

Pengaruh *Punishment* dan *Reward* terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama

Alfijr Ashraf*, Arna Suryani, Sudirman

Fakultas Ekonomi, Universitas Batanghari

*Correspondence: alfijra@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui keadaan atau gambaran *Punishment*, *Reward*, motivasi dan kinerja pegawai serta mengetahui dan menganalisis pengaruh *Punishment* dan *Reward* melalui motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama. Jenis penelitian menggunakan penelitian deskriptif verifikatif. Penelitian ini menggunakan metode analisis PLS. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama. Selain itu, *Reward* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. *Punishment* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Namun, *Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa peningkatan *Reward* belum memberikan dampak langsung yang berarti terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain pengaruh langsung, *Punishment* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, yang berarti peningkatan *Punishment* mampu meningkatkan motivasi kerja dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Demikian pula, *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, yang menunjukkan bahwa *Reward* yang semakin baik dapat meningkatkan motivasi pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama.

Kata kunci: *Punishment*, *Reward*, Motivasi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

This study aims to determine the state or description of Punishment, Reward, motivation and employee performance as well as to determine and analyze the influence of Punishment and Reward through motivation on employee performance at PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Main Branch Office. This type of research uses descriptive verification research. This study uses the PLS analysis method. The results of this study reveal that Punishment has a positive and significant effect on motivation at PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Main Branch Office. In addition, Reward also has a positive and significant effect on motivation. Punishment also has a positive and significant effect on employee performance, However, Reward does not have a significant effect on employee performance, which indicates that increasing Reward has not had a significant direct impact on improving employee performance. Furthermore, motivation has a positive and significant effect on employee performance. In addition to its direct effect, Punishment also has a positive and significant effect on employee performance through motivation, which means that increasing Punishment can increase work motivation and ultimately have an impact on improving employee performance. Likewise, Reward has a positive and significant effect on employee performance through motivation, which indicates that better Rewards can increase employee motivation so that it has an impact on improving employee performance at PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Main Branch Office..

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

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dalam suatu organisasi atau perusahaan yang mencakup individu dengan keterampilan, bakat, dan kompetensi yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan. SDM mencakup berbagai aspek, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan kesejahteraan karyawan. Pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, investasi dalam pengembangan SDM, seperti pelatihan dan pendidikan, dapat meningkatkan daya saing organisasi di pasar global (Kasmir, 2016).

SDM yang berkualitas juga berkontribusi pada inovasi dan kreativitas, yang menjadi faktor kunci dalam pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Selain itu, kebijakan kesejahteraan karyawan, seperti tunjangan kesehatan, asuransi, dan fleksibilitas kerja, turut mempengaruhi produktivitas dan motivasi tenaga kerja. Di sisi lain, etika kerja dan budaya perusahaan juga berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat dan harmonis. Dengan demikian, SDM bukan sekadar tenaga kerja, tetapi merupakan faktor strategis yang menentukan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang (Emron et al, 2016).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses strategis dalam organisasi yang bertujuan untuk

mengelola, mengembangkan, dan memaksimalkan potensi tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Siagian, 2016). Manajemen SDM mencakup berbagai aspek, seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan tunjangan, serta hubungan kerja (Martoyo, 2017).

Salah satu peran utama manajemen SDM adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, inklusif, dan produktif dengan menerapkan kebijakan yang adil serta berbasis pada prinsip keadilan dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, dalam era digitalisasi, manajemen SDM juga memanfaatkan teknologi, seperti sistem HR berbasis data dan kecerdasan buatan, untuk meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan karyawan (Widodo, 2015). Manajemen SDM yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mengembangkan budaya kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan profesional (Suparyadi, 2015).

Salah satu tantangan utama dalam manajemen SDM adalah menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan karyawan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan. Dengan menerapkan manajemen SDM yang baik, perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan, mengurangi turnover, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Hal ini juga berkontribusi terhadap kepuasan karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Zahari et al., 2022).

Salah satu faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah *Punishment*. Berdasarkan hasil penelitian Rahayu et al (2025); Tupan et al (2025); Fernos & Yolanda (2025); dan Jamiat & Supiyadi (2025) mengatakan *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Punishment* adalah sanksi yang bertujuan memperbaiki kinerja karyawan, menjaga kepatuhan terhadap peraturan, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Hukuman yang diberikan kepada karyawan bisa berupa teguran, surat peringatan, skorsing, hingga pemutusan hubungan kerja. Karyawan yang menerima sanksi biasanya tidak menerima bonus pada bulan tersebut dan tidak memiliki kesempatan untuk promosi jabatan jika kesalahannya cukup serius.

