

ANALISIS PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BPPKAD KABUPATEN PONOROGO DENGAN *PERFORMANCE APPRAISAL* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Dhutarso Aviantoro ¹⁾

Y. Djoko Suseno ²⁾

Untung Sri Widodo ³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: ¹⁾ dh.aviantoro@gmail.com

ABSTRACT

The aims of the research is to examine the influence of giving reward and punishment at the Regional Finacial and Asset Management Revenue Agency of Ponorogo Regency. Meanwhile, the research is applicable for Regional Finacial and Asset Management Revenue Agency of Ponorogo Regency to increase the staff performance by giving reward and punishment. To trigger the performance of employees at the Regional Finacial and Asset Management Revenue Agency of Ponorogo Regency, reward or recognition is required for accomplishments but instead should be given punishment for violations or omissions. Performance Appraisal at the other side as the moderation variable can affect the reward and punishment that given to the emplooyees. Basic theory underlying this study is a Reinforcement Theory of Motivation by Skinner with a focus on reward, punishment and performance. The analysis tool used is multiple linear regression. Research shows that reward has a positive and significant effect on the performance, Punishment has a positive and significant impact on the performance, Performance appraisal has a positive and significant impact on the performance, Performance appraisal has a positive effect but has not significant impact in the role of reward to the performance and Performance appraisal has a positive effect but has not significant impact in the role of punishment to the performance.

Keywords: *reward, punishment, performance appraisal, employee performance*

PENDAHULUAN

Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) adalah salah satu organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Ponorogo yang secara spesifik membidangi terkait keuangan daerah. Menurut Peraturan Bupati Nomor 99 tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Ponorogo Nomor 81 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ponorogo, disebutkan bahwa susunan Organisasi BPPKAD terdiri Kepala badan, Sekretaris, Bidang Pajak Daerah, Bidang Pengendalian Pendapatan Daerah, Bidang Anggaran, Bidang Akuntansi, Bidang Perbendaharaan dan Bidang Aset. Sebagai bagian dari organisasi dengan struktur organisasi yang luas, tentunya juga menyimpan berbagai macam permasalahan di antaranya yang berkaitan dengan kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) nya.

Fenomena yang melatarbelakangi penelitian pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Ponorogo adalah disebabkan masih belum tercapainya tujuan organisasi dalam mencapai target realisasi anggaran yang telah ditetapkan serta masih rendahnya kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Belum optimalnya kinerja pegawai tersebut juga dapat dilihat dari pencapaian realisasi kerja pegawai yang setiap tahunnya tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Hal ini terkait dengan faktor komitmen individu dan komitmen organisasi yang masih relatif rendah dari para pegawai.

Dari pengamatan, nampaknya faktor *reward* mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Reward* yang ada di Dinas Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Ponorogo saat ini mungkin belum dapat mengalokasikan pemanfaatan sumber daya manusia menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga pencapaian kinerja baik secara individu maupun secara organisasi belum tercapai dengan baik. Sebagai contoh ASN di lingkungan BPPKAD Kabupaten Ponorogo ditemukan terlihat beberapa oknum Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berada diluar lingkungan kerjanya justru pada saat jam kerja tidak produktif, sehingga kinerja pegawai Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Ponorogo tidak efektif.

Kinerja pegawai dimaknai sebagai sesuatu yang dicapai berupa prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja merupakan indikator keberhasilan personil, tim atau suatu unit organisasi dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya (Mangkunegoro, 2010: 130). Menurut Sutrisno (2010: 170), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Dengan demikian kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang pegawai atas tanggung jawab yang telah diberikan baik secara kualitas maupun kuantitas guna mencapai tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen serta memberikan kontribusi pada kemajuan ekonomi.

Hasil penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh penghargaan (*reward*) terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan pada studi yang dilakukan Febrianti (2014) bahwa penghargaan (*reward*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut memperoleh bantahan dari peneliti lainnya bahwa penghargaan (*reward*) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Suak, dkk, 2017).

Tinggi ataupun rendahnya kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh penghargaan (*reward*) (Kadir dkk dalam Winda, dkk, 2018: 32), namun terdapat faktor lainnya yaitu hukuman atau sanksi (*punishment*). Hukuman (*punishment*) merupakan ancaman hukuman dan/atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pegawai yang melakukan pelanggaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada pegawai disebabkan karena; pegawai datang terlambat tanpa pemberitahuan, pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas, tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis

maupun lisan, menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi (Mangkunegara 2013: 130).

