 dengan tingkat signifikansi $0.002 < 0.05$. Sistem reward memiliki nilai koefisien regresi tertinggi di antara ketiga variabel independen, menunjukkan bahwa sistem reward memberikan dampak paling besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh positif sistem reward terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui teori motivasi dan teori penguatan (reinforcement theory).

Sistem reward yang efektif mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan mengetahui bahwa usaha dan prestasi mereka akan mendapat penghargaan yang sesuai, mereka akan cenderung meningkatkan dedikasi dan komitmen dalam menjalankan tugas-tugasnya. Reward tidak hanya berupa kompensasi finansial seperti bonus dan insentif, tetapi juga dapat berupa pengakuan, promosi, pelatihan, atau fasilitas tambahan yang memberikan nilai bagi karyawan. Sistem reward yang adil dan transparan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat turnover karyawan.

3. Punishment Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0.175 dengan tingkat signifikansi $0.002 < 0.05$. Punishment yang diterapkan secara konsisten dan adil dapat berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang membantu karyawan memahami batasan-batasan perilaku yang dapat diterima dalam organisasi. Sistem punishment yang baik tidak hanya berfokus pada aspek hukuman, tetapi juga pada aspek pembelajaran dan perbaikan. Ketika karyawan mengetahui bahwa perilaku yang tidak sesuai dengan standar organisasi akan mendapat konsekuensi yang jelas, mereka akan lebih berhati-hati dalam menjalankan tugas dan berusaha untuk memenuhi ekspektasi yang ditetapkan. Punishment yang konstruktif juga dapat membantu karyawan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mendorong mereka untuk mengembangkan kompetensi yang diperlukan. Punishment yang diterapkan dengan pendekatan yang

tepat dapat berfungsi sebagai alat komunikasi yang efektif untuk menyampaikan nilai-nilai dan norma organisasi.

Punishment yang terlalu keras atau tidak proporsional dapat menimbulkan efek negatif seperti penurunan motivasi, peningkatan stres, dan deteriorasi hubungan kerja. Sebaliknya, punishment yang terlalu ringan atau tidak konsisten dapat mengurangi efektivitasnya sebagai alat kontrol perilaku. Oleh karena itu, sistem punishment yang efektif harus dirancang dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip keadilan, proporsionalitas, dan konstruktivitas. Punishment harus dipandang sebagai bagian dari sistem pembelajaran organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan, bukan sebagai alat untuk menghukum atau membalas dendam.

4. Gaya Kepemimpinan, Sistem Reward, dan Punishment Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji simultan (uji F) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai F-hitung sebesar 17.245 dengan tingkat signifikansi < 0.001 yang jauh lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa ketiga variabel independen tersebut secara simultan mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan dengan baik, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai R^2 sebesar 0.611 atau 61.1%. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi dari kepemimpinan yang efektif, sistem penghargaan yang adil, dan mekanisme punishment yang konstruktif menciptakan sinergi yang kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh simultan ketiga variabel ini dapat dijelaskan melalui

konsep sistem manajemen kinerja yang terintegrasi, dimana setiap komponen saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain. Gaya kepemimpinan yang efektif menyediakan fondasi motivasional dan arahan yang jelas, sistem reward memberikan insentif positif untuk pencapaian kinerja, sementara punishment berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang memastikan standar kinerja tetap terjaga. Kombinasi ketiga faktor ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dimana karyawan tidak hanya termotivasi untuk berkinerja baik melalui reward, tetapi juga memahami konsekuensi dari kinerja yang buruk melalui punishment, semua dalam kerangka kepemimpinan yang mendukung dan memberdayakan. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa organisasi tidak dapat mengandalkan hanya satu faktor saja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, melainkan harus mengembangkan strategi yang mencakup pengembangan kepemimpinan, perancangan sistem reward yang efektif, dan implementasi punishment yang konstruktif sebagai satu kesatuan sistem manajemen kinerja yang holistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I. Z. (2020). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. CV Penerbit Qiara Media.
- Ardiawati, A. S. R., Rahman, A. Z., & Kismartini. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi DKI Jakarta. *Journal Of Public Policy And Management Review*, 11(3), 1–14.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadameidia Group.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Aplikasi)*. Cetakan Kedua. Alfabeta.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. , S. , P. ,. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara.
- Jannah, N., Wahyono, T., & Rizky, M. , C. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Le Polonia Hotel Medan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(2), 191–202.
- Kawiana, I. , G. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan (Pertama)*. UNHI Press.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, M. , I. K., & Rizky, M. , C. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(2), 172–190.
- Nia, M. S., & Suwitho. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19 pada PT Buton Mandiri Perdana. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 2(1), 1–17.
- Paramita, L. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *EJournal Administrasi Negara*, 5(3), 6168–6182.
- Rizky, M. , C. (2022). Pengaruh Penggunaan Teknologi terhadap Fleksibilitas Kerja dan Peningkatan Kinerja Karyawan di Era New Normal pada PT Kalfaz Sadhara. *Remik*, 6(4), 802–808.
<https://doi.org/10.33395/remik.v6i4.11831>
- Robbins, C. (2017). *Manajemen Jilid 2 Edisi 13*. Erlangga.

Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Rusiadi, Subiantoro, N., & Hidayat, R. (2016). *Metode Penelitian : Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan. Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Lisrel*. USU Press.

Said, U., & Baskara, I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Alwatikhoebillah: Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora*, 10(1), 140–158.

Sari, S. S. M., Khasanah, S., Pasha, S., & Sanjaya, V. F. (2021). Pengaruh Motivasi, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Klinik Kecantikan Puspita Bandar Lampung). *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 7(1), 57–66.

Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama.

Silas, B., Adolfina, & Lumintang, G. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Marga Dwitaguna Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4630–4638.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. CV Alfabeta.

Sutari, S., Ariyanto, A., & Safitri, H. M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pertanian Kabupaten Aceh Barat Daya. *JURNAL VISIONER & STRATEGIS*, 12(2), 1–9.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak Ke Sebelas*. Prananda Media Group.

Zainal, V. R. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.