

Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di RSD Dr. H. Soemarno Sosroatmodjo

*Yuli Rahayu¹, Rismawati², Shine Pintor Siolemba Patiro³

^{1,24}Universitas Terbuka, Indonesia

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Indonesia

ayu.medina.am@gmail.com, rismawati@stiesia.ac.id,

shinepintor@ecampus.ut.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan, dan menganalisis apakah motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan di RSD dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survei, penelitian ini memperoleh data dengan menggunakan angket sebagai instrumennya. Selain itu, digunakan juga observasi untuk melihat keadaan sebenarnya di lapangan. Data yang telah diperoleh kemudian diuji validitas, reliabilitas, serta asumsi klasik untuk mengetahui keabsahan data. Kemudian teknik analisis data menggunakan uji *t*, uji *F*, uji jalur (*path analysis*), serta uji koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian mendapati bahwa *Reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi ($p = 0,000$) dan kinerja karyawan ($p = 0,001$), namun tidak melalui motivasi ($p = 0,677$). *Punishment* juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi ($p = 0,031$) dan kinerja langsung ($p = 0,031$), tetapi tidak secara tidak langsung ($p = 0,364$). Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($p = 0,669$) karena sistem kerja sudah terstruktur melalui KPI.

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

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of reward and punishment on work motivation and employee performance, and to analyze whether work motivation can improve employee performance at RSD dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor. Using a quantitative approach and survey method, data were collected through a questionnaire as the main instrument. In addition, observations were conducted to examine the actual conditions in the field. The collected data were then tested for validity, reliability, and classical assumptions to ensure data accuracy. Data analysis techniques included t-test, F-test, path analysis, and coefficient of determination test (R^2). The results showed that reward had a significant effect on motivation ($p = 0.000$) and employee performance ($p = 0.001$), but not indirectly through motivation ($p = 0.677$). Punishment also had a significant effect on

motivation ($p = 0.031$) and directly on performance ($p = 0.031$), but not indirectly ($p = 0.364$). Motivation was found to have no significant effect on performance ($p = 0.669$) due to the structured work system through KPI.

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

PENDAHULUAN

Di era globalisasi, peningkatan kualitas layanan dan tuntutan masyarakat merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Situasi ini menuntut setiap individu dalam organisasi untuk memiliki profesionalisme dan tanggung jawab, khususnya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Mengingat pentingnya sumber daya manusia yang mencakup peran, pengelolaan, dan pemanfaatan karyawan, maka diperlukan upaya untuk memotivasi etos kerja mereka (Mintawati, 2024). Pengelolaan SDM yang baik diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah penerapan sistem *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) yang bertujuan untuk memberikan motivasi kerja (Mintawati, 2024).

Reward dan *punishment* adalah dua konsep yang berlawanan, namun keduanya saling terkait. Kedua hal tersebut berfungsi untuk mendorong karyawan agar meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. (Wibowo et al., 2022). *Reward* adalah suatu bentuk imbalan sebagai penghargaan jika individu telah melakukan sesuatu yang ditargetkan (Hidayat, 2023). Sedangkan *punishment* adalah hukuman yang diberikan sebagai bentuk konsekuensi jika individu melakukan suatu pelanggaran (Purnomo, 2021). Meski pada awalnya tampak memiliki fungsi yang berlawanan, keduanya sebenarnya bertujuan sama, yaitu untuk mendorong seseorang agar menjadi lebih baik, lebih kompeten, dan lebih bertanggung jawab dalam tugas-tugas yang dikerjakan.

Reward adalah bentuk pengakuan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas pencapaian, kontribusi, atau kinerja yang dianggap memuaskan atau melebihi target yang telah ditentukan sebelumnya. *Reward* dapat berupa barang fisik seperti bonus, hadiah, kenaikan gaji, promosi, atau hal non-fisik seperti pujian, pengakuan, atau kesempatan untuk pengembangan diri (Nurfarida, 2025). Tujuan utama dari pemberian hadiah adalah untuk mendorong karyawan agar terus meningkatkan kinerjanya, mempertahankan loyalitas terhadap perusahaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Di sisi lain, *punishment* atau hukuman merupakan tindakan perbaikan yang diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan, kebijakan, atau prosedur yang telah ditetapkan Perusahaan (Alfina Damayanti et al., 2023). Penerapan *punishment* dianggap sebagai bagian

alami dari lingkungan kerja, karena bertujuan untuk mempertahankan disiplin, mencegah pelanggaran serupa di masa depan, serta memastikan semua karyawan berperilaku sesuai dengan standar perilaku organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pemberian reward dan punishment memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dan disiplin kerja karyawan. Penelitian oleh Daud Arifin dkk di BKN Medan menemukan bahwa reward dan punishment secara individu berdampak positif terhadap disiplin kerja, namun kombinasi keduanya tidak memberikan pengaruh tambahan yang signifikan (Arifin et al., 2024). Sementara itu, penelitian Raflin Hinelu dkk di Balai POM Gorontalo membuktikan bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan punishment tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara parsial, namun keduanya secara simultan tetap berdampak terhadap kinerja (Hinelu et al., 2023). Studi Marlina di Kota Banjar menekankan bahwa reward, punishment, dan penerapan SOP secara bersama-sama berkontribusi besar dalam meningkatkan disiplin kerja, dengan reward dan SOP memiliki pengaruh yang lebih kuat dibanding punishment (Marlina et al., 2021). Adapun penelitian Sigit Purnomo di PT PLN UP3 Bogor menegaskan bahwa baik reward maupun punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan punishment memberikan pengaruh yang lebih besar dibanding reward (Purnomo, 2021). Keseluruhan temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan reward dan punishment yang tepat dan adil merupakan strategi efektif dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja optimal.

Berdasarkan beberapa penelitian diatas, belum banyak studi yang secara spesifik meneliti pengaruh *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan rumah sakit. Padahal dalam sektor pelayanan publik, terutama pada lembaga pemerintah seperti rumah sakit, kualitas layanan sangat bergantung pada kinerja para pegawainya. RSD dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor, sebagai satu-satunya rumah sakit di Kabupaten Bulungan, memiliki peran penting dalam penyediaan layanan kesehatan. Oleh karena itu, pemahaman para pemimpin mengenai sejauh mana *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting. Hal ini penting untuk diketahui karena kepuasan kerja karyawan berhubungan erat dengan motivasi dan kinerja. Jika kepuasan rendah, maka dapat diperkirakan akan muncul masalah dalam motivasi kerja yang berdampak pada penurunan kinerja.

Sebelum penelitian dilaksanakan, peneliti melakukan observasi awal dengan menyebarkan survei pada 50 responden yang merupakan perwakilan dari

unit-unit yang ada di rumah sakit. Berdasarkan hasil dari survei awal tersebut, terdapat 34% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari sepertiga Karyawan masih merasa tidak puas bekerja di rumah sakit tersebut. Selebihnya terdapat 46% responden yang menyatakan netral (kurang puas). Dan hanya sebesar 20% yang menyatakan puas dan sangat puas. Hal ini menunjukkan masih sangat diperlukan upaya-upaya perbaikan agar Karyawan yang bekerja pada RSD dr. H. Soemarno Sosroatmodjo tingkat kepuasannya meningkat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan, dan menganalisis apakah motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan di RSD dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor. Dengan memahami hubungan antar variabel tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja melalui kebijakan sumber daya manusia yang tepat. Adapun judul penelitian ini adalah: “Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Rsd Dr. H. Soemarno Sosroatmodjo”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode survei dengan analisis jalur (path analysis) untuk mengkaji pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Studi ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal, menguji hipotesis, serta membangun teori yang dapat digunakan dalam menjelaskan dan memprediksi fenomena di bidang sosial, khususnya pada RSD Dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di RSD Dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor. Jumlah karyawan RSD Dr.H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor sebanyak 561 orang, namun penulis hanya mengambil sampel berdasarkan rumus slovin, sebagai berikut (Sugiyono, 2015):

$$n = \frac{N}{1+ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dengan menggunakan rumus Slovin, ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{561}{561 (0,09)^2 + 1} = 102$$

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari seluruh total responden 102, yang kemudian peneliti bulatkan menjadi 100 responden.

Penelitian ini difokuskan pada pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Objek tersebut dipilih karena berkaitan langsung dengan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dan efektivitas pelayanan di rumah sakit, sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perumusan kebijakan manajemen yang lebih tepat dan strategis.

Adapun proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan angket dan observasi. Setelah data yang dibutuhkan terkumpul, data akan diuji keabsahannya dengan uji validitas dan realibilitas untuk memastikan data yang diperoleh valid dan konsisten/reliabel (Hafni Sahir, 2021), serta dilanjutkan dengan uji asumsi klasik. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan uji t, uji F, uji jalur (*path analysis*), serta uji koefisien determinasi (R^2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Efektivitas organisasi adalah kapasitas suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan cara yang efisien dan sukses (Abdulkareem, 2025). Kinerja karyawan adalah komitmen emosional dan psikologis yang dimiliki individu terhadap organisasinya (Iddrisu & Mohammed, 2025). Karyawan yang termotivasi lebih kreatif, produktif, dan puas dengan pekerjaan mereka, yang semuanya meningkatkan kinerja organisasi dan mengurangi tingkat pergantian karyawan sekaligus meningkatkan kepuasan konsumen (S & A, 2017). Berdasarkan hal tersebut, dilakukan berbagai upaya dalam rangka memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu cara yang digunakan RSD Dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor adalah penerapan *reward* dan *punishment*.

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan, dan menganalisis apakah motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan di RSD dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor. Data yang telah diperoleh melalui survei kemudia di analisis. Hasil analisis dilakukan dengan melihat Pengujian Asumsi Linieritas hubungan antar variabel, hasil analisis dapat dijelaskan sebagai berikut ini:

Tabel 1 Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Hubungan Antar Variabel	Hasil Pengujian	Keputusan
<i>Reward</i> -> Kinerja Pegawai	Sig model linier 0.000<0.05(model linier signifikan)	Linier
<i>Reward</i> -> Motivasi	Sig model linier 0.000<0.05(model linier signifikan)	Linier
<i>Punishment</i> -> Kinerja Pegawai	Sig model linier 0.000>0.05(model linier tidak signifikan)	Tidak Linier
<i>Punishment</i> -> Motivasi	Sig model linier 0.000<0.05(model linier signifikan)	Linier
Motivasi -> Kinerja Pegawai	Sig model linier 0.000>0.05(model linier tidak signifikan)	Tidak Linier

Sumber data: telah diolah 2024

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa pengaruh *Reward* terhadap Kinerja; pengaruh *Reward* terhadap Motivasi; pengaruh *Punishment* terhadap Motivasi; Pegawai dinyatakan linier dapat membentuk model penelitian dengan hasil 0.000 lebih kecil dari 0.005 sedangkan pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai dan pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dinyatakan tidak linier dapat membentuk model penelitian dengan hasil 0.000 lebih besar dari 0.005.

Selanjutnya, untuk melihat bagaimana hubungan antar variabel, peneliti menggunakan uji analisis jalur atau *path analysis*. Berikut merupakan hasil uji koefisien jalur antara variabel penelitian:

Tabel 2 Koefisien Jalur Antara Variabel

		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Sig /Non.Sig
<i>Reward</i> Motivasi	->	0.596	0.592	0.123	4.858	0.000	Sig.
<i>Reward</i> Kinerja Pegawai	->	-0.327	-0.326	0.100	3.275	0.001	Sig.
<i>Punishment</i> Motivasi	->	0.246	0.264	0.134	1.835	0.067	Non Sig.
<i>Punishment</i> Kinerja Pegawai	->	0.266	0.267	0.123	2.159	0.031	Sig.
Motivasi Kinerja Pegawai	->	-0.033	-0.031	0.078	0.428	0.669	Non Sig.

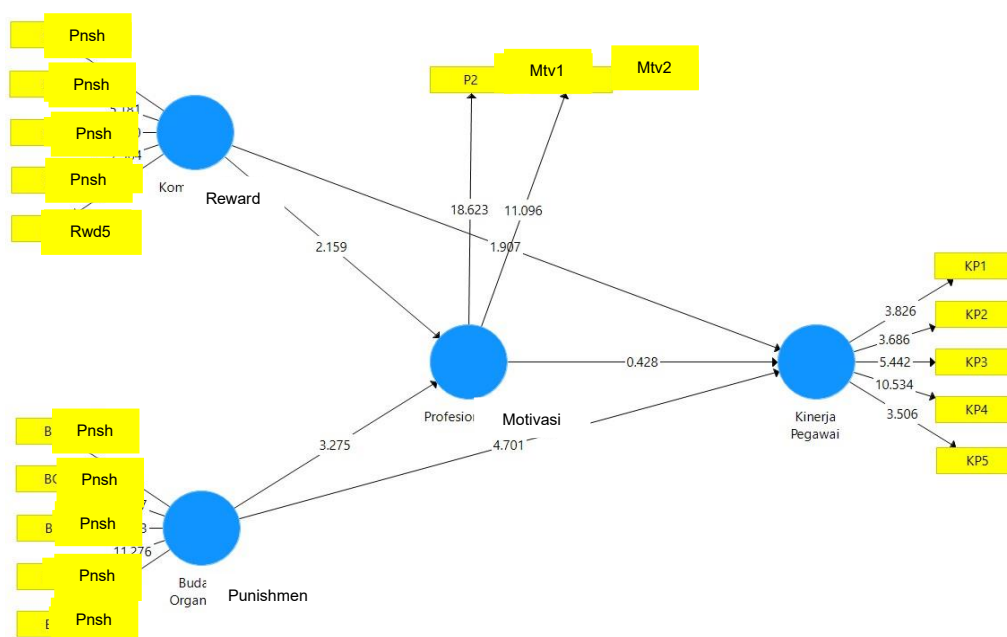
Sumber Data: Telah diolah 2024

Tabel 3 Koefisien Jalur Secara Tidak Langsung Antara Variabel

		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Sig /Non.Sig
<i>Reward</i> Motivasi	->	0.011	0.011	0.026	0.416	0.677	Tidak
Kinerja Pegawai	->						Sig.
<i>Punishment</i> Motivasi	->	-0.009	-0.009	0.024	0.364	0.364	Tidak

Kinerja Pegawai						Sig.
-----------------	--	--	--	--	--	------

Sumber Data : Telah diolah 2024



Berdasarkan hasil analisis diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Analisis pada tabel dan mind mapping diatas menunjukkan koefisien jalur sebesar 0.123 dengan tingkat signifkansi (p-value) 0.000, yang berada di bawah ambang batas 0.05, menunjukkan bahwa *Reward* secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan. Selain itu, *Reward* terbukti memiliki dampak yang berarti terhadap *Motivasi*, didukung oleh koefisien jalur sebesar 0.100 dan p-value 0.001, yang menunjukkan signifikansi statistik.

Di sisi lain, *punishment* tidak secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,134 dan nilai p sebesar 0,067, yang berada di atas 0,05. Namun, *punishment* ditemukan secara signifikan mempengaruhi *Motivasi*, dengan koefisien jalur sebesar 0,123 dan nilai p sebesar 0,031.

Meskipun diharapkan bahwa motivasi yang lebih tinggi akan meningkatkan kinerja, analisis menunjukkan sebaliknya. Motivasi tidak memiliki dampak yang signifikan secara statistik terhadap Kinerja Karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,078 dan nilai p sebesar 0,669, yang melebihi tingkat signifikansi yang dapat diterima.

Selanjutnya setelah mengetahui hubungan antar variabel, perlu diketahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel tersebut melalui uji Koefisien determinasi. Berikut ini menjelaskan hasil analisis koefisien determinasi dari variabel penelitian:

Tabel 4
R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.512	0.497
Motivasi	0.121	0.103

Mengacu pada Tabel 4, variabel kinerja karyawan memiliki nilai 0,512, menunjukkan bahwa Reward, Punishment, dan Motivation secara bersama-sama menjelaskan 51,3% variasi dalam kinerja karyawan. Sisanya 58,7% disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar lingkup model penelitian ini. Demikian pula, variabel Motivasi menunjukkan nilai 0,121, yang berarti bahwa *Reward* dan *Punishment* menjelaskan 12,1% variasi dalam Motivasi, sementara 87,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel yang tidak dianalisis dalam studi ini.

Berdasarkan hasil penelitian ini selanjutnya dikemukakan nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden dan *loading factor* masing-masing variabel, sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 6 Loading Factor dan Means Indikator Penelitian

	Item Pernyataan	Loading Factor	Means
<i>Reward</i>			
Pekerjaan itu sendiri	Tugas pekerjaan yang diberikan harus menarik serta berpeluang agar dapat bertanggung jawab	0.792	4,05

Upah kerja	Pegawai merasa puas dengan upah yang diberikan	0.643	3,68
Peluang promosi	Pegawai diberikan penghargaan dalam bentuk promosi jabatan	0.806	3,98
Pengawasan	Partisipasi dalam situasi kerja yang tidak menuntut butuh pengawas	0.725	4,03
Rekan kerja	Kondisi kerja pegawai dan rekan kerja akan memberikan pengaruh	0.748	3,96
<i>Punishment</i>			
Usaha meminimalisir kesalahan	Pegawai berusaha untuk meminimalisir kesalahan dalam perusahaan	0.596	4,27
Hukuman yang lebih berat	Pegawai yang melakukan kesalahan yang sama,	0.584	4,05
Hukuman diberikan dengan jelas	Pegawai perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, hukuman yang sesuai	0.750	4,04
Hukuman terbukti menyimpang	Pengawasan yang dilakukan kