

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Umar Said¹, Ika Baskara²

¹Universitas Esa Unggul, e-mail: umarsaid.ueu@gmail.com

²Universitas Esa Unggul, e-mail: ika.baskara@esaunggul.ac.id

Histori Naskah

Diserahkan:
22-11-2023

Direvisi:
29-12-2023

Diterima:
01-01-2024

Keywords

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of leadership style, reward and punishment systems on employee performance. This research method uses a quantitative approach with the SPSS version 26 analysis tool, and a causal associative approach is used to understand the cause-and-effect relationship between the variables studied. The sample consisted of 91 employees. The results of research on the partial T test show that leadership style does not have a significant influence on employee performance. Likewise, the reward system variable also does not have a significant influence on performance, because it exceeds the specified significance value limit. However, the punishment variable has a significant influence on employee performance. Meanwhile, the results of the simultaneous F test show that leadership style, reward and punishment systems together have a significant influence on employee performance. These results may indicate that these factors can influence employee performance collectively. This research provides important insights for management in managing employees and improving organizational performance.

: *Leadership Style, Reward System, Punishment, Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisis SPSS versi 26, dan pendekatan asosiatif kausal digunakan untuk memahami hubungan sebab-akibat antara variabel yang diteliti. Sampel terdiri dari 91 karyawan. Hasil penelitian pada uji parsial T menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Demikian juga, variabel sistem reward juga tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, dikarenakan, melebihi batas nilai signifikansi yang ditetapkan. Namun, variabel punishment memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada hasil Uji simultan F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Hasil ini dapat mengindikasikan bahwa faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi kinerja karyawan secara kolektif. Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi manajemen dalam mengelola karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Sistem Reward, Punishment, Kinerja

Corresponding Author : Umar Said, Jl. Harapan Indah Boulevard No.2, Pusaka Rakyat, Kec. Tarumajaya, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17214. e-mail : Umarsaid.ueu@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang semakin kompetitif, persaingan antar perusahaan semakin sengit, mendorong setiap perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan posisinya. Sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam upaya tersebut, memegang peran krusial dalam keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Kualitas dan kompetensi tenaga kerja menjadi elemen kunci yang memberikan keunggulan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan dan menghadapi tantangan internal maupun eksternal.

Peningkatan kinerja pegawai, yang mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan, menjadi fokus utama untuk mendukung efisiensi dan produktivitas perusahaan (Dewi et al., 2020). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif menjadi suatu keharusan untuk mendukung kinerja perusahaan di masa depan (Herawati et al., 2021).

Evaluasi kinerja menjadi relevan dalam upaya meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam proses produksi perusahaan. Kinerja individu, yang mencerminkan hasil kerja dalam segi mutu dan jumlah, perlu dinilai secara adil dan obyektif (Silas et al., 2019). Penilaian kinerja ini melibatkan evaluasi pelaksanaan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dengan menggunakan instrumen sebagai alat dokumentasi (Hermawan et al., 2020).

Gaya kepemimpinan, sebagai corak keseluruhan tindakan seorang pimpinan, memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota timnya (Utari & Hadi, 2020). Riset oleh (Buulolo, 2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu, menjadikan gaya kepemimpinan sebagai komponen esensial dalam manajemen perusahaan.

Selain evaluasi kinerja, sistem penghargaan dan hukuman juga diperlukan untuk membentuk perilaku yang diinginkan dari pegawai. Penghargaan, dalam bentuk bonus, promosi, atau penambahan tanggung jawab, diberikan kepada pegawai berprestasi sebagai bentuk pengakuan dan motivasi (Pratama & Sukarno, 2021). Sebaliknya, hukuman digunakan sebagai metode untuk mengarahkan perilaku yang tidak diinginkan (Pratama & Sukarno, 2021).

Sejumlah penelitian sebelumnya (Saputri & Andayani, 2018; Apriyanti et al., 2020) menunjukkan hasil yang berbeda terkait pengaruh gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment terhadap kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam dan mengembangkan penelitian sebelumnya, dengan fokus pada PT XX, sebuah perusahaan dalam subsektor industri farmasi. Penelitian ini diinisiasi untuk menginvestigasi dampak gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan, dan diharapkan memberikan bukti empiris yang mendukung atau melengkapi temuan penelitian sebelumnya.

Kemudian pada penelitian (Roesniyenti & Wahyuni 2019) Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama juga didapatkan oleh (Handayani et al. 2021) Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa dari ketiga variabel independen yakni gaya kepemimpinan, sistem reward dan juga punishment memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimana akan mendorong karyawan akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini desain yang dipilih untuk studi ini yakni desain analisis kuantitatif memiliki sifat deskriptif. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah gabungan antara pendekatan kausal dan pendekatan kuantitatif. Melalui pendekatan asosiatif kausal ini,

penelitian mampu membangun teori yang mampu menjelaskan, meramalkan, serta mengendalikan fenomena yang diamati (Comalasari & Harapan 2020). Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini sebagai metode yang berbasis *positivisme*, untuk menyelidiki populasi atau sampel yang spesifik, menggunakan alat penelitian untuk menghimpun data serta melakukan analisis statistik atau kuantitatif guna menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Azahraty, 2018). Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menghasilkan informasi signifikan yang aktual mengenai korelasi antara gaya kepemimpinan (X1), sistem *reward* (X2), dan *punishment* (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan ini, peneliti bertujuan untuk menguji hipotesis yang melibatkan hubungan antara variabel independen (gaya kepemimpinan, sistem *reward*, dan *punishment*) dengan variabel dependen (kinerja karyawan).

Dalam penelitian ini, sampel populasi yang digunakan adalah karyawan yang bekerja di PT XX. Jumlah responden yang masuk pada penelitian ini yakni 118 orang. Metode yang akan diterapkan adalah *nonprobability* sampling, yang mengindikasikan bahwa tidak semua karyawan dari PT XX semua elemen memiliki kesempatan yang setara untuk menjadi bagian dari sampel dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi teknik pengambilan sampel yang dikenal sebagai *Purposive Sampling*. Kriteria yang digunakan dalam pemilihan sampel adalah karyawan PT XX yang sudah mempunyai pengalaman kerja min 1 tahun atau telah menjalani kontrak kerja sebanyak 2 kali. Sampel yang akan diukur akan disesuaikan dengan jumlah elemen yang ada dalam studi. Saat menentukan ukuran sampel, peneliti harus mempertimbangkan aspek-aspek seperti pentingnya pengambilan keputusan, karakteristik penelitian, jumlah variabel, metode analisis yang akan digunakan, kendala yang mungkin timbul dalam studi yang sama, serta ketersediaan sumber daya. Oleh sebab itu, penelitian ini terdapat 91 sampel yang akan dianalisis.

Sampel didapat melalui rumus *teori malhotra* yang diketahui melalui rumusnya yaitu : $umlah\ butiran\ pertanyaan\ pada\ kuesioner \times jumlah\ skala\ penilaian\ atau\ skala\ likert. 18 \times 5 = 90 / 91$ (ditambah 1 responden oleh peneliti dikarenakan satu responden sesuai dengan kriteria yang diteliti).

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dan sebelumnya akan dilakukan pengujian uji asumsi klasik dan uji hipotesis. Pengujian uji asumsi klasik meliputi dari uji normalitas data, uji multikolineraritas dan uji autokorelasi serta uji heterokedasitas, dan dilakukan juga uji koefisien determinasi (R²), uji hipotesis terdiri dari uji simultan (F) dan uji parsial (T).

Alat analisis yang peneliti gunakan untuk proses pengolahan data pada penelitian ini yakni perangkat lunak (SPSS) versi 26. SPSS versi 26 adalah program komputerisasi yang dibuat secara khusus untuk analisis statistik pada data kuantitatif. Dengan menggunakan SPSS versi 26, data-data yang telah terkumpul dapat diinput, diolah, serta dianalisis secara statistik untuk mendapatkan hasil yang lebih mendalam dan representatif. Maka dari itu, penulis memakai pertanyaan tertutup.

A. Hipotesis

Menurut Kurniawan (2018) dalam studi yang dilakukan olehnya menyatakan Gaya kepemimpinan ini mempunyai dampak yang berarti dan positif, baik secara individu maupun secara keseluruhan, pada kinerja pegawai. Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Roesniyenti & Wahyuni (2019) Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan,

reward dan *punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian yang dilakukan Handayani et al. (2021) Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. faktanya adalah pemimpin berfungsi sebagai pusat dari semua kegiatan dalam organisasi, dan dinamika serta kreativitas pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinannya memiliki peran krusial dalam menentukan pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan paparan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

H1 : Terdapat adanya pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Roesniyenti & Wahyuni (2019) dalam studi mereka mengungkapkan bahwa penghargaan atau *reward* memainkan peranan penting dalam membangkitkan motivasi kinerja karyawan, mendorong mereka untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Penelitian ini juga menegaskan bahwa efisiensi suatu organisasi atau perusahaan bergantung pada pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusianya. Berdasarkan paparan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

H2 : Terdapat adanya pengaruh secara parsial sistem *reward* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dijalankan oleh Abdullah et al. (2021) menyimpulkan bahwa *punishment* ini menunjukkan bahwa variabel ini memiliki dampak yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja, baik secara individu maupun secara keseluruhan, berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. merujuk pada penelitian tersebut, hipotesis yang akan dipilih ialah:

H3 : Terdapat adanya pengaruh secara parsial *Punishment* terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian yang dilaksanakan oleh Kurniawan (2018). Berdasarkan hasilnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi dengan positif oleh gaya kepemimpinan Roesniyenti & Wahyuni (2019). Dalam penelitian tersebut disajikan bahwa penghargaan atau *reward* dan juga *punishment* memiliki peran hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel ini memiliki dampak yang berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini didukung oleh hasil studi lain yang serupa Abdullah et al. (2021) bahwa *reward* dan *punishment*, baik secara terpisah maupun bersama, mempunyai efek yang menguntungkan dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. merujuk pada penelitian tersebut, hipotesis yang akan dipilih ialah:

H4 : Terdapat dampak yang bersamaan dari gaya kepemimpinan, sistem *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

B. Indikator Variabel

Tabel 1. Indikator Variabel

No	Indikator
Kinerja (Arif & Mujiatun, 2022)	
1.	Dapat melakukan tugas dengan baik sesuai dengan SOP yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
2.	Menyelesaikan tugas secara efisien dan tepat waktu berkat kerjasama yang baik dengan rekan tim dan atasan.
3.	Melakukan pekerjaan dengan mematuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
4.	onsisten dalam disiplin, khususnya dalam menjaga tingkat kehadiran.
5.	Bekerjasama secara bersama-sama untuk menyelesaikan tugas.
Gaya Kepemimpinan	

(Widyastuti & Halolongan R, 2020)	
1.	Pimpinan di tempat saya bekerja memiliki rencana kerja yang terstruktur dan realistis dalam setiap kegiatan yang direncanakannya.
2.	Pemimpin di lingkungan kerja saya selalu memperhatikan masalah yang dihadapi oleh para pegawai dan memberikan panduan yang sesuai.
3.	Pemimpin di lingkungan kerja saya senantiasa memberikan perhatian dan motivasi kepada para pegawai agar tetap bersemangat dalam menjalankan tugas.
4.	Pemimpin di tempat kerja saya memiliki kemampuan untuk menghargai berbagai pandangan untuk mencapai tujuan yang lebih baik.
5.	Pimpinan di tempat saya bekerja dapat memotivasi anggota tim untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, contohnya dengan menyelenggarakan pelatihan untuk memperoleh keahlian yang relevan dengan tugas pekerjaan saya.
Sistem Reward (Nurdiana & Hidayat, 2020)	
1.	Gaji yang saya terima sejalan dengan tanggung jawab pekerjaan yang saya emban.
2.	Saya memiliki peluang untuk mengalami perkembangan karir (kenaikan jabatan) jika saya mencapai hasil kerja yang baik.
3.	Penerimaan dukungan dan apresiasi dari atasan dan rekan kerja membawa kebahagiaan dan rasa dihargai bagi saya.
4.	Apresiasi yang saya terima memberikan dorongan kepada saya untuk tetap berkomitmen dalam menjalankan tugas dengan disiplin.
Punishment (Nurdiana & Hidayat, 2020)	
1.	Pengawasan yang diterapkan oleh perusahaan meningkatkan kepatuhan saya terhadap aturan.
2.	Kinerja saya dipengaruhi oleh sanksi yang diterapkan.
3.	Pemantauan yang dijalankan oleh perusahaan meningkatkan ketaatan saya terhadap aturan.
4.	Saya mendapatkan teguran atau peringatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis

Karakteristik Responden

Tabel 2. Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-Laki	55
Perempuan	36
Jumlah	91

Usia	Jumlah
≤ 20 Tahun	3
21-30 Tahun	77
31-40 Tahun	8
≥ 40 Tahun	3
Jumlah	91

Pendidikan	Jumlah
SMA/SMK	64
Diploma III	16
S1	10
S2	1
Jumlah	91
Lama Bekerja	Jumlah
1 sampai 5 tahun	49
2 Kali Kontrak Kerja	
5 - 10 tahun	28
Lebih dari 10 tahun	14
Jumlah	91

Partisipan dalam studi ini adalah pekerja dari PT. XX, dengan total sampel mencapai 91 individu. Dalam hal jenis kelamin, terdapat 55 partisipan laki-laki dan 36 partisipan perempuan. Dalam konteks kelompok usia, 3 partisipan berada di bawah usia 20 tahun, 77 partisipan berusia antara 21 hingga 30 tahun, 8 partisipan berusia antara 31 hingga 40 tahun, dan 3 partisipan berusia di atas 40 tahun.

Dalam hal pendidikan, 64 responden memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK, 16 responden memiliki diploma III, sejumlah 10 responden memiliki gelar sarjana (S1), dan hanya 1 responden memiliki gelar pasca sarjana.

Kemudian dari segi masa kerja di perusahaan, 49 responden mempunyai pengalaman kerja 1 sampai 5 tahun atau telah menandatangani 2 kontrak kerja, 28 responden mempunyai pengalaman kerja 5 sampai 10 tahun dan 14 responden mempunyai pengalaman kerja lebih dari 10 tahun.