Efektif tidaknya hukuman (*punishment*) yang di berikan perusahaan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran atau kesalahan dapat diukur dengan *punishment* (sanksi/ hukuman) *preventif* dan *punishment* (sanksi/hukuman) represif (Tangkuman, dkk., 2015: 45). Istilah *Punishment* menurut Kamus Besar bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai hukuman atau siksaan. Berdasarkan tinjauan dari kata kerjanya dapat dimaknai sebagai memberikan hukuman atau siksaan. *Punishment* (Pelanggaran) merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pembelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013: 139).

Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Menurut Rivai (2013: 4) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut: Hukuman ringan, dengan teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis. Hukuman sedang, dengan jenis penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana pegawai lainnya. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan lembaga/instansi dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi. Hukuman berat, dengan jenis Penurunan pangkat atau demosi pembebasan dari jabatan pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai di lembaga/instansi

Hasil penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh hukuman (*punishment*) terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan pada studi yang dilakukan Irawati,(2016) bahwa hukuman (*punishment*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut memperoleh bantahan dari peneliti lainnya bahwa hukuman (*punishment*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Purnomo, 2015). Fakta lapangan menunjukkan bahwa pemberian hukuman (*punishment*) dilaksanakan oleh pihak pimpinan BPPKAD Kabupaten Ponorogo tanpa didasari pertimbangan, seperti pada keterlambatan karyawan yang hanya selisih beberapa menit saja dari waktu yang ditentukan berakibat pada diberikannya hukuman. Pihak manajerial BPPKAD Kabupaten Ponorogo tidak memberikan pengecualian untuk hal apapun sementara pegawai ketika berangkat menuju tempat kerja mengalami beberapa kendala seperti terjadinya kemacetan dan lain-lain, hal tersebut tidak menjadi pertimbangan pihak manajerial BPPKAD Kabupaten Ponorogo dalam memberikan sanksi (*punishment*).

Penelitian yang dilakukan ini untuk mengkaji mengenai pemberian *reward* dan penerapan *punishment* terhadap kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo melalui penilaian kinerja sebagai variabel moderasinya. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis signifikansi pengaruh antara *reward* dan *punishment* terhadap peningkatan kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo yang dimoderasi oleh penilaian kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan diuraikan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini, yang secara berurutan akan dibahas mengenai teori yang mendukung variabel yang akan diteliti, seperti (1) teori penguatan (2) kinerja (3) *reward* (4) *punishment* (5) *performance appraisal* dan (5) *performance appraisal*. Berikut akan diuraikan teori-teori tersebut secara berurutan.

Teori Penguatan (*Reinforcement Theory of Motivation*)

Teori penguatan (*Reinforcement Theory of Motivation*) dikemukakan oleh B.F. Skinner dkk (1904 – 1990), di mana mereka memiliki pandangan bahwa perilaku individu merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensi. Teori ini didasarkan atas semacam hukum pengaruh di mana tingkah laku dengan konsekuensi positif cenderung untuk diulang, sementara tingkah laku dengan konsekuensi negatif cenderung untuk tidak diulang. Teori ini berfokus sepenuhnya pada apa yang terjadi pada individu ketika ia bertindak. Menurut Skinner, lingkungan eksternal organisasi harus dirancang secara efektif dan positif sehingga dapat memotivasi individu. Skinner mendasarkan teorinya ini pada teori behavioristik belajar

Skinner lebih memfokuskan pada respon atau tingkah laku jenis yang kedua yaitu bagaimana menimbulkan, mengembangkan, memodifikasi tingkah laku. Jadi hasil eksperimen yang dilakukan Skinner menunjukkan bahwa *reinforcement* (penguat) dan *punishment* (hukuman) merupakan bagian dari prinsip-prinsip belajar yang menghasilkan perulangan perilaku.

Menurut budiningsih (2012: 20) metode *reward* (ganjaran) dan *punishment* (hukuman) 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 siswa dalam hal kemampuannya untuk bertingkah laku dengan cara yang baru sebagai hasil interaksi antara stimulus dan respon.

Kinerja

Menurut Prawirosentono dalam Sufro (2010: 2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, di mana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut.

Reward

Menurut Mulyadi sebagaimana yang dikutip dalam Supraningrum (2012: 123) sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja pegawai/karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan /pegawai berperilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. *Reward* menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan karena pentingnya sesuatu yang diberi reward dibandingkan dengan yang lain. *Reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan/pegawai mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan/pegawai dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan tujuan organisasi.

Berdasarkan Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 82 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa "Pegawai Negeri Sipil yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan *reward* atau penghargaan". *Reward* atau penghargaan yang berdampak pada peningkatan karier pegawai diberikan atas dasar prestasi kerja pegawai berupa hadiah seperti kenaikan pangkat, promosi jabatan dan hal lain lain

yang terkait di dalam peningkatan kinerja pegawai, dengan tujuan agar dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk berprestasi (Meyrina, 2017: 2).

Dengan demikian *reward* (penghargaan) adalah semua bentuk *return* baik *financial* maupun *nonfinancial* yang diterima karyawan/pegawai karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan/lembaga. *Reward* dapat berupa *financial* yaitu berbentuk gaji, upah, onus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. *Reward non financial* seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan dan lain-lain.

Punishment

Punishment dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, hukuman memiliki arti peraturan resmi yang menjadi pengatur (Ananda dan Priyanto, 2010: 196). *Punishment* ini dapat berupa teguran, surat peringatan, skorsing maupun penghentian pekerjaan serta dapat juga berupa pembatalan bonus di bulan terkait. Dengan kata lain *punishment* dapat membuat kesempatan bonus maupun promosi dibatalkan. Tujuan *punishment* ini adalah agar karyawan lebih giat dan berusaha semaksimal mungkin dalam pekerjaannya (Nurmiyati, 2011: 33). Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi.

Menurut Saduloh (2011: 124), *punishment* (hukuman) adalah sesuatu yang diberikan karena anak berbuat kesalahan, anak melanggar suatu aturan yang berlaku, sehingga dengan diberikannya hukuman, anak tidak akan mengulangi kesalahan tersebut, dan hukuman diberikan sebagai suatu pembinaan bagi anak untuk menjadi pribadi susila”.

Penerapan sanksi atau *punishment* terhadap Pegawai Negeri Sipil diatur oleh Pemerintah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam Pasal 1 ayat 1 pengertian Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Pelanggaran disiplin sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 ayat 3 undang undang ini yaitu setiap ucapan, tulisan atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun diluar jam kerjanya.

Performance Appraisal

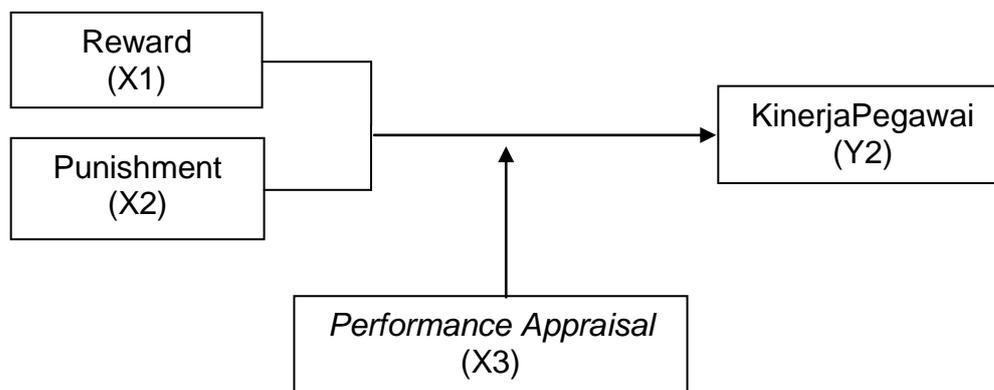
Sistem *performance appraisal* (penilaian kinerja) adalah kegiatan (*input-proses-output*) yang dikenal dengan pendekatan individual, di mana menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian pegawai dari pada hasil (prestasi) kerjanya.