Reward (penghargaan) adalah bentuk pengakuan atau imbalan yang diberikan kepada individu atau kelompok sebagai apresiasi atas pencapaian, kinerja, atau kontribusi tertentu dalam organisasi. *Reward* dapat berupa materi maupun non-materi, dan dirancang untuk memotivasi karyawan agar tetap produktif, meningkatkan kinerja, serta menjaga kepuasan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Sedarmayanti, 2015). Bentuk *reward* materi biasanya mencakup bonus, kenaikan gaji, tunjangan, hadiah berupa barang, atau perjalanan. Sementara *reward* non-materi meliputi

pengakuan atas prestasi, penghargaan publik, kesempatan pengembangan karier, atau penghargaan dalam bentuk sertifikat dan piagam. Selain itu, *reward* juga dapat berupa fleksibilitas kerja, seperti kebijakan kerja jarak jauh atau jam kerja yang lebih fleksibel, yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan (Siagian, 2016).

Pemberian *reward* yang efektif dapat memperkuat budaya kerja positif dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Penting bagi perusahaan untuk karyawankan *reward* secara adil dan sesuai dengan pencapaian individu, karena hal ini dapat meningkatkan rasa keadilan dan transparansi di dalam organisasi. Selain itu, *reward* juga berfungsi untuk mengakui dan merayakan pencapaian besar, yang pada gilirannya dapat meningkatkan semangat kerja, membangun hubungan yang lebih baik antara manajemen dan karyawan, serta mendorong pencapaian yang lebih tinggi di masa depan. Dengan sistem *reward* yang baik, perusahaan tidak hanya mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi yang produktif. Berdasarkan penelitian Rahayu et al (2025); Tupan et al (2025); Fernos & Yolanda (2025) dan Jamiat & Supiyadi (2025) yang mengatakan *Reward* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor motivasi juga tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi sebagai pendorong dan pendukung seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Seorang pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, pada umumnya mempunyai kinerja yang tinggi juga. Pada dasarnya, pegawai akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi apabila organisasi atau perusahaan mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai yang bersangkutan. Dukungan kerja yang baik akan mempengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai di organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan adanya pemberian motivasi terhadap pegawai, akan mendorong mereka untuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Dorongan tersebut dapat datang dari luar maupun dari dalam diri setiap pegawai. Berdasarkan penelitian Laoli et al (2023); Rahayu et al (2025) dan Setiawan & Aziz (2026) mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kinerja karyawan adalah sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif, efisien, dan sesuai dengan harapan atau standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja ini mencakup berbagai aspek, seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, serta kemampuan untuk bekerja sama dalam tim. Penilaian kinerja karyawan sering dilakukan melalui evaluasi yang mencakup pencapaian tujuan, keahlian teknis,

kemampuan interpersonal, dan kontribusi terhadap budaya perusahaan. Kinerja yang baik biasanya ditandai dengan karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan, memenuhi target, dan menunjukkan sikap positif dalam bekerja (Hasibuan, 2016).

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan sering karyawanikan pelatihan dan pengembangan, serta karyawanikan umpan balik yang konstruktif agar karyawan dapat terus berkembang dan memperbaiki kekurangan. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, di mana karyawan yang merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, manajemen yang efektif, komunikasi yang jelas, serta sistem *reward* yang adil juga berperan penting dalam mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Evaluasi kinerja karyawan yang objektif dan transparan akan membantu perusahaan mengidentifikasi potensi untuk pengembangan lebih lanjut serta merencanakan promosi atau pemberian penghargaan bagi mereka yang berprestasi (Amir, 2015). *Punishment* dan *Reward* dapat menjadi alat untuk menetapkan tujuan ini, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras. Selain itu, motivasi kerja yang dipupuk melalui *reward* dan promosi juga dapat mengurangi tingkat stres dan kelelahan kerja, yang pada akhirnya mendukung produktivitas yang lebih baik.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama, masih terdapat berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari masih banyaknya karyawan yang menerima punishment berupa surat teguran selama periode 2023–2025, termasuk pada tahun 2025 yang masih didominasi oleh pelanggaran keterlambatan hadir. Selain itu, masih terdapat karyawan yang tidak memperoleh reward setiap tahunnya dengan persentase yang cukup tinggi, yaitu sekitar 18%–27%, serta adanya fluktuasi jumlah penerima reward yang mengindikasikan belum konsistennya sistem penilaian kinerja maupun pencapaian karyawan. Di sisi lain, jumlah karyawan yang memperoleh promosi jabatan juga menunjukkan kondisi yang tidak stabil dan bahkan mengalami penurunan signifikan pada tahun tertentu, sementara kesempatan promosi lebih banyak terjadi pada level Head dan Pelaksana, sedangkan jabatan struktural yang lebih tinggi relatif terbatas sehingga peluang pengembangan karier belum merata. Permasalahan tersebut juga tercermin pada capaian target sektor lending yang belum optimal dan cenderung berfluktuasi, bahkan sempat mengalami penurunan pada tahun 2022. Selain itu, beberapa produk kredit seperti KAR dan Mantap 24 masih memiliki tingkat pencapaian yang relatif rendah dibandingkan produk kredit lainnya, sehingga turut memengaruhi kinerja keseluruhan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang

Utama. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *punishment* dan *reward* terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian meliputi *punishment*, *reward*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Populasi penelitian berjumlah 60 orang karyawan, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden, kecuali peneliti, sehingga jumlah sampel sebanyak 59 orang. Analisis data dilakukan secara deskriptif untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel berdasarkan hasil kuesioner, serta secara verifikatif untuk menguji pengaruh antarvariabel. Pengujian model penelitian menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan melalui pengujian model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

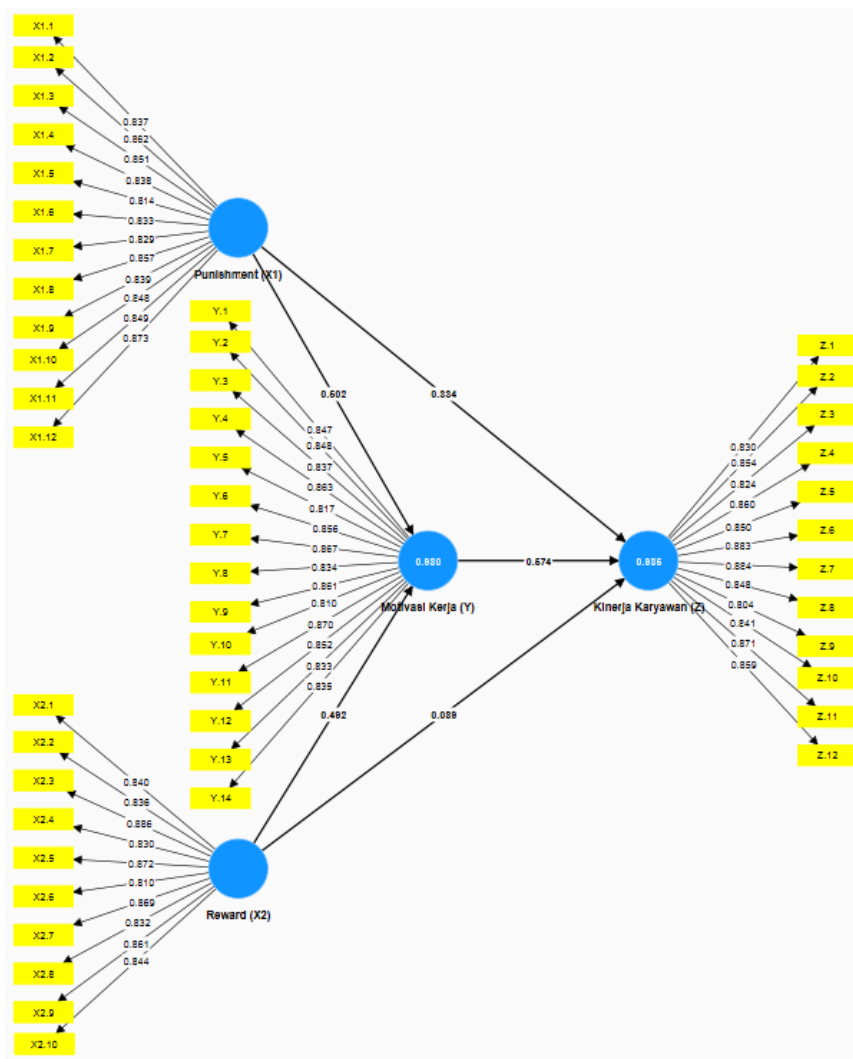
HASIL

Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden menunjukkan bahwa dari 59 orang karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama, mayoritas berjenis kelamin laki-laki (33 orang), berada pada kelompok usia 31–40 tahun (37,29%), dan memiliki tingkat pendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 45 orang (76,27%). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memperoleh penilaian yang positif, di mana variabel punishment berada pada kategori baik, sedangkan variabel reward, motivasi kerja, dan kinerja karyawan berada pada kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan sistem punishment dan reward telah berjalan dengan baik, mampu mendorong motivasi kerja karyawan, serta mendukung terciptanya kinerja yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengujian validitas konvergen adalah salah satu jenis validitas yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu instrumen atau alat ukur mengukur konstruk yang sama dengan baik. Dalam konteks statistik dan analisis data, terutama dalam model berbasis variabel laten seperti *Partial Least Squares* (PLS), validitas konvergen penting untuk memastikan bahwa indikator atau item yang digunakan dalam model benar-benar merefleksikan konstruk yang sama. Loading factor adalah elemen penting dalam evaluasi model pengukuran. Nilai loading factor yang tinggi mengindikasikan bahwa indikator secara efektif

mengukur konstruk laten, sedangkan nilai yang lebih rendah menunjukkan potensi masalah dalam model. Penggunaan dan interpretasi yang tepat dari loading

factor membantu dalam memastikan validitas dan reliabilitas alat ukur atau model yang sedang dikembangkan.



Sumber: data olahan

Gambar 1.
Outer Loading

Gambar 1 yang menampilkan nilai outer loading dari hasil analisis menggunakan Smart PLS 3 (2025), terlihat bahwa seluruh indikator pada variabel *Punishment* (X1), *Reward* (X2), Motivasi kerja (Y), dan Kinerja karyawan (Z) memiliki nilai loading di atas 0,7, yang berarti sangat kuat dalam mengukur konstruk masing-masing. Outer loading merupakan indikator validitas konvergen, dan nilai yang ideal adalah di atas 0,70. Maka dari itu, seluruh indikator dalam penelitian

ini dinyatakan valid dan secara statistik signifikan dalam merepresentasikan variabel-variabel laten yang diteliti.

Average Variance Extracted (AVE) adalah ukuran statistik yang digunakan untuk menilai validitas konvergen dalam analisis faktor, terutama dalam model-model seperti Partial Least Squares (PLS) dan Confirmatory Factor Analysis (CFA). AVE mengukur seberapa banyak varians dari indikator atau item yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang diukur.

Tabel 1
Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
<i>Punishment</i> (X1)	0,713	Valid
<i>Reward</i> (X2)	0,720	Valid
Motivasi kerja (Y)	0,714	Valid
Kinerja karyawan (Z)	0,724	Valid

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 1 yang menyajikan nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing indikator penelitian, diketahui bahwa seluruh indikator yakni *Punishment* (X1), *Reward* (X2), Motivasi kerja (Y), dan Kinerja karyawan (Z) memiliki nilai AVE di atas ambang batas minimum yang disarankan yaitu 0,50. Nilai AVE yang tinggi menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians dari indikator-indikator masing-masing konstruk berhasil dijelaskan oleh konstruk tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat indikator dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang sangat baik.

Uji composite reliability dilakukan untuk mengetahui nilai yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya untuk digunakan. (Wiyono,

2011) Seluruh variabel dinyatakan reliabel apabila nilai loading-nya di atas 0.70. Berdasarkan Tabel 2 mengenai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini yaitu *Punishment* (X1), *Reward* (X2), Motivasi kerja (Y), dan Kinerja karyawan (Z) menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Seluruh nilai Composite Reliability berada di atas nilai ambang minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,70, bahkan melebihi angka 0,95, yang menandakan bahwa indikator-indikator pada masing-masing konstruk sangat konsisten dalam mengukur variabelnya. Ini membuktikan bahwa masing-masing indikator di dalam konstruk tersebut memiliki korelasi internal yang sangat baik

Tabel 2
Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	Composite Reliability	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Punishment</i> (X1)	0,968	Reliabel	0,963	Reliabel
<i>Reward</i> (X2)	0,962	Reliabel	0,957	Reliabel
Motivasi kerja (Y)	0,972	Reliabel	0,969	Reliabel
Kinerja karyawan (Z)	0,969	Reliabel	0,965	Reliabel

