

PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. EDDIE PRODUCTION DI KABUPATEN BANDUNG BARAT

Moh. Aep Nurjamad¹, Rina Rianti², Ayi Muhiban³
Universitas Nasional Pasim Bandung Jl. Dakota No. 8A, Kota Bandung^{1,2,3}
e-mail: aep.oxy777@gmail.com

Diterima: 6/8/2026; Direvisi: 11/8/2026; Diterbitkan: 19/8/2026

ABSTRAK

Persaingan industri yang semakin tinggi menuntut perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah penerapan *reward* dan *punishment* sebagai instrumen untuk mendorong perilaku kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada CV. Eddie Production di Kabupaten Bandung Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif dan melibatkan 94 responden yang dipilih melalui *simple random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan regresi linear berganda, uji *t*, uji *F*, serta koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($t = 9,333$; $p < 0,001$), sedangkan *punishment* juga berpengaruh positif dan signifikan ($t = 7,567$; $p < 0,001$). Secara simultan, *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan model mampu menjelaskan 80,5% variasi kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* yang tepat dapat menjadi bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian dapat menjadi pertimbangan bagi manajemen CV. Eddie Production dalam mengembangkan sistem penghargaan dan sanksi yang adil, konsisten, dan sesuai dengan kontribusi serta perilaku kerja karyawan.

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

ABSTRACT

Increasingly intense industrial competition requires companies to optimize employee performance through effective human resource management. One approach is the implementation of *reward* and *punishment* as instruments to encourage employee behavior that aligns with organizational objectives. This study aims to analyze the effects of *reward* and *punishment* on employee performance at CV. Eddie Production in West Bandung Regency. The study employed a quantitative approach with an associative method and involved 94 respondents selected through *simple random sampling*. Data were collected using questionnaires and analyzed using multiple linear regression, *t*-test, *F*-test, and the coefficient of determination. The results showed that *reward* had a positive and significant effect on employee performance ($t = 9.333$; $p < 0.001$), while *punishment* also had a positive and significant effect ($t = 7.567$; $p < 0.001$). Simultaneously, *reward* and *punishment* had a significant effect on employee performance, with the model explaining 80.5% of the variance in performance. These findings indicate that the appropriate implementation of *reward* and *punishment* can play an important role in improving employee performance. The findings

provide practical considerations for the management of CV. Eddie Production in developing a fair, consistent, and performance-oriented system of rewards and sanctions.

Keywords: *Reward, Punishment, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, kebutuhan pasar, dan perilaku konsumen. Kondisi tersebut semakin penting bagi perusahaan yang bergerak pada sektor industri konveksi dan fashion muslim karena persaingan tidak hanya berkaitan dengan harga dan variasi produk, tetapi juga kualitas serta ketepatan waktu produksi. Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan daya saing sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya manusia karena karyawan merupakan pihak yang secara langsung menjalankan proses produksi dan pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi salah satu aspek strategis yang perlu diperhatikan agar perusahaan mampu mempertahankan produktivitas dan memenuhi tuntutan pasar secara berkelanjutan. Dalam konteks perusahaan industri, kinerja karyawan bahkan menjadi dasar penting bagi peningkatan produktivitas perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh Rendragraha dan Suwaji (2024) dalam penelitian pada perusahaan sektor industri.

Kinerja karyawan pada dasarnya menggambarkan tingkat pencapaian pekerjaan yang ditunjukkan melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kesesuaian pelaksanaan tugas dengan standar organisasi. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan perusahaan untuk membentuk perilaku kerja yang mendukung pencapaian kinerja adalah penerapan *reward* dan *punishment*. Berdasarkan perspektif penguatan perilaku, *reward* diberikan untuk memperkuat perilaku atau hasil kerja yang diharapkan, sedangkan *punishment* digunakan sebagai konsekuensi atas perilaku yang tidak sesuai dengan ketentuan organisasi sehingga karyawan terdorong untuk menyesuaikan perilakunya dengan standar yang berlaku. Dengan demikian, hubungan antara *reward*, *punishment*, dan kinerja tidak semata-mata terletak pada pemberian penghargaan atau sanksi, tetapi pada kemampuan keduanya membentuk perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Secara empiris, Hustia dan Rahmawati (2024) menemukan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Penerapan *reward* dan *punishment* juga memperoleh dukungan dari sejumlah penelitian dalam konteks organisasi yang berbeda. Dewi dan Subariyanti (2025) menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan, dengan kontribusi kedua variabel yang menunjukkan bahwa masih terdapat faktor lain di luar model yang turut memengaruhi kinerja. Penelitian Rendragraha dan Suwaji (2024) pada perusahaan sektor industri juga menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan *reward* menjadi variabel yang memiliki pengaruh dominan. Temuan serupa dilaporkan oleh Safitri et al. (2024) pada perusahaan swasta, serta Afriansa et al. (2023) yang sama-sama menunjukkan pentingnya *reward* dan *punishment* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, bukti empiris tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sistem penghargaan dan konsekuensi kerja merupakan bagian penting dalam upaya perusahaan mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian kinerja yang diharapkan.