Hasil Uji Validitas

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

		Correlations					
		Gaya	Gaya	Gaya	Gaya	Gaya	Total Gaya
		Kepemimpinan	Kepemimpinan	Kepemimpinan	Kepemimpinan	Kepemimpinan	Kepemimpinan
Gaya Kepemimpinan	Pearson	1	.739**	.692**	.609**	.564**	.826**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91
Gaya Kepemimpinan	Pearson	.739**	1	.760**	.687**	.636**	.880**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91
Gaya Kepemimpinan	Pearson	.692**	.760**	1	.806**	.743**	.922**
	Correlation						

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.609**	.687**	.806**	1	.733**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.564**	.636**	.743**	.733**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	91	91	91	91	91	91
Total Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.826**	.880**	.922**	.883**	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Sistem Reward

		Correlations				
		Sistem Reward	Sistem Reward	Sistem Reward	Sistem Reward	Total Sistem Reward
Sistem Reward	Pearson Correlation	1	.434**	.455**	.399**	.689**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91
Sistem Reward	Pearson Correlation	.434**	1	.666**	.675**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91
Sistem Reward	Pearson Correlation	.455**	.666**	1	.663**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	91	91	91	91	91
Sistem Reward	Pearson Correlation	.399**	.675**	.663**	1	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	91	91	91	91	91

Total Sistem <i>Reward</i>	Pearson	.689**	.860**	.849**	.853**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 5. Hasil Uji Validitas *Punishment*

		Correlations				
		<i>Punishment</i>	<i>Punishment</i>	<i>Punishment</i>	<i>Punishment</i>	Total Punishment
<i>Punishment</i>	Pearson Correlation	1	.381**	.595**	.548**	.761**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91
<i>Punishment</i>	Pearson Correlation	.381**	1	.391**	.533**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91
<i>Punishment</i>	Pearson Correlation	.595**	.391**	1	.588**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	91	91	91	91	91
<i>Punishment</i>	Pearson Correlation	.548**	.533**	.588**	1	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	91	91	91	91	91
Total Punishment	Pearson Correlation	.761**	.751**	.802**	.854**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Kinerja

		Correlations				
		Kinerja	Kinerja	Kinerja	Kinerja	Total Kinerja
Kinerja	Pearson Correlation	1	.426**	.545**	.624**	.811**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91
Kinerja	Pearson Correlation	.426**	1	.578**	.398**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91
Kinerja	Pearson Correlation	.545**	.578**	1	.572**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	91	91	91	91	91
Kinerja	Pearson Correlation	.624**	.398**	.572**	1	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000

	N	91	91	91	91	91	91
Kinerja	Pearson Correlation	.474**	.381**	.270**	.356**	1	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.001		.000
	N	91	91	91	91	91	91
Total Kinerja	Pearson Correlation	.811**	.723**	.770**	.787**	.681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil uji validitas untuk variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa kelima indikator pertanyaan memiliki validitas yang dapat dianggap memadai. Nilai-nilai r hitung bervariasi, dimulai dari yang terendah sebesar 0,840 hingga tertinggi sebesar 0,922. Semua nilai r hitung tersebut lebih besar daripada nilai r tabel yang dihitung berdasarkan jumlah responden dikurangi dua, yaitu sebesar 0,2061, menegaskan kevalidan semua indikator. Selanjutnya, uji validitas pada variabel sistem reward dengan empat indikator juga memberikan hasil yang memuaskan. Semua indikator menunjukkan validitas yang layak dengan nilai r hitung terendah sebesar 0,689 dan nilai tertinggi mencapai 0,860. Nilai-nilai tersebut melebihi nilai r tabel yang ditentukan sebesar 0,2061, menegaskan keakuratan validitas masing-masing indikator.

Pada variabel punishment yang terdiri dari empat indikator pertanyaan, hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi kriteria validitas yang telah ditetapkan. Nilai-nilai r hitung berkisar antara 0,751 hingga 0,854, semuanya lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,2061. Ini menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel punishment memiliki validitas yang baik.

Terakhir, hasil uji validitas pada variabel kinerja dengan lima indikator pertanyaan menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi standar validitas yang ditetapkan. Nilai-nilai r hitung terendah adalah 0,681, sementara nilai tertinggi mencapai 0,811. Keseluruhan nilai r hitung tersebut melebihi nilai r tabel yang dihitung dengan tingkat signifikansi 5%, memverifikasi validitas semua indikator pada variabel kinerja.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.920	5

Tabel 8. Uji Reliabilitas Sistem Reward

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.830	4

Tabel 9. Uji Reliabilitas *Punishment*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.797	4

Tabel 10. Uji Reliabilitas Kinerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.805	5

Diperoleh reliabilitas yang sangat tinggi pada variabel gaya kepemimpinan dengan nilai 0,920, variabel sistem reward sebesar 0,830, variabel punishment mencapai 0,797, dan variabel kinerja dengan reliabilitas 0,805. Seluruh hasil reliabilitas variabel melebihi standar Cronbach Alpha yang telah ditetapkan sebesar 0,60, mengindikasikan tingkat validitas yang sangat baik.

Hasil Uji Normalitas

Tabel 11. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		91
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.92800878
Most Extreme Differences	Absolute	.074
	Positive	.060
	Negative	-.074
Test Statistic		.074
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Pada hasil yang diperoleh uji normalitas Kolmogorov-Smirnov didapatkan hasil uji normalitas, ditemukan bahwa pada variabel gaya kepemimpinan, variabel sistem reward dan variabel punishment serta pada variabel kinerja diperoleh nilai sebesar 0,200. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai tersebut sesuai dan distribusi dengan normal, karena hasil yang diperoleh lebih kecil daripada nilai signifikansi 0,05.

Hasil Uji Multikolonieritas

Tabel 12. Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.987	1.514		7.916	.000		
	Total Gaya Kepemimpinan	.056	.080	.092	.703	.484	.444	2.254
	Total Standar Reward	.007	.096	.009	.070	.945	.450	2.223
	Total Punishment	.549	.107	.526	5.156	.000	.729	1.371

a. Dependent Variable: Total Kinerja

Dari hasil pengujian multikolonieritas, terlihat bahwa pada variabel gaya kepemimpinan, nilai Tolerance adalah 0,444 dan VIF memiliki angka 2,254. Sementara itu, pada variabel sistem reward, Tolerance mencapai 0,450 dengan VIF sebesar 2,223. Di sisi lain, variabel punishment menunjukkan Tolerance sebesar 0,729 dan VIF sebesar 1,371. Temuan ini menggambarkan bahwa semua variabel yang dianalisis tidak mengalami masalah multikolonieritas, karena Tolerance melebihi 0,01 dan Variance Inflation Factor berada di bawah angka 10.

Hasil Uji Heteroskedastisitas Glasjer

Tabel 13. Hasil Uji Heteroskedastisitas Glasjer

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.987	1.514		7.916	.000
	Total Gaya Kepemimpinan	.056	.080	.092	.703	.484
	Total Standar Reward	.007	.096	.009	.070	.945
	Total Punishment	.549	.107	.526	5.156	.000

a. Dependent Variable: Total Kinerja

Untuk mengidentifikasinya, dapat dilakukan dengan Uji Glejser, di mana nilai residual diregresikan terhadap variabel independen. Jika signifikansi antara variabel independen dan nilai residual $> 0,05$. Dalam uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser, ditemukan bahwa pada variabel gaya kepemimpinan, hasil uji Glejser menghasilkan nilai sebesar 0,484. Nilai ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas, karena nilai tersebut melampaui tingkat signifikansi yang telah ditentukan sebesar 0,05. Sementara itu, pada variabel sistem reward, hasil uji Glejser menghasilkan nilai sebesar 0,945, yang juga menunjukkan ketiadaan heteroskedastisitas karena melebihi tingkat signifikansi 0,05. Namun, pada variabel punishment, hasil uji Glejser menghasilkan nilai sebesar 0,000. Nilai ini menunjukkan adanya heteroskedastisitas pada variabel tersebut, karena angka tersebut lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditentukan, yakni 0,05.

Hasil Uji Linear Berganda

Tabel 14. Hasil Uji Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	11.987	1.514		.000
	Total Gaya Kepemimpinan	.056	.080	.092	.484
	Total Standar <i>Reward</i>	.007	.096	.009	.945
	Total Punishment	.549	.107	.526	.000

a. Dependent Variable: Total Kinerja

Ditemukan persamaan regresi yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel tersebut, yaitu: $Y = 11,987 + 0,056X_1 + 0,007X_2 + 0,549X_3$. Interpretasinya adalah bahwa ketika nilai variabel gaya kepemimpinan (X_1), sistem reward (X_2), dan punishment (X_3) berada pada nol atau dalam kondisi konstan, nilai kinerja (Y) akan memiliki nilai sebesar 11,987.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 15. Hasil Uji R-Square

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.582 ^a	.339	.316	1.961

a. Predictors: (Constant), Total Punishment, Total Standar *Reward*, Total Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Total Kinerja

Nilai koefisien determinasi atau R-squared yang ditemukan adalah 0,339. Ini mengindikasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment memberikan kontribusi sekitar 33,9% terhadap kinerja. Sementara itu, 66,1% sebagian besar pengaruh lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini memengaruhi hasilnya.

Hasil Uji T (Parsial)

Tabel 16. Hasil Uji Parsial T

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	11.987	1.514		.000
	Total Gaya Kepemimpinan	.056	.080	.092	.484
	Total Standar <i>Reward</i>	.007	.096	.009	.945
	Total Punishment	.549	.107	.526	.000

a. Dependent Variable: Total Kinerja

Berdasarkan hasil uji T (parsial), dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja tidak memiliki signifikansi. Ini diperoleh dari nilai signifikansi pada tabel yang mencapai 0,484, yang melebihi nilai standar 0,05. Sementara itu, pada hipotesis kedua mengenai variabel sistem reward dan kinerja, hasil menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,945, yang juga melebihi tingkat signifikansi standar 0,05. Ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel sistem reward dan kinerja. Namun, pada hipotesis ketiga mengenai hubungan antara variabel punishment dan kinerja, ditemukan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000, yang jauh lebih rendah dari nilai standar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel punishment dan kinerja.

Hasil Uji F (Simultan)

Tabel 17. Hasil Uji Simultan F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	171.406	3	57.135	14.858	.000 ^b
	Residual	334.550	87	3.845		
	Total	505.956	90			
a. Dependent Variable: Total Kinerja						
b. Predictors: (Constant), Total Punishment, Total Standar Reward, Total Gaya Kepemimpinan						

Hasil uji F (simultan) untuk variabel gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment menunjukkan F hitung sebesar 14,858. serta menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, nilai F tabel yang relevan adalah 3,10. Karena F hitung 14,858 melebihi nilai F tabel 3,10, maka dapat disimpulkan bahwa H4 terbukti. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan (X1), sistem reward (X2), dan punishment (X3) secara bersama-sama terhadap kinerja (Y). Temuan ini menyiratkan bahwa model regresi secara keseluruhan dapat menjelaskan variabilitas variabel bebas.

B. Hubungan Antar Variabel**Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Dalam melakukan analisis hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kinerja (Y) di PT. XX, hasil uji T menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,484. Hasil ini menggambarkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kinerja (Y), karena nilai signifikansinya melewati batas tingkat signifikansi yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu 0,05. Oleh karena itu, dengan dasar hasil uji T ini, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kinerja (Y) di PT. XX tidak dapat dibuktikan.

Pertama, mungkin gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. XX tidak terlihat adanya yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Bisa jadi gaya kepemimpinan yang digunakan cenderung tidak mempengaruhi motivasi, produktivitas, atau kualitas kerja karyawan. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya pengenalan atau implementasi yang

tepat terhadap gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik karyawan dan konteks perusahaan.

Kedua, faktor-faktor lain di dalam lingkungan kerja atau organisasi juga bisa memengaruhi kinerja karyawan. Mungkin ada aspek lain seperti sistem insentif, pelatihan, atau faktor personal yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja. Ini bisa menjelaskan mengapa Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ketiga, ada kemungkinan bahwa faktor eksternal di luar variabel yang diuji, seperti kondisi pasar atau kompetensi industri, memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja karyawan di PT. XX. Dalam beberapa kasus, faktor-faktor ini dapat lebih berperan dalam mempengaruhi kinerja daripada gaya kepemimpinan. Hasil pengujian hipotesis ini didukung dan sejalan pada penelitian terdahulu yang menyatakan Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak terdapat pengaruh yang signifikan (Apriyanti et al., 2020).

Hubungan Sistem Reward Terhadap Kinerja

Dalam analisis hubungan antara variabel sistem reward (X2) tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja (Y) di PT. XX, dengan nilai signifikansi sebesar 0,945 yang melebihi nilai standar signifikansi yakni 0,05, dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis kedua antara variabel sistem reward (X2) terhadap kinerja (Y) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan dapat dijelaskan dengan beberapa faktor yang memengaruhi hasil tersebut.

Pertama, sistem reward yang diterapkan di perusahaan mungkin tidak memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Mungkin sistem insentif atau imbalan yang diberikan kurang relevan atau tidak sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan, sehingga tidak mempengaruhi kinerja mereka dengan signifikan.

Kedua, ada kemungkinan bahwa faktor lain di luar sistem reward memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, atau pelatihan mungkin memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja daripada sistem reward itu sendiri.

Ketiga, hasil ini juga bisa mencerminkan ketidakakuratan dalam pengukuran variabel. Kemungkinan terdapat faktor-faktor yang tidak terukur atau tidak dimasukkan dalam analisis yang sebenarnya memiliki pengaruh terhadap hubungan antara sistem reward dan kinerja. Selain itu, penting untuk diingat bahwa hasil penelitian ini adalah representasi dari situasi pada saat penelitian dilakukan. Perubahan dalam sistem reward atau faktor-faktor lain dalam perusahaan dapat mengubah hubungan antara sistem reward dan kinerja di masa depan.

Interpretasi hasil perlu diperhatikan dengan cermat dan dalam konteks yang relevan, serta perlu disertai dengan analisis lebih mendalam untuk memahami faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi hasil tersebut. Hasil pengujian hipotesis ini didukung dan sejalan pada penelitian terdahulu yang menyatakan. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa reward tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Octario, 2022).

Hubungan Punishment Terhadap Kinerja

Dalam analisis hubungan menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel punishment (X3) dan kinerja (Y) di PT. XX, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga antara variabel punishment (X3)

terhadap kinerja (Y) memiliki hubungan. Hasil ini dapat dijelaskan melalui beberapa faktor yang mungkin memengaruhi hubungan antara variabel punishment dan kinerja.

Pertama, kebijakan atau tindakan yang bersifat negatif atau hukuman (punishment) yang diterapkan dalam lingkungan kerja dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Mungkin adanya sanksi atau hukuman yang diterapkan terhadap karyawan yang tidak mencapai target atau standar kinerja dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kedua, tindakan atau kebijakan punishment yang konsisten dan tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih disiplin dan dapat mendorong karyawan untuk menjaga kualitas dan produktivitas dalam pekerjaan mereka.

Ketiga, pentingnya komunikasi yang jelas terkait sistem punishment dan konsekuensinya kepada karyawan juga dapat mempengaruhi hubungan ini. Karyawan yang memahami konsekuensi dari tindakan atau perilaku yang tidak memenuhi standar kinerja mungkin cenderung berusaha untuk menghindari hukuman tersebut.

Namun, perlu diingat bahwa penerapan punishment haruslah seimbang dan tidak berlebihan. Kebijakan yang terlalu keras atau tindakan hukuman yang tidak adil dapat memiliki dampak negatif terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Hasil ini juga perlu diinterpretasikan dalam konteks perusahaan dan lingkungan kerja tertentu. Kebijakan punishment yang efektif mungkin dapat berbeda-beda antara perusahaan-perusahaan, tergantung pada budaya organisasi, jenis pekerjaan, dan faktor-faktor lainnya. Hasil pengujian hipotesis ini didukung dan sejalan pada penelitian terdahulu yang menyatakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa punishment secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Roesniyenti & Wahyuni, 2019).

Hubungan Gaya Kepemimpinan, Sistem Reward dan Punishment Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji F yang dilakukan pada variabel gaya kepemimpinan (X1), sistem reward (X2), dan punishment (X3) terhadap kinerja (Y) di PT. XX, ditemukan terdapat hubungan yang signifikan dari beberapa variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh nilai signifikansi F yang diperoleh, yaitu sebesar 14,858, yang jauh lebih besar dari nilai F tabel sebesar 3,10 dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Ditarik kesimpulan bahwa hipotesis keempat antara gaya kepemimpinan (X1), sistem reward (X2), dan punishment (X3) terhadap kinerja (Y) di PT. XX, ditemukan adanya hubungan yang signifikan.

Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama, gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan di PT. XX. Model regresi yang memasukkan ketiga variabel ini mampu menjelaskan variasi dalam kinerja karyawan dengan signifikan.

Interpretasi dari hasil ini adalah bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan, sistem reward yang memberikan insentif kepada karyawan, serta kebijakan punishment yang diterapkan, bersama-sama memiliki dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Adanya kepemimpinan yang efektif, insentif yang memotivasi, dan sistem sanksi yang tepat dapat membentuk lingkungan kerja yang mendorong peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Hasil ini dibuat kesimpulan bahwa, 1. Gaya kepemimpinan yang berhasil menciptakan atmosfer kerja positif, mendorong peningkatan produktivitas karyawan. 2. Sistem insentif dan motivasi yang efisien dari reward berkontribusi pada kinerja karyawan. 3. Sedangkan punishment yang sesuai dapat memperkuat disiplin dan akuntabilitas. 4. Saat ketiga variabel ini dimasukkan ke dalam model regresi, kemampuan model tersebut dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan

mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan yang optimal, sistem reward yang efektif, dan penerapan punishment yang tepat dapat secara kolektif memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan di PT. XX. Hasil pengujian hipotesis ini didukung dan sejalan pada penelitian terdahulu yang menyatakan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan, reward dan punishment secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Handayani et al., 2021).

PENUTUP

Kesimpulan dari analisis ini membawa beberapa temuan penting yang memberikan wawasan mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di PT. XX. Berikut adalah rangkuman kesimpulan utama :

1. Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XX. Meskipun gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan kerja, namun temuan ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. XX.
2. Sistem Reward tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XX. Hasil analisis menunjukkan bahwa sistem reward tidak berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan ini. Meskipun sistem reward dapat memotivasi, namun dalam konteks PT. XX, hubungannya dengan kinerja karyawan tidak terbukti signifikan.
3. Punishment memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XX. Sebaliknya, penerapan punishment menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa sanksi yang tepat dapat meningkatkan kedisiplinan dan akuntabilitas, berdampak positif pada kinerja.
4. Gaya Kepemimpinan, Sistem Reward, dan Punishment memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XX. Ketika variabel gaya kepemimpinan, sistem reward, dan punishment digabungkan dalam model regresi ganda, terlihat bahwa ketiganya secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. XX. Hal ini menekankan pentingnya pendekatan yang menyeluruh dalam manajemen sumber daya manusia, di mana faktor-faktor tersebut bekerja secara bersinergi dalam memengaruhi kinerja.

Limitasi Dan Saran

1. Pengembangan Gaya Kepemimpinan : Manajemen perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan dan aspirasi karyawan. Pemimpin yang mampu mendengarkan, memberi arahan yang jelas, dan mendorong partisipasi karyawan dapat membentuk iklim kerja yang positif.
2. Optimasi Sistem *Reward* : Perusahaan dapat mengoptimalkan sistem insentif dan reward agar lebih relevan dengan kontribusi karyawan. Insentif yang diberikan sebaiknya sejalan dengan pencapaian tujuan perusahaan serta memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik.
3. Penerapan Kebijakan *Punishment* : Pengelolaan sanksi dan hukuman harus dilakukan dengan adil dan konsisten. Penerapan punishment yang berlandaskan pada prinsip keadilan dapat memberikan efek deterrent terhadap pelanggaran dan memelihara disiplin kerja.
4. Pelatihan dan Pengembangan Pemimpin : Memberikan pelatihan dan pengembangan bagi para pemimpin di perusahaan agar memiliki keterampilan interpersonal dan

manajerial yang lebih baik dalam mengelola tim. Kemampuan berkomunikasi dan memotivasi karyawan menjadi aspek penting.

5. **Monitoring dan Evaluasi Kinerja :** Penting untuk melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap kinerja karyawan. Hal ini akan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi perbaikan yang perlu dilakukan dan mengukur dampak dari perubahan kebijakan.
6. **Pengembangan Budaya Kerja :** Membentuk budaya kerja yang berfokus pada pencapaian prestasi dan saling dukungan antar karyawan dapat membangun semangat kerja dan kolaborasi yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Y., Lumintang, G., & Adolfina. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada Toko Dua Sekawan Pusat Kota Ternate. *Jurnal EMBA*, 9(1), 1076–1088.
- Apriyanti, R., Bahrin, K., & Fintariasari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT.K3/SIL Ketahun Begkulu Utara). *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains (JEMS)*, 1(2), 189–194.
- Arif, M., & Mujiatun, S. (2022). *Reward dan Punishment Dalam Kinerja Karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah* (Vol. 2, Issue 2).
- Azahraty. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja karyawan (Study Kasus Pada PT. Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin)*.
- Buulolo, M. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pancaran Pondok Tering. In *Jurnal AS-SAID* (Vol. 2021, Issue 2).
- Comalasari, E., & Harapan, E. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah, Kompetensi Guru dan Manajemen Kelas terhadap Mutu Pembelajaran. In *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media* (Vol. 1, Issue 1).
- Dewi, P. D., Indriati, F., & Soeling, P. D. (2020). Effect Of Perceived Organizational Support, Quality Of Work-Life And Employee Engagement On Employee Performance. *International Journal of Management*, 11(6), 707–717. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.058>.
- Handayani, M., Hidayah, Z., & Puji, L. E. (2021). Determinasi Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Sosial*, 1(2), 164–175.
- Herawati, N., Ranteallo, A. T., & Syafira, K. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Pada PT Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan. *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 2(11), 13–22.
- Hermawan, A., Kristiasari, A., Bhiju, F. N., & Manik, D. (2020). Pengembangan instrumen evaluasi kinerja pada Perpustakaan Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga. *Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.22146/bip.v16i1.61>.
- Kurniawan, D. P. M. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 19(1), 33–48.
- Nurdiana, D. F., & Hidayat, F. (2020). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 11(1), 11–22.
- Octario. (2022). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan PT Matahari Department Store: Studi Kasus pada MDS 338 Palembang. In *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM e* (Vol. 3, Issue 1).
- Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), 20–32. <https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.460>.
- Roesniyenti, & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat. In *Jurnal Ekonomi* (Vol. 22, Issue 1).
- Saputri, R., & Andayani, N. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. In *Journal of Applied Business Administration* (Vol. 2, Issue 2).

- Silas, B., Adolfina, & Lumintang, G. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Marga Dwitaguna Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4630–4638.
- Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 994. <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41095>.
- Widyastuti, S., & Halolongan R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pns Di Lingkungan Kantor Pusat Zeni Angkatan Darat. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia*, 0–21.