Sumber: data olahan

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen (Hair et.al., 2017). Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa nilai R R-Square pada variabel motivasi kerja (Y) sebesar 0,980 atau 98%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *punishment* dan *reward* mampu menjelaskan variabel motivasi kerja sebesar 98%, sedangkan sisanya sebesar 2% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R-Square sebesar

0,980 termasuk dalam kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kategori kuat dalam menjelaskan peningkatan motivasi kerja pegawai pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama. Dengan demikian, semakin baik *punishment* yang diterapkan pimpinan dan semakin tinggi *reward* pegawai, maka motivasi kerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Tabel 3
Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Motivasi kerja (Y)	0,980
Kinerja karyawan (Z)	0,985

Sumber: data olahan

Selanjutnya, nilai R-Square pada variabel kinerja karyawan (Z) sebesar 0,985 atau 98,5%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *punishment*, *reward*, dan motivasi kerja mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 98,5%, sedangkan sisanya sebesar 1,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai R-Square sebesar 0,985 juga termasuk dalam kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat ketepatan yang

sangat tinggi dalam menjelaskan perubahan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama.

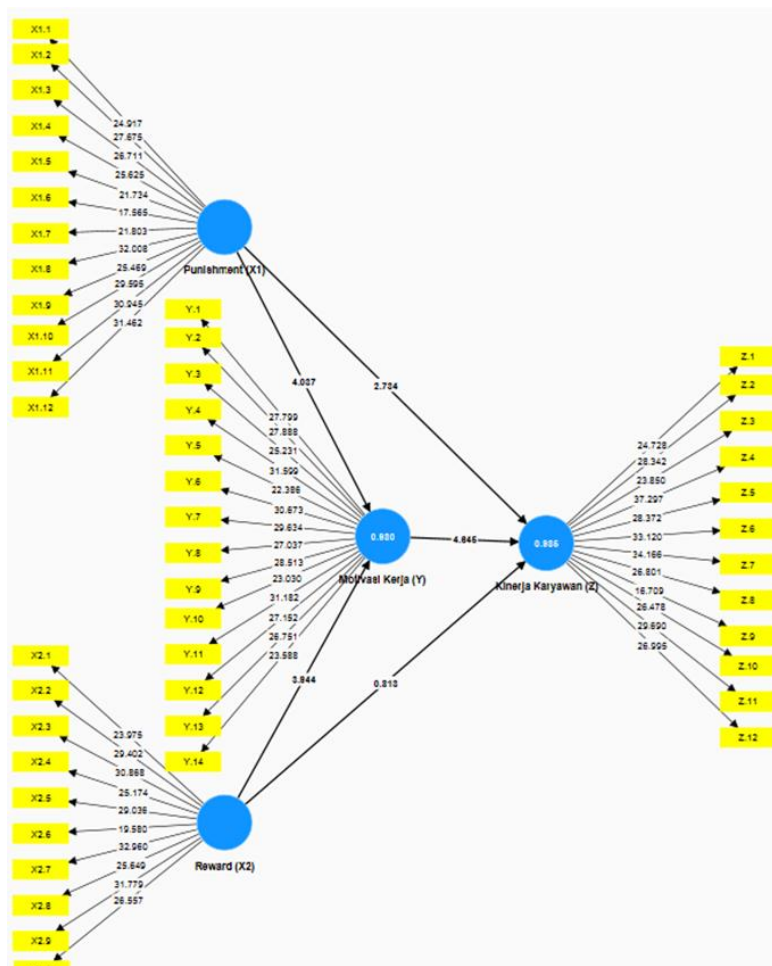
Suatu model dianggap mempunyai nilai predictive yang relevan jika nilai Q square lebih besar dari 0 (> 0). Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus sebagai berikut. Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2) = 1 - (1 - 0,980^2)(1 - 0,985^2) = 1 - (1 - 0,960)(1 - 0,970) = 1 - 0,001 = 0,999$$

Hasil perhitungan Q square pada penelitian ini adalah 0,999, artinya model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen karena nilai $0,999 > 0$.

Dalam analisis SEM PLS, nilai structural model dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai *direct effects*

atau istilahnya disebut juga *path coefficient*. Selanjutnya dilakukan pengukuran *path coefficients* antar konstruk untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan tersebut dan juga untuk menguji hipotesis.



Sumber: data olahan

Gambar 2
Bootstrapping

Tabel 4.
Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient
<i>Punishment</i> (X1) -> Motivasi kerja (Y)	0,502
<i>Reward</i> (X2) -> Motivasi kerja (Y)	0,492
<i>Punishment</i> (X1) -> Kinerja karyawan (Z)	0,334
<i>Reward</i> (X2) -> Kinerja karyawan (Z)	0,089
Motivasi kerja (Y) -> Kinerja karyawan (Z)	0,574
<i>Punishment</i> (X1) -> Motivasi kerja (Y) -> Kinerja karyawan (Z)	0,288
<i>Reward</i> (X2) -> Motivasi kerja (Y) -> Kinerja karyawan (Z)	0,283

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 4. mengenai hasil path coefficient, diketahui bahwa variabel punishment (X1) memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja (Y) dengan nilai koefisien sebesar 0,502. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan pada punishment akan meningkatkan motivasi kerja sebesar

0,502 satuan. Dengan demikian, penerapan punishment yang tepat dan sesuai aturan mampu meningkatkan kedisiplinan serta mendorong pegawai untuk lebih termotivasi dalam bekerja.

Selanjutnya, variabel reward (X2) memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja (Y) dengan

nilai path coefficient sebesar 0,492. Artinya, apabila reward meningkat sebesar 1 satuan maka motivasi kerja akan meningkat sebesar 0,492 satuan. Hal ini menjelaskan bahwa pemberian penghargaan, apresiasi, maupun insentif kepada karyawan dapat meningkatkan semangat dan dorongan kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Pada hubungan punishment (X1) terhadap kinerja karyawan (Z), diperoleh nilai path coefficient sebesar 0,334. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan punishment akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,334 satuan. Dengan kata lain, adanya penerapan sanksi yang tegas dan adil dapat membuat karyawan lebih disiplin dan bertanggung jawab sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Kemudian, reward (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) memiliki nilai path coefficient sebesar 0,089. Artinya, apabila reward meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,089 satuan. Nilai ini menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun pengaruhnya relatif kecil dibandingkan variabel lainnya.

Sementara itu, motivasi kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) memiliki nilai path coefficient sebesar 0,574. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,574 satuan. Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap

peningkatan kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Pada pengaruh tidak langsung, punishment (X1) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui motivasi kerja (Y) memiliki nilai sebesar 0,288. Artinya, apabila punishment meningkat sebesar 1 satuan melalui peningkatan motivasi kerja, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,288 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel intervening dalam memperkuat pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, reward (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui motivasi kerja (Y) memiliki nilai path coefficient sebesar 0,283. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan reward melalui motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,283 satuan. Dengan demikian, motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara reward dan kinerja karyawan, sehingga pemberian reward yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk menjawab hipotesis 2 s.d 8 dilakukan dengan melihat nilai t statistik dan nilai P Values. Hipotesis pada penelitian ini dapat dinyatakan diterima apabila hasil sesuai dengan *Rule of Thumb*, jika $p\text{ value} < 0,05$, atau nilai t-statistik $> 1,96$. Untuk mengetahui hasil secara komprehensif pengaruh antar variabel-variabel penelitian, dengan penjelasan sebagai berikut :

Tabel 5
Uji Hipotesis Verifikatif

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
<i>Punishment</i> (X1) -> Motivasi kerja (Y)	0,502	0,499	0,124	4,037	0,000
<i>Reward</i> (X2) -> Motivasi kerja (Y)	0,492	0,496	0,125	3,944	0,000
<i>Punishment</i> (X1) -> Kinerja karyawan (Z)	0,334	0,348	0,122	2,734	0,006
<i>Reward</i> (X2) -> Kinerja karyawan (Z)	0,089	0,074	0,110	0,813	0,416
Motivasi kerja (Y) -> Kinerja karyawan (Z)	0,574	0,575	0,124	4,645	0,000
<i>Punishment</i> (X1) -> Motivasi kerja (Y) -> Kinerja karyawan (Z)	0,288	0,284	0,087	3,326	0,001
<i>Reward</i> (X2) -> Motivasi kerja (Y) -> Kinerja karyawan (Z)	0,283	0,288	0,104	2,725	0,006

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 5 mengenai Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel *Punishment* dengan Motivasi kerja menunjukkan nilai t statistics $4,037 > 1,96$ dan nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) sehingga hipotesis H_1 diterima. dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya jika *punishment* meningkat maka motivasi kerja akan meningkat.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel *reward* dengan motivasi kerja menunjukkan Nilai t statistics $3,944 > 1,96$ dan nilai P

Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) sehingga hipotesis H_1 diterima. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. artinya jika *reward* meningkat maka akan mempengaruhi motivasi kerja secara signifikan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel *punishment* dengan kinerja karyawan menunjukkan Nilai t statistics $2,734 > 1,96$ dan nilai P Values nya adalah 0,006 lebih kecil dari 0,05 ($0,006 < 0,05$) sehingga hipotesis H_1 diterima. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Artinya jika *punishment* meningkat maka akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel *reward* dengan kinerja karyawan menunjukkan Nilai *t statistics* $0,813 < 1,96$ dan nilai *P Values* nya adalah $0,416$ lebih besar dari $0,05$ ($0,416 > 0,05$) sehingga hipotesis H_1 ditolak. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. artinya *reward* tidak memberikan dampak terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel motivasi kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan Nilai *t statistics* $4,645 > 1,96$ dan nilai *P Values* nya adalah $0,000$ lebih kecil dari $0,05$ ($0,000 < 0,05$) sehingga hipotesis H_1 diterima. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika motivasi kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

Kemudian hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan Nilai *t statistics* $3,326 > 1,96$ dan nilai *P Values* nya adalah $0,001$ lebih kecil dari $0,05$ ($0,001 < 0,05$). Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel *reward* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan Nilai *t statistics* $2,725 > 1,96$ dan nilai *P Values* nya adalah $0,006$ lebih kecil dari $0,05$ ($0,006 < 0,05$). Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Pengaruh Punishment Terhadap Motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini sependapat dengan penelitian Setiawan & Aziz (2026) dan Rahayu et al (2025) bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Berpengaruhnya *punishment* terhadap motivasi kerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama dikarenakan penerapan *punishment* dalam perusahaan telah berjalan dengan baik dan mampu menciptakan disiplin kerja pegawai. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel *punishment* diketahui bahwa rata-rata skor sebesar 238 dengan kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai menilai sistem *punishment* yang diterapkan perusahaan telah sesuai dengan aturan dan mampu memberikan dampak positif terhadap perilaku kerja pegawai. Penerapan *punishment* yang baik dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan

termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengaruh Reward Terhadap Motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini sependapat dengan penelitian Setiawan & Aziz (2026) dan Rahayu et al (2025) mengatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Berpengaruhnya *reward* terhadap motivasi kerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama dikarenakan *reward* yang diberikan perusahaan telah berjalan dengan baik dan mampu meningkatkan semangat kerja pegawai. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel *reward* diketahui bahwa rata-rata skor sebesar 239 dengan kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai merasa perusahaan telah memberikan penghargaan dan kompensasi yang baik sehingga mampu mendorong motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan variabel *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sependapat dengan penelitian Rahayu et al (2025), Tupan et al (2025); Fernos & Yolanda (2025); dan Jamiat & Supiyadi (2025) mengatakan bahwa *punishment* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berpengaruhnya *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama dikarenakan penerapan *punishment* dalam perusahaan telah berjalan dengan baik sehingga mampu meningkatkan disiplin, tanggung jawab, dan kepatuhan pegawai terhadap aturan kerja. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel *punishment* diketahui bahwa rata-rata skor sebesar 238 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sistem *punishment* yang diterapkan perusahaan dinilai telah sesuai dan mampu memberikan dampak positif terhadap perilaku kerja pegawai.

Pengaruh Reward Terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan variabel *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak sependapat dengan penelitian Rahayu et al (2025); Tupan et al (2025); Fernos & Yolanda (2025); dan Jamiat & Supiyadi (2025) mengatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tidak berpengaruhnya *reward* terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama dikarenakan *reward* yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya menjadi faktor utama yang menentukan peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel *reward* diketahui bahwa rata-rata skor sebesar 239

dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai reward yang diberikan perusahaan sudah baik, namun tingginya reward tersebut tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan karena terdapat faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sependapat dengan penelitian Setiawan & Aziz (2026); Rahayu et al (2025), dan Putri & Nawatmi (2024) yang mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berpengaruhnya motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama dikarenakan motivasi kerja yang dimiliki pegawai berada pada kategori tinggi sehingga mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel motivasi kerja diketahui bahwa rata-rata skor sebesar 239 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki dorongan kerja, semangat, dan keinginan yang kuat untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal.

Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja karyawan Melalui Motivasi kerja

Berpengaruhnya punishment terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama dikarenakan penerapan punishment yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel punishment diketahui bahwa rata-rata skor sebesar 238 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa punishment yang diterapkan perusahaan telah berjalan dengan baik dan mampu menciptakan disiplin serta tanggung jawab pegawai dalam bekerja (Anisatuzzuhriah et al, 2023)

Pengaruh Reward Terhadap Kinerja karyawan Melalui Motivasi kerja

Berpengaruhnya reward terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama dikarenakan reward yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel reward diketahui bahwa rata-rata skor sebesar 239 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa reward yang diberikan perusahaan telah berjalan dengan baik dan mampu memberikan dorongan semangat kerja

kepada pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan (Khoiroh et al, 2019); Putri et al (2024).

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel punishment, reward, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama berada pada kategori baik hingga sangat tinggi. Secara parsial, punishment dan reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan terhadap kinerja karyawan, hanya punishment yang berpengaruh positif dan signifikan, sementara reward tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian mediasi juga menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh punishment maupun reward terhadap kinerja karyawan, sehingga motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Utama disarankan untuk menerapkan sistem punishment yang lebih objektif, transparan, dan konsisten, serta melakukan evaluasi terhadap sistem reward, kompensasi, dan tunjangan agar lebih sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja karyawan sehingga mampu meningkatkan motivasi dan kinerja. Perusahaan juga perlu mendorong inisiatif, kemandirian, dan kompetensi pegawai melalui pembinaan serta pelatihan yang berkelanjutan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, kompensasi, atau disiplin kerja agar diperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M. F., 2015, *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Mitra Wacana Media.
- Anisatuzzuhriah, Hapsara, O., Akbar, A., Adisetiawan, R., 2023, Pengaruh Kompetensi dan Sarana Prasarana terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Kabupaten Muaro Jambi, *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(2), 2513-2518. DOI: <http://dx.doi.org/10.33087/jiubj.v23i2.4104>
- Emron, E., Anwar, Y. Komariah, I., 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta
- Fernos, J., Yolanda, E. Z., 2025, Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mondelindo Abadi Mandiri, *Jurnal Pengabdian Cendekia*, 1(2), 288–295. <https://doi.org/10.71417/jpc.v1i2.68>.
- Hasibuan, M., 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., 2017. *A Primer on Partial Least Squares*

- Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd Ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Jamiat, J., Supiyadi, D., 2025, Pengaruh Lingkungan Kerja , Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 2(6), 2741–2748. <https://doi.org/10.53625/jcijurnalcakrawalailmia.h.v2i6.5127>.
- Kasmir, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Rajawali Pers.
- Khoiroh, N., Bukit, P., Adisetiawan, R., 2019, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Batang Hari, *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 4(1), 197-204. DOI: 10.33087/jmas.v4i1.89
- Laoli, R., Suryani, A., Yamali, F. R., 2023, Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batanghari, *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(2), 1617. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.1427>.
- Martoyo, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Putri, T. F., Rambe, M. F., 2022, Peran Kepuasan Kerja Dalam Mediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai, *Jesya*, 5(2), 1348–1363. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.738>.
- Putri, I. D., Suryani, A., Akbar, A., Adisetiawan, R., 2024, Pengaruh Tingkat Pendidikan, Kompetensi, Masa Kerja dan Disiplin Kerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Wirakarya Sakti, *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 521-526. DOI: <http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1538>
- Rahayu, Y., Rismawati, Patiro, S. P. S., 2025, Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Daerah, *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Ilmu Sosial dan Politik*, 2(3), 160–174. <https://doi.org/10.69623/j-emspol.v2i3.140>.
- Sedarmayanti, 2015, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Setiawan, N. R. S., Aziz, A., 2026, Pengaruh Kepemimpinan, Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderator di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung, *Neraca Akuntansi Manajemen*, 25(2).
- Siagian, S., 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Suparyadi, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Tupan, J., Laurens, S., Selanno, H., 2025, Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Balai Pelestarian Kebudayaan Wilayah XX Maluku, *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(3), 1506–1515. <https://doi.org/10.55681/jige.v6i3.4073>.
- Widodo, E. S., 2015, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Belajar.
- Zahari M. S., M., Sujatmiko, W., Kembauw, E., Tabun, M. A., Ihwanudin, N., Noekent, V., Suparto, Kristanto, T., Sihombing, L., Mu'ah, Hariyanti, Muftiasa, A., Sushardi, Nuryati, 2022, *Manajemen SDM (Strategi Organisasi Bisnis Modern)*. Seval Literindo Kreasi.