Meskipun demikian, hubungan antara *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan belum menunjukkan pola yang sepenuhnya konsisten pada seluruh konteks organisasi. Notmayanti et

al. (2024), misalnya, menemukan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta disiplin kerja, sedangkan *punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja tetapi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja justru menjadi signifikan ketika melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas *reward* dan *punishment* dapat bergantung pada mekanisme perilaku yang terbentuk setelah kebijakan tersebut diterapkan, sehingga hubungan langsung kedua variabel terhadap kinerja tidak selalu menghasilkan temuan yang sama. Hal ini diperkuat oleh Pratidhina et al. (2022), Firdaus et al. (2024), dan Sumidartiny dan Ningsih (2024) yang menempatkan disiplin kerja sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan.

Dalam konteks industri di Indonesia, penguatan daya saing perusahaan juga berkaitan dengan kemampuan industri dalam mengelola sumber daya dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian menempatkan pembangunan dan pemberdayaan industri kecil dan menengah sebagai bagian dari upaya mewujudkan industri yang berdaya saing serta memperluas kesempatan kerja. Ketentuan tersebut relevan dengan penelitian ini karena perusahaan konveksi sebagai bagian dari aktivitas industri perlu mengoptimalkan sumber daya manusia agar mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan memenuhi tuntutan produksi. Oleh sebab itu, penerapan kebijakan *reward* dan *punishment* dapat dipandang sebagai salah satu instrumen pengelolaan sumber daya manusia yang perlu disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan perusahaan. Dalam praktiknya, efektivitas kebijakan tersebut tidak hanya ditentukan oleh keberadaan penghargaan dan sanksi, tetapi juga oleh persepsi karyawan terhadap kesesuaian, keadilan, dan penerapannya dalam lingkungan kerja.

Permasalahan tersebut ditemukan pada CV. Eddie Production yang berlokasi di Kampung Bongkok RT 01 RW 08, Desa Padaasih, Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bandung Barat. Perusahaan ini merupakan konveksi semi-garmen yang memproduksi berbagai jenis busana muslim dan bekerja sama dengan beberapa *brand* di Indonesia, sehingga kualitas produk dan ketepatan waktu produksi menjadi aspek penting dalam mempertahankan kepercayaan mitra usaha. Hasil *pra-survey* menunjukkan bahwa penerapan *reward* belum sepenuhnya dipersepsikan positif oleh karyawan, ditunjukkan oleh 65% responden yang tidak setuju bahwa bonus yang diberikan mampu meningkatkan motivasi kerja dan 65% responden yang menilai komunikasi atau kenyamanan kerja yang diberikan perusahaan belum berjalan efektif. Pada aspek *punishment*, sebanyak 60% responden tidak setuju bahwa sanksi pemutusan hubungan kerja (PHK) telah sesuai dengan prinsip keadilan prosedural, sementara pada aspek kinerja masih ditemukan persoalan terkait inovasi dan kesesuaian hasil kerja dengan standar organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara keberadaan sistem *reward* dan *punishment* dengan persepsi karyawan terhadap efektivitas penerapannya di tingkat operasional perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki *research gap* pada perbedaan temuan mengenai hubungan langsung *reward* dan *punishment* terhadap kinerja serta kemungkinan peran kondisi kerja dan disiplin dalam membentuk hubungan tersebut. Penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada instansi pemerintahan, perusahaan jasa, atau perusahaan dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda, sedangkan penelitian ini secara khusus mengkaji penerapan *reward* dan *punishment* pada perusahaan konveksi semi-garmen yang memproduksi fashion muslim dengan tuntutan kualitas dan ketepatan waktu produksi. Novelty penelitian ini terletak pada pengujian kedua variabel tersebut secara bersamaan dalam konteks operasional