Sofyandi (2009: 122) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja pegawai. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan. Dalam penilaian kinerja dinilai sebagai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja pegawai memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar kinerja serta memotivasi pegawai pada waktu berikutnya. Penilaian kinerja pegawai memberikan mekanisme penting bagi standar kinerja karyawan yang melaksanakan kegiatan kerja.

Performance appraisal diartikan sebagai sistem kerja individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing pegawai bergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama ukuran waktu tertentu. Dengan kata lain ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Dari skema kerangka penelitian di atas, terlihat bahwa terdapat 3 (tiga) jenis variabel yaitu:

- a. Variabel bebas : *Reward (X₁)*, *Punishment (X₂)*
- b. Variabel terikat : *Kinerja (Y₂)*
- c. Variabel moderasi : *Performance Appraisal (X₃)*

Hipotesis

1. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai pada BPPKAD Kabupaten Ponorogo

Reward atau penghargaan yang berdampak pada peningkatan karier pegawai diberikan atas dasar prestasi kerja pegawai berupa hadiah seperti kenaikan pangkat, promosi jabatan dan hal lain lain yang terkait di dalam peningkatan kinerja pegawai, dengan tujuan agar dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk berprestasi (Meyrina, 2017: 2). Penelitian yang dilakukan oleh Bahits (2016) dengan hasil *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kepada uraian sebagaimana tersebut di atas, maka diajukan hipotesis alternatif satu sebagai berikut:

H₁: *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo.

2. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo

Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin, baik yang dilakukan di dalam maupun diluar jam kerjanya. Efektif tidaknya hukuman (*punishment*) yang di berikan perusahaan

terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran atau kesalahan dapat diukur dengan *punishment* (sanksi/ hukuman) *preventif* dan *punishment* (sanksi/hukuman) represif (Tangkunan, dkk., 2015: 45). Hal ini didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sisworo (2014) yaitu *punishment* secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi TTN di Jember. Berdasarkan kepada uraian sebagaimana tersebut di atas, maka diajukan hipotesis alternatif dua sebagai berikut:

H₂: *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo.

3. Pengaruh *Performance Appraisal* terhadap Kinerja Pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo

Penilaian kinerja PNS adalah suatu proses yang penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Menurut Chris Obisi (2011: 113) *performance appraisal* adalah sistem yang dapat mendukung organisasi dengan tujuan bukan hanya untuk mengidentifikasi level kinerja tetapi juga area dari level kinerja tersebut yang butuh dikembangkan bagi para *human resource*. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Chaidar (2016) ditemukan bahwa *performance appraisal* secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kepada uraian sebagaimana tersebut di atas, maka diajukan hipotesis alternatif tiga sebagai berikut:

H₃: *Performance Appraisal* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo

4. Pengaruh *Reward* yang dimoderasi oleh *Performance Appraisal* terhadap Kinerja Pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo

Menurut Supraningrum (2012: 123) sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja pegawai/karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan/pegawai berperilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pejabat penilai dapat berimplikasi baik maupun tidak. Apabila berimplikasi baik maka tentunya akan berbanding lurus dengan *reward* yang dapat diterimanya. Hasil penelitian Koencoro Rivai (2013) menunjukkan *Reward* yang dimoderasi oleh pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan kepada uraian sebagaimana tersebut di atas, maka diajukan hipotesis alternatif empat sebagai berikut:

H₄: *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo yang dimoderasi oleh *performance appraisal*

5. Pengaruh *Punishment* yang dimoderasi oleh *Performance Appraisal* terhadap Kinerja Pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pembelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2008: 139). Hasil penelitian oleh Chaidar (2016) menyatakan bahwa penelitian yang dilakukan dengan variabel bebas *performance appraisal*, *reward* dan *punishment*, bahwa *performance appraisal* memoderasi peran *punishment* terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara Area Berau. Penerapan model pengukuran kinerja (*Performance Appraisal*) terhadap *Punishment* memang tidak secara langsung memiliki hubungan. Akan tetapi melalui penilaian kinerja, di

mana salah satu item yang dinilai juga terkait dengan seberapa sering seseorang karyawan itu menerima *punishment*, tentunya sedikit banyak juga akan menurunkan etos kerjanya yang pada akhirnya juga akan menurunkan kinerja karyawan tersebut apabila tidak adanya upaya pendampingan berupa konseling dan sebagainya untuk dapat menumbuhkan kinerjanya kembali. Berdasarkan kepada uraian sebagaimana tersebut di atas, maka diajukan hipotesis alternatif lima sebagai berikut:

H₅: *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo yang dimoderasi oleh *performance appraisal*

METODE PENELITIAN

Ruang Lingkup

Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai pada BPPKAD kabuapten Ponorogo yang beralamat di Gedung Krida Praja Lt. 2 Jln Aloon Aloon Utara No. 3 Ponorogo berkaitan dengan kemudahan memperoleh data dan juga tempat peneliti mengabdikan diri.

Populasi dan Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Menurut Arikunto (2010:112) apabila subjeknya kurang dari seratus lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, tetapi jika jumlah subjek besar dapat diambil antara 10-15 % atau 15- 25% atau lebih. Dari keseluruhan populasi semuanya berjumlah 96 Orang maka sesuai pendapat tersebut jumlah sampel dalam penelitian ini dapat diambil semua 96 orang sehingga didapat jumlah sampel dalam penelitian berjumlah 96 orang atau menggunakan teknik sampel jenuh (*sensus*).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang dalam pengambilan data yaitu: menggunakan angket atau kuesioner yang berupa sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2012:101) Responden diminta untuk memberikan jawabannya dengan cara memberi tanda *checklist* (V) pada kolom jawaban yang disediakan. Selain itu juga studi kepustakaan yaitu teknik yang digunakan untuk memperoleh dasar-dasar dan pendapat secara tertulis yang dilakukan dengan cara mempelajari berbagai literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Hal ini juga dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang akan digunakan sebagai landasan perbandingan antara teori dengan prakteknya di lapangan. Data sekunder melalui metode ini diperoleh dengan *browsing* di internet, membaca berbagai literatur, hasil kajian dari peneliti terdahulu, catatan, serta sumber-sumber lain yang relevan.

Alat Analisis

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Rumus matematis dari regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang dikemukakan oleh (Ghozali, 2011) sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Di mana:

Y	= Kinerja Pegawai
a	= Konstanta
e	= ramalan <i>error</i>
b1, b2, b3,	= Koefisien regresi
X1	= <i>Reward</i>
X2	= <i>Punishment</i>
X3	= <i>Performance Appraisal</i>

Pengujian Hipotesis

Uji t (Uji Pemezer Individual / Parsial)

Untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat secara parsial dengan $\alpha = 0,05$ ini secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara parsial

Uji F (Uji Ketepatan Model)

Uji Statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau variabel terikat. Uji ketepatan model dengan uji F dilakukan untuk menguji ketepatan model regersi yang digunakan dalam penelitian ini

Koefisien Determinasi (R Square)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh pengaruh pemberian *reward* dan *punishment* dalam menerangkan variasi variabel dependen/tidak bebas (kinerja pegawai). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

Uji Selisih Mutlak

Uji Selisih Mutlak merupakan salah satu jenis analisa regresi yang menggunakan variabel *moderating*. Variabel *moderating* sendiri adalah variabel independen yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Uji selisih mutlak dikembangkan oleh *Frucot* dan *Shearon*

Uji Validitas

Validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat suatu tes (alat ukur) melakukan fungsi ukurannya. Cara menguji validitas ini dilakukan dengan mengkorelasikan antar skor totalnya. Untuk mengetahui nilai validitas dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai *corrected item – total correlation* (r), kemudian nilai ini dikonsultaasikan dengan nilai r tabel yaitu 0,3 (Azwar, 2012:152) Jika koefisien validitas *p value* < 0,05 maka pernyataan tersebut valid, tetapi jika koefisien validitas *p value* > 0,05 maka pernyataan tersebut tidak valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen/indikator yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel, apabila nilai *cronbach's alpa* (α) suatu variabel $\geq 0,60$ maka indikator yang digunakan oleh variabel tersebut realibel, jika < 60 maka indikator yang digunakan tidak realibel. Hasil uji reliabilitas memperlihatkan nilai *cronbach's alpa* semua variabel di atas 0,60 sehingga

dapat disimpulkan indikator yang digunakan oleh variabel *reward*, *punishment*, dan kinerja dapat dipercaya atau handal untuk dijadikan alat ukur.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan terhadap data yang digunakan untuk analisis regresi berganda. Uji asumsi klasik terdiri atas normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas dan autokorelasi.

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Data yang baik adalah memiliki distribusi normal. Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas yakni: jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya, jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan Uji *Glejser* maksudnya adalah *Glejser* ini mengusulkan untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen dengan persamaan regresi: $|U_t| = a + Bx_t + v_t$

Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas digunakan untuk menunjukkan apakah ada korelasi diantara variabel independen. Pada penelitian yang menggunakan teknik analisa regresi berganda antar variabel independen tidak boleh saling berkorelasi atau terjadi multikolinearitas. Deteksi tidak terjadinya multikolinearitas dapat dilihat pada *collinearity statistics*, dengan ketentuan apabila nilai *tolerance value* masing-masing variabel independen berada di atas 0,1 dan *variance inflation value* atau VIF masing-masing variabel independen berada dibawah 10 maka tidak terjadi multikolinearitas

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya autokorelasi dalam model regresi. Nilai d_u dan d_l dapat diperoleh dari tabel statistik *Durbin Watson* yang bergantung banyaknya observasi dan banyaknya variabel yang menjelaskan.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara pemberian *reward* dan *punishment* terhadap Kinerja pegawai di BPPKAD Kabupaten Ponorogo. Hasil regresi menggunakan *standardized coefficients*. Persamaan linier dari hasil regresi yang didapat adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

HASIL ANALISIS

Uji Instrumen

Instrumen yang digunakan yaitu dari variabel *Reward*, *punishment*, *Performance Appraisal* dan kinerja masing masing sebanyak 10 (sepuluh) item pertanyaan melalui uji korelasi *Pearson* menunjukkan semua butir pertanyaan adalah valid yang ditunjukkan oleh *p value* ($0,00$) $< 0,05$. Berdasarkan hasil uji reliabilitasnya menunjukkan bahwa seluruh instrumen variabel penelitiannya dinyatakan reliabel yang ditunjukkan dengan nilai Koefisien *Cronbach's Alpha* mendekati angka 1 (satu) atau di atas nilai kritis yang disyaratkan ($0,60$).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Jenis Uji	Hasil Uji	Kesimpulan
Validitas		
Reward	T_{hitung} (0,599 ; 0,720: 0,736: 0,567: 0,547: 0,509: 0,580: 0,681: 0,681: 0,579) $> 0,000$	Valid
Punishment	T_{hitung} (0,673 ; 0,764: 0,493: 0,696: 0,851: 0,734: 0,583: 0,666: 0,486: 0,794) $> 0,000$	Valid
Performance appraisal	T_{hitung} (0,767 ; 0,606: 0,824: 0,697: 0,609: 0,770: 0,568: 0,450: 0,401: 0,662) $> 0,000$	Valid
Kinerja	T_{hitung} (0,856 ; 0,507: 0,427: 0,705: 0,851: 0,737: 0,614: 0,585: 0,709: 0,571) $> 0,000$	Valid
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i> (0,866: 0,898: 0,876: 0,888) $>$ Nilai kritis 0,60	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah 2020

Uji asumsi klasik

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS diperoleh hasil bahwa semua instrumen dalam penelitian ini lolos baik dalam uji multikolonieritas, autikorelasi, heterokedastisitas, dan normalitas, sehingga semua instrumen dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Jenis Uji	Hasil Uji	Kesimpulan
Multikolinieritas	<i>Tolerance</i> (0,431: 0,252: 0,184) $> 0,1$ dan <i>VIF</i> (2,321: 3,970: 5,440) < 10	Tidak terjadi multikolonieritas
Autokorelasi	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i> 0,218 $> 0,05$	Tidak terjadi autikorelasi
Heteroskedastisitas	<i>p value</i> (0,469:0,415:0,338) $> 0,05$	Tidak terjadi heterokedastisitas
Normalitas	<i>p value</i> 0,110 $> 0,05$	Residual normal

Sumber: data primer yang diolah 2020

Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini, hasil regresi menggunakan *standardized coefficients*. Dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien	t	Sig	Kesimpulan
Konstanta	-1,727	-1,216	0,227	
<i>Reward</i> (X1)	0,198	4,093	0,000	Signifikan
<i>Punishment</i> (X2)	0,583	9,757	0,000	Signifikan
<i>Performance Appraisal</i> (X3)	0,260	3,592	0,001	Signifikan
Uji F	334,143		0,000	
<i>Adjusted R Square</i>	0,913			

Sumber: data yang diolah 2020

Persamaan linier dari hasil regresi yang didapat adalah sebagai berikut:

$$Y = - 1,727 + 0,198 X_1 + 0,583 X_2 + 0,260 X_3$$

Dari persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a : - 1,727, artinya apabila *Reward*, *Punishment* dan *Performance Appraisal* sama dengan 0 maka kinerja adalah negatif.
- b₁ : 0,198, artinya *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Apabila *Reward* semakin ditingkatkan, maka kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo semakin meningkat dengan asumsi variabel *Punishment* dan *Performance Appraisal* dianggap konstan.
- b₂ : 0,583, artinya *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Apabila *Punishment* semakin ditingkatkan, maka kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo semakin meningkat dengan asumsi variabel *Reward* dan *Performance Appraisal* dianggap konstan.
- b₃ : 0,260, artinya *Performance Appraisal* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Apabila *Performance Appraisal* semakin ditingkatkan, maka kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo semakin meningkat dengan asumsi variabel *Reward* dan *Punishment* dianggap konstan.

Pada persamaan regresi tersebut, koefisien regresi variabel independen X1 (*reward*) dan independen X2 (*punishment*) berpengaruh positif terhadap kinerja. Dari hasil koefisien regresi didapat menunjukkan, faktor *reward* (X2 = 0,583) menjadi faktor terbesar yang mempengaruhi kinerja pegawai. Ketiga variabel bebas tersebut berpengaruh positif. Artinya semakin baik tingkat pemberian *reward*, *punishment* dan *performance appraisal* maka semakin baik pula kinerja pegawai. *Reward*, *punishment* dan *performance appraisal* secara parsial akan mempengaruhi kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Ponorogo. E adalah ramalan *error* yang artinya bahwa selain *reward*, *punishment* dan *performance appraisal* ada faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai di BPPKAD Kabupaten Ponorogo

Uji t

1. *Reward* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis (H1) telah membuktikan terdapat pengaruh antara *reward* terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 4,093 dengan taraf signifikansi 0,000. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari alpha ($\alpha = 0,05$) dengan demikian H_a diterima dan H₀ ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara

variabel *reward* terhadap Kinerja pegawai di BPPKAD Kabupaten Ponorogo. Pemberian *reward* yang sesuai kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi akan terus meningkatkan prestasi yang baik sehingga kinerjanya akan semakin meningkat.

2. ***Punishment* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara *punishment* terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 9,757 dengan taraf signifikansi 0,000. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari nilai alfa ($\alpha = 0,05$) dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel *punishment* terhadap Kinerja pegawai di BPPKAD Kabupaten Ponorogo. Pemberian *punishment* secara tepat kepada pegawai yang melakukan kesalahan maka akan meningkatkan kesadaran para pegawai untuk tidak mengulangi kesalahan yang dilakukan sehingga kinerja para pegawai akan semakin meningkat.

3. ***Performance Appraisal* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis (H3) telah membuktikan terdapat pengaruh *Performance Appraisal* terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 3,592 dengan taraf signifikansi 0,001. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari nilai alfa ($\alpha = 0,05$) dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa *Performance Appraisal* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa *Performance Appraisal* mempengaruhi Kinerja pegawai di BPPKAD Kabupaten Ponorogo.

Uji Nilai Selisih Mutlak

1. ***Performance Appraisal* memoderasi peran *Reward* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis (H4) melalui uji selisih mutlak didapatkan hasil bahwa *Performance Appraisal* berpengaruh secara positif dalam memoderasi peran *reward* terhadap kinerja, namun tidak signifikan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 1,017 dengan taraf signifikansi 0,312. Taraf signifikansi tersebut lebih besar dari alpha ($\alpha = 0,05$) dengan demikian H_a ditolak dan H_o diterima.

2. ***Performance Appraisal* memoderasi peran *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis (H5) melalui uji selisih mutlak didapatkan hasil bahwa *Performance Appraisal* berpengaruh secara positif dalam memoderasi peran *Punishment* terhadap kinerja, namun tidak signifikan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 0,720 dengan taraf signifikansi 0,473. Taraf signifikansi tersebut lebih besar dari alpha ($\alpha = 0,05$) dengan demikian H_a ditolak dan H_o diterima.

KESIMPULAN

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai di BPPKAD kabupaten Ponorogo, namun melalui

uji selisih mutlak untuk melihat pengaruh moderasi variabel *performance appraisal* terhadap peran *reward* dan *punishment* pada kinerja pegawai didapatkan hasil yang positif namun tidak signifikan. Ini berarti dari kelima hipotesis yang diajukan tiga di antaranya yaitu pengaruh *reward*, *punishment* dan *performance appraisal* terhadap kinerja pegawai dapat diterima, sedangkan pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja yang dimoderasi oleh *performance appraisal* tidak terbukti.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda S. dan S. Priyanto. 2010. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Kartika Putra Press.
- Arikunto, Suharsini. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ayun, Qurrotu. 2011. "Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan". *Jurnal Informatika*, (Online), Vol 2, Nomor 3. hal 74 - 88
- Bahits, Abdul. 2016. "Pengaruh penerapan reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada departemen produksi PT Statomer Merak Cilegon". *Jurnal Manajemen* Vol.6 No. 2. hal 1 - 13
- Bohlander, George. and Snell.Scott. 2010. *Principles of Human Resource. Management.15th ed. Mason.OH: South Western – Cengage Learning*
- Chaidar, Syaifullah. 2016. "Performance Appraisal, Reward dan Punishment Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol 4, No.3. hal 223 - 234.
- Febrianti, Silfia. 2014. "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* |Vol. 12 No. 1. hal 1 – 9
- Ghozali, Imam 2011. *Aplikasi Analisa Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Govindrajan,V dan Shearon W.T 2010. "Budgetary Partisipation,Locus of Control. and Mexican *Managerial Performance and Job Satisfaction*", *The Accounting Review*. January.pp.80-89
- Irawanti, Arik. 2016. "Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada BMT Lima Satu Sejahtera Jepara)", *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/na7pz>. hal 1 - 143
- Koencoro, Galih Dwi. 2013. *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja (survey pada karyawan PT INKA Madiun*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* |Vol. 5 No. 2. hal 1 – 8
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, AA. 2013. *Perilaku dan Budaya Pemberian Penghargaan Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mas'ud, Ruslan. LCA et al. 2017. "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur." *Ejurnal.untag-smd.ac.id*. Vol 6 No.1. hal 147 - 153
- Nurmiyati, Eni. 2011. "Hubungan Pemberian Reward dan Punishment dengan Kinerja Karyawan pada BPRS Harta Insan Karimah Jakarta." *Skripsi Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah*. hal 1 - 93

- Pahlevi, Resa Nur. 2013. "Pengaruh Penerapan Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (ASN) di BBK DAN DIKLAT." *Karya Ilmiah*. Serang Cilegon: Universitas Sultan Ageng Tirayasa. hal 34 – 56
- Sadulloh, Uyoh. 2011. *Ilmu Mendidik*. Bandung: Alfabeta.
- Sisworo, Sukma Juni et al. 2014. "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kualitas Kerja Karyawan dengan Kedisiplinan Sebagai *Variabel Intervening* di Koperasi Agrobisnis Terutama Nusantara (TTN) Jember". *Skripsi Mahasiswa Universitas Negeri Jember*. hal 1 - 50
- Sofyandi, Herman. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suak, Raymond. Et al, 2017, "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Sutan Raja Hotel Amurang", *Jurnal EMBA Vol.5 No.2*. hal 1050 - 1059
- Sugiyarti, Gita 2012. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan untuk meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Fak EkoUNTAG Semarang)." *Serat Actya – Jurnal ilmiah Untag Semarang Vol 1 No.2*. hal 73 - 83
- Sugiyono. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkuman, Kevin. 2015. "Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo:." *Jurnal EMBA Vol.3 No..2*. hal 884 - 895
- Veithzal, Rivai Zainal et al. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winda, Sri Astuti, et al, 2018. "Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan PT BPR Hasanamitra Makasar, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*." <https://doi.org/10.31227/osf.io/na7pz>. hal 31 - 46 .