CV. Eddie Production dengan mempertimbangkan fenomena empiris mengenai ketidakpuasan terhadap bonus, kenyamanan komunikasi kerja, serta persepsi keadilan terhadap sanksi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji kembali hubungan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana penerapan kedua kebijakan tersebut dipersepsikan oleh karyawan pada lingkungan industri konveksi. Atas dasar tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada CV. Eddie Production sebagai upaya memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual mengenai strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam industri fashion muslim.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan asosiatif untuk menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada CV. Eddie Production di Kabupaten Bandung Barat. Populasi penelitian berjumlah 123 karyawan, sedangkan jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% dan diperoleh 94 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* jenis *simple random sampling*, dengan pemilihan responden secara acak dari daftar seluruh anggota populasi hingga diperoleh 94 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju), yang terdiri atas 30 item pernyataan, masing-masing 10 item untuk variabel *reward* (X1), *punishment* (X2), dan kinerja karyawan (Y). Instrumen disusun berdasarkan indikator setiap variabel dan disesuaikan dengan kondisi objek penelitian.

Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik melalui beberapa tahap pengujian. Uji instrumen meliputi uji validitas dan reliabilitas, dengan item dinyatakan valid apabila nilai r hitung $> 0,3$ dan variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$. Sebelum analisis regresi linear berganda, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* secara parsial, uji F untuk mengetahui pengaruh keduanya secara simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian kualitas instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan mampu mengukur konstruk penelitian secara tepat dan konsisten. Uji validitas dilakukan terhadap seluruh item pada variabel *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan berdasarkan hasil pengolahan data responden. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung setiap item dengan nilai kriteria validitas yang digunakan dalam penelitian. Ringkasan hasil pengujian validitas instrumen disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Rentang Nilai r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Reward</i> (X1)	10	0,362-0,633	0,3	Valid
<i>Punishment</i> (X2)	10	0,462-0,673	0,3	Valid

Kinerja Karyawan (Y)	10	0,422-0,626	0,3	Valid
----------------------	----	-------------	-----	-------

Berdasarkan Tabel 1, seluruh item pernyataan pada variabel *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan dinyatakan valid karena nilai *r* hitung telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dalam penelitian. Dengan demikian, seluruh item dapat dipertahankan sebagai bagian dari instrumen penelitian. Selanjutnya, pengujian dilakukan terhadap reliabilitas instrumen untuk mengetahui konsistensi internal pada masing-masing variabel.

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen memiliki tingkat konsistensi yang memadai dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* pada variabel *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* memenuhi batas minimum 0,70. Hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Reward</i> (X1)	0,704	>0,70	Reliabel
<i>Punishment</i> (X2)	0,762	>0,70	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,726	>0,70	Reliabel

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang telah memenuhi kriteria reliabilitas. Hal tersebut menunjukkan bahwa item-item pada setiap variabel memiliki konsistensi internal yang memadai. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam tahap analisis berikutnya. Setelah persyaratan validitas dan reliabilitas terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan pengujian asumsi klasik.

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi linear berganda memenuhi persyaratan statistik sebelum digunakan dalam analisis lebih lanjut. Pengujian ini mencakup normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Tahap pertama dilakukan melalui uji normalitas untuk mengetahui apakah residual dalam model regresi memiliki distribusi normal. Hasil pengujian normalitas menggunakan metode Kolmogorov–Smirnov disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Parameter	Nilai
N	94
Mean	0,0000000
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,085
Assymp. Sig. (2tailed)	0,088

Berdasarkan Tabel 3, nilai signifikansi uji Kolmogorov–Smirnov lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa residual dalam model regresi memenuhi asumsi normalitas. Dengan terpenuhinya asumsi tersebut, data dapat digunakan untuk analisis regresi

linear berganda. Pengujian selanjutnya dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas antarvariabel independen.

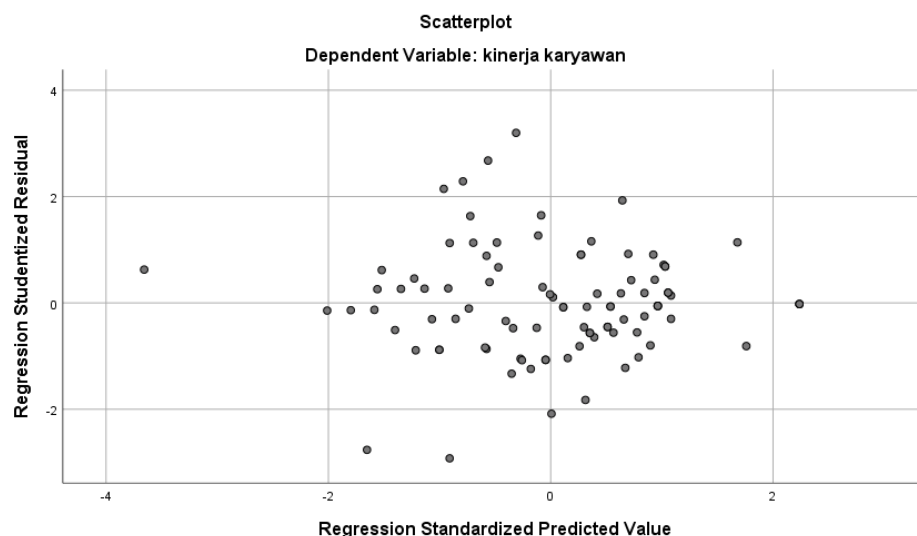
Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang terlalu tinggi antarvariabel independen dalam model regresi. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) pada masing-masing variabel bebas. Model regresi dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* dan VIF memenuhi batas yang ditetapkan. Hasil pengujian multikolinearitas disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
<i>Reward</i> (X1)	0,616	1,623
<i>Punishment</i> (X2)	0,616	1,623

Berdasarkan Tabel 4, nilai *Tolerance* dan VIF pada variabel *reward* dan *punishment* memenuhi kriteria pengujian multikolinearitas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan linear yang terlalu tinggi antarvariabel independen dalam model. Dengan demikian, kedua variabel bebas dapat digunakan secara bersamaan dalam analisis regresi. Tahap pengujian berikutnya dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Pengujian dilakukan menggunakan grafik *scatterplot* dengan mengamati pola penyebaran titik residual pada sumbu yang tersedia. Model regresi yang baik ditunjukkan oleh penyebaran titik yang tidak membentuk pola tertentu dan berada di sekitar garis nol. Hasil pengujian heteroskedastisitas disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Heteroskedastisitas Menggunakan *Scatterplot*

Berdasarkan Gambar 1, titik-titik residual terlihat menyebar secara acak di sekitar sumbu nol dan tidak membentuk pola tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tidak

terdapat indikasi heteroskedastisitas pada model regresi. Dengan demikian, varians residual dapat dianggap relatif konstan pada model yang digunakan. Pengujian asumsi klasik selanjutnya dilakukan melalui uji autokorelasi menggunakan statistik Durbin–Watson.

Uji autokorelasi dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara residual pada suatu pengamatan dengan residual pada pengamatan lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan statistik Durbin–Watson yang diperoleh dari model regresi penelitian. Nilai statistik tersebut digunakan untuk menilai ada atau tidaknya indikasi autokorelasi pada residual. Hasil pengujian autokorelasi disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,897	0,805	0,801	2,308	1,947

Berdasarkan Tabel 5, nilai Durbin–Watson sebesar 1,947 berada di sekitar angka 2 sehingga tidak menunjukkan adanya indikasi autokorelasi pada model regresi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa residual antarobservasi tidak memperlihatkan pola korelasi yang mengganggu model. Dengan demikian, model regresi telah memenuhi asumsi autokorelasi. Setelah seluruh pengujian asumsi klasik terpenuhi, analisis dilanjutkan menggunakan regresi linear berganda.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui arah hubungan dan pengaruh *reward* serta *punishment* terhadap kinerja karyawan. Analisis ini digunakan untuk melihat perubahan kinerja karyawan berdasarkan perubahan pada kedua variabel independen dalam model penelitian. Hasil pengujian juga menjadi dasar untuk menentukan signifikansi pengaruh masing-masing variabel secara parsial. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	0,738	2,021	–	0,365	0,716
<i>Reward</i>	0,555	0,059	0,550	9,333	0,000
<i>Punishment</i>	0,431	0,057	0,446	7,567	0,000

Berdasarkan Tabel 6, *reward* dan *punishment* menunjukkan arah pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kedua variabel juga memenuhi kriteria signifikansi secara parsial, sehingga peningkatan kualitas penerapan *reward* maupun *punishment* berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan dalam model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa kedua bentuk pengelolaan perilaku karyawan memiliki peran dalam membentuk kinerja pada CV. Eddie Production. Hasil regresi selanjutnya digunakan untuk mengetahui kemampuan kedua variabel tersebut dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan melalui koefisien determinasi.

Pengujian koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan berdasarkan *reward* dan *punishment*. Nilai koefisien determinasi memberikan gambaran mengenai proporsi variasi variabel dependen

yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Pengujian ini melengkapi hasil regresi dengan menunjukkan tingkat kemampuan penjelasan model secara keseluruhan. Hasil pengujian koefisien determinasi disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,897 ^a	0,805	0,801	2,308

Berdasarkan Tabel 7, model penelitian memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan melalui *reward* dan *punishment*. Sebagian besar variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan bagian lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* merupakan bagian penting dalam menjelaskan kinerja karyawan pada objek penelitian. Temuan tersebut menjadi dasar untuk memperkuat pengujian pengaruh kedua variabel secara simultan pada tahap berikutnya.

Pembahasan

Temuan mengenai *reward* menunjukkan bahwa sistem penghargaan di CV. Eddie Production telah mampu membentuk persepsi positif karyawan terhadap imbalan yang diterima. Hal ini terutama berkaitan dengan persepsi bahwa gaji telah sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan, sehingga penghargaan finansial dipandang sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi karyawan. Secara konseptual, kondisi tersebut menunjukkan bahwa *reward* dapat berfungsi sebagai penguat perilaku kerja karena karyawan cenderung mempertahankan perilaku yang menghasilkan konsekuensi positif bagi dirinya. Wijaya (2021) menjelaskan bahwa sistem *reward* dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja karena penghargaan memberikan dorongan kepada karyawan untuk mempertahankan pencapaian kerja yang diharapkan organisasi. Namun, efektivitas penghargaan tidak hanya ditentukan oleh nilai imbalan, tetapi juga oleh kepastian perusahaan dalam memenuhinya. Ketepatan waktu pembayaran menjadi bagian penting dari persepsi keadilan dan keandalan sistem penghargaan, sehingga perbaikan pada aspek tersebut diperlukan agar penghargaan yang diberikan mampu mempertahankan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Dalam konteks *punishment*, temuan penelitian menunjukkan bahwa mekanisme koreksi perilaku di CV. Eddie Production lebih dapat diterima ketika disampaikan secara komunikatif dan konstruktif. Teguran lisan yang diberikan secara baik dan membangun menunjukkan bahwa konsekuensi terhadap pelanggaran tidak selalu harus berbentuk sanksi finansial untuk dapat menjalankan fungsi pengendalian perilaku. Kangas (2023) menunjukkan bahwa kombinasi penghargaan dan hukuman dapat memengaruhi perilaku individu dalam pengambilan keputusan dan kerja sama, sedangkan Wang et al. (2023) menunjukkan bahwa desain insentif institusional dapat digunakan untuk mengarahkan perilaku menuju pola yang diharapkan. Dalam konteks tersebut, *punishment* dapat dipahami sebagai instrumen korektif yang membantu karyawan mengenali penyimpangan dan memperbaiki perilakunya. Rendahnya penggunaan atau penerimaan terhadap pemotongan gaji juga tidak secara otomatis menunjukkan lemahnya sistem *punishment*, tetapi dapat mengindikasikan bahwa perusahaan

lebih banyak menggunakan pendekatan pembinaan sebelum menerapkan sanksi yang lebih berat.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa kemampuan mempertahankan kualitas pekerjaan telah menjadi salah satu kekuatan dalam pelaksanaan pekerjaan di CV. Eddie Production. Kondisi tersebut penting bagi perusahaan konveksi karena kualitas hasil produksi berkaitan langsung dengan kepuasan pelanggan dan keberlanjutan hubungan dengan *brand* mitra. Namun, kemampuan menghasilkan pekerjaan berkualitas belum sepenuhnya beriringan dengan pencapaian tuntutan dan target pekerjaan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa kualitas dan kuantitas kinerja merupakan dimensi yang perlu dikelola secara bersamaan, karena karyawan dapat menghasilkan pekerjaan sesuai standar tetapi menghadapi kendala dalam memenuhi target waktu atau volume. Yandi (2022) melalui kajian mengenai produktivitas karyawan menunjukkan bahwa kinerja dan produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi, sehingga kinerja tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu atau dua faktor. Oleh karena itu, peningkatan pencapaian target perlu ditempatkan sebagai bagian dari evaluasi sistem kerja secara keseluruhan, bukan semata-mata sebagai persoalan kemampuan individu.

Pengaruh *reward* terhadap kinerja menunjukkan bahwa sistem penghargaan memiliki peran substantif dalam mendorong pencapaian kerja karyawan. Nilai *t* hitung sebesar 9,333 dengan signifikansi 0,000 dan kontribusi sebesar 45,4% menunjukkan bahwa persepsi terhadap penghargaan memiliki hubungan yang kuat dengan variasi kinerja dalam model penelitian. Secara teoritis, mekanisme tersebut dapat terjadi karena *reward* memberikan pengakuan terhadap kontribusi karyawan sekaligus memperjelas jenis perilaku dan hasil kerja yang dihargai perusahaan. Dengan demikian, persepsi mengenai kesesuaian gaji dengan tanggung jawab pekerjaan dapat menjadi salah satu mekanisme yang memperkuat keyakinan bahwa kontribusi karyawan memperoleh imbalan yang layak. Temuan ini didukung oleh Basyari dan Kuswinarno (2022) yang menemukan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan produktivitas berperan sebagai variabel intervening. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa pengaruh *reward* terhadap kinerja dapat berlangsung melalui peningkatan dorongan produktif karyawan, sehingga penghargaan bukan hanya berfungsi sebagai kompensasi atas pekerjaan, tetapi juga sebagai stimulus untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian Rofiyana et al. (2025) dan Fernos dan Yolanda (2025) juga memperkuat temuan bahwa *reward* merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh *punishment* terhadap kinerja juga menunjukkan bahwa konsekuensi terhadap pelanggaran dapat menjadi mekanisme pengendalian perilaku yang efektif. Nilai *t* hitung sebesar 7,567 dengan signifikansi 0,000 dan kontribusi sebesar 35,1% mengindikasikan bahwa penerapan konsekuensi terhadap perilaku yang tidak sesuai berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Dalam konteks CV. Eddie Production, efektivitas tersebut tampaknya tidak semata-mata ditentukan oleh beratnya sanksi, tetapi oleh kemampuan perusahaan memberikan koreksi secara jelas, konsisten, dan dapat dipahami oleh karyawan. Basyari dan Kuswinarno (2022) menemukan bahwa *punishment* bersama *reward* berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan Mutaqin et al. (2025) juga menunjukkan adanya pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, *punishment* yang diterapkan secara proporsional dapat berfungsi sebagai mekanisme untuk menjaga kepatuhan terhadap standar kerja tanpa harus menciptakan tekanan yang berlebihan. Penerapan sanksi tetap perlu didasarkan pada prosedur yang jelas dan prinsip keadilan agar karyawan memandang

konsekuensi tersebut sebagai bagian dari pembinaan dan pengendalian organisasi, bukan sekadar sebagai tindakan yang merugikan.

Meskipun *reward* dan *punishment* sama-sama menunjukkan pengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini, efektivitas keduanya perlu dipahami sebagai fenomena yang kontekstual. Alimuddin et al. (2025), misalnya, menemukan bahwa sistem *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan *punishment* justru menunjukkan pengaruh signifikan pada objek penelitian mereka. Sebaliknya, Purba et al. (2021) menempatkan disiplin kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa konsekuensi terhadap perilaku dapat bekerja melalui terbentuknya kedisiplinan. Darmanto et al. (2025) juga menunjukkan pentingnya disiplin kerja dalam menjelaskan hubungan *reward* dan *punishment* dengan kinerja. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa penghargaan dan hukuman tidak bekerja secara seragam pada setiap organisasi karena efektivitasnya dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, sistem organisasi, budaya kerja, tingkat kedisiplinan, serta cara kebijakan diterapkan. Oleh sebab itu, signifikansi *punishment* pada CV. Eddie Production dapat dipahami dalam kaitannya dengan karakteristik lingkungan kerja dan pola penerapan koreksi yang digunakan perusahaan, khususnya ketika teguran diberikan sebagai upaya memperbaiki perilaku sebelum diterapkan sanksi yang lebih berat.

Secara simultan, *reward* dan *punishment* menunjukkan peran yang saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja karyawan. Nilai F hitung sebesar 188,229, koefisien korelasi sebesar 0,805, dan koefisien determinasi sebesar 80,5% menunjukkan bahwa kombinasi kedua variabel tersebut memiliki kemampuan yang sangat kuat dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan dalam model penelitian. Secara teoritis, hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui fungsi yang berbeda tetapi komplementer: *reward* memperkuat perilaku dan hasil kerja yang diharapkan, sedangkan *punishment* membatasi atau mengoreksi perilaku yang tidak sesuai dengan standar organisasi. Temuan ini sejalan dengan Rofiyana et al. (2025), Fernos dan Yolanda (2025), serta Mutaqin et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* dapat menjadi faktor pendorong kinerja ketika diterapkan sebagai bagian dari sistem pengelolaan sumber daya manusia. Meskipun demikian, koefisien determinasi sebesar 80,5% juga menunjukkan bahwa 19,5% variasi kinerja masih dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian. Faktor tersebut dapat mencakup motivasi kerja, disiplin, lingkungan kerja, beban kerja, kepemimpinan, kompetensi, komunikasi, dan faktor individual karyawan, sebagaimana ditunjukkan dalam kajian Yandi (2022).

Implikasi praktis dari temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja di CV. Eddie Production perlu dilakukan melalui pengelolaan *reward* dan *punishment* yang seimbang serta terintegrasi dengan sistem manajemen sumber daya manusia. Perusahaan perlu mempertahankan kesesuaian gaji dengan tanggung jawab pekerjaan, tetapi pada saat yang sama meningkatkan konsistensi waktu pembayaran agar penghargaan memberikan kepastian dan memperkuat kepercayaan karyawan. Pada aspek *punishment*, pola teguran yang komunikatif dan konstruktif dapat dipertahankan dengan memastikan bahwa setiap sanksi didasarkan pada aturan yang jelas, proporsional, dan konsisten. Selain itu, persoalan pencapaian target perlu ditindaklanjuti melalui evaluasi terhadap beban kerja, target produksi, waktu penyelesaian, serta sumber daya yang tersedia agar tuntutan pekerjaan sesuai dengan kapasitas aktual karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak cukup ditempuh melalui peningkatan penghargaan atau pengetatan sanksi, tetapi perlu didukung oleh pengelolaan disiplin, motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan beban kerja secara terpadu. Secara keseluruhan, *reward* dan

punishment merupakan instrumen penting dalam mendukung kinerja karyawan CV. Eddie Production, tetapi keberhasilannya sangat ditentukan oleh kualitas implementasi, persepsi keadilan, konsistensi penerapan, dan keterkaitannya dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia secara menyeluruh.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada CV. Eddie Production di Kabupaten Bandung Barat, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut berperan penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. *Reward* yang diterapkan perusahaan secara umum telah dinilai baik, tetapi konsistensi pembayaran upah atau gaji tepat waktu masih perlu ditingkatkan agar penghargaan memberikan kepastian dan apresiasi yang lebih optimal bagi karyawan. Penerapan *punishment* juga berada pada kondisi baik, terutama melalui teguran yang diberikan secara konstruktif, sehingga dapat dipertahankan sebagai bentuk pembinaan dan pengendalian perilaku kerja. Kinerja karyawan secara umum berada pada kategori baik, khususnya dalam menjaga kualitas pekerjaan, meskipun pencapaian target dan ketepatan waktu penyelesaian tugas masih perlu diperhatikan karena berkaitan dengan beban kerja dan target produksi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kemampuan kedua variabel secara bersama-sama menjelaskan 80,5% variasi kinerja.

Temuan tersebut memberikan implikasi praktis bagi manajemen CV. Eddie Production untuk mempertahankan sistem penghargaan yang sesuai dengan tanggung jawab karyawan sekaligus memastikan pembayaran upah dilakukan secara tepat waktu. Penerapan *punishment* perlu dilakukan secara konsisten, proporsional, transparan, dan komunikatif agar berfungsi sebagai sarana perbaikan perilaku tanpa menimbulkan dampak negatif terhadap produktivitas. Perusahaan juga perlu mengevaluasi beban kerja dan target produksi agar tuntutan pekerjaan sesuai dengan kapasitas karyawan sehingga peningkatan kinerja dapat berlangsung secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan mempertimbangkan variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, disiplin kerja, beban kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, kompetensi, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan, serta menggunakan objek dan karakteristik perusahaan yang berbeda untuk memperluas generalisasi hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriansa, R., Susanti, N., & Noviantoro., R. (2023). Effect Of Reward And Punishment On Employee Performance Of PT. Revelation Of Septyan Bengkulu. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi Review*, 3(1), 157–172. <https://doi.org/10.53697/emba.v3i1.1227>
- Alimuddin, I. K., Herdiana, A. R. A., Alimuddin, N. H., & Arisani, N. (2025). Peran Sistem Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi pada Kantor Pembiayaan. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(3), 264–273. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i3.1379>
- Basyari, A., & Kuswinarno, M. (2022). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan PT. Surya persada sentosa dengan produktivitas sebagai variabel intervening. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM)*, 2(2). <https://journal.trunojoyo.ac.id/jkim/article/view/13617>

- Darmanto, S. W., Rosita, S., & Aira, D. M. F. (2025). Dampak reward dan punishment terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening di PERUMDA Air Minum Tirta Batang Hari. *Jurnal Bisnis, Ekonomi Syariah, dan Pajak*, 2(2), 339–349. <https://doi.org/10.61132/jbep.v2i2.1222>
- Dewi, M. P., & Subariyanti, H. (2025). Pengaruh pemberian reward dan punishment dalam meningkatkan kinerja karyawan: indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 28-38. <https://doi.org/10.47080/jmb.v7i1.3551>
- Diawati, P., Noorsyafira, N., Sugesti, H., & ismail, H. (2024). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada pt pos indonesia (persero) kota padang. *LAND JOURNAL*, 5(2), 396 - 403. <https://doi.org/10.47491/landjournal.v5i2.3668>
- Fernos, J., & Yolanda, E. Z. (2025). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Nagari Cabang Utama Sumatera Barat. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(3), 470-487. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i3.2425>
- Firdaus, V., Djuwantoro, V. S., & Sumartik, S. (2024). Employee engagement, disiplin, dan reward terhadap kinerja pegawai di pt citra margatama surabaya. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi: UPT Penerbitan Universitas Jember*, 11(2), 43. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v11i2.52324>
- Hustia, A., & Rahmawati, D. (2024). Punishment and Reward: Does It Affect Employee Performance?. *Indonesian Journal of Economics and Management*, 4(2), 270–279. <https://doi.org/10.35313/ijem.v4i2.5511>
- Kangas, A. (2023). The Effect of Punishment and Reward on Cooperation in a Prisoners' Dilemma Game. *arXiv preprint arXiv:2309.00556*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2309.00556>
- Mutaqin, A. Z., Hidayat, D., Faturrahman, F., & Salmah, J. U. (2025). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan: (Studi Kasus di Pesantren Luhur Al-Wasilah). *Journal of Tax and Business*, 6(2), 654–664. <https://doi.org/10.55336/jpb.v6i2.366>
- Notmayanti, N., Yusuf, Q., Nadirah, A., & Junaidi, J. (2024). The influence of rewards and punishment on employee performance through work discipline. *International Journal of Law, Government and Communication*, 9(38), 276-294. <https://gaexcellence.com/ijlgc/article/view/4454>
- Pratidhina, P. H., Satriawan, B., Andriana, A., & Suryaningsih, M. (2022). The Effect of Rewards and Work Discipline on Employee Performances. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 343–350. <https://doi.org/10.36555/almana.v6i2.1902>
- Purba, C. N., Fajrillah, F., & Amadi, J. A. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Restoran Nelayan Medan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi Digital*, 1(1). <https://journal.cattleyadf.org/index.php/Jasmien/article/view/2483>
- Rendragraha, N. D., & Suwaji, R. (2024). The Influence of Rewards and Punishment on the Performance of Employees in Industrial Sector Companies. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(4), 1091–1100. Retrieved from <https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jimkes/article/view/2688>
- Rendragraha, N. D., & Suwaji, R. (2024). The influence of rewards and punishment on the performance of employees in industrial sector companies. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(4), 1091-1100. <https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v13i2.6398>



- Rofiyana., M., Sunarya., E., & Zafar, T. S. (2025). Reward and Punishment as Drivers of Employee Performance: Reward dan Punishment sebagai Faktor Pendorong Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 26(3). <https://ijins.umsida.ac.id/index.php/ijins/article/view/1589>
- Safitri, R. N., Nurjanah, S., & Roisah, R. (2024). The Effect of Reward and Punishment on Employee Performance: (Case Study on Employees of Nabila Farm Lembang Agrotourism Company). *Value: Journal of Management and Business*, 8(2), 14–25. <https://doi.org/10.35706/value.v8i2.11054>
- Sumidartiny, A. N., & Ningsih, Y. N. (2024). Pengaruh Reward dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wisma Bangun Persada di Jakarta Tahun 2024. *JAMBIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(4), 292-297. <https://ojs.stiami.ac.id/index.php/JUMABI/id/article/view/4106>
- Wang, S., Chen, X., Xiao, Z., Szolnoki, A., & Vasconcelos, V. V. (2023). Optimization of institutional incentives for cooperation in structured populations. *Journal of the Royal Society Interface*, 20(199), 20220653. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.06472>
- Wijaya, L. F. (2021). Sistem reward dan punishment sebagai pemicu dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)*, 1(2), 1–11. <https://doi.org/10.24929/missy.v2i2.1681>
- Yandi, A. (2022). Literature Review Model Produktivitas Karyawan: Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 23–32. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.3>
- Zulita, T., Rafiie, S. A. K., & Fadhil, F. (2021). Application of Reward and Punishment in Improving Employee Performance in The Development Administration Section of The West Aceh Regional Secretariat. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 11(2), 206–215. <https://doi.org/10.31289/jap.v11i2.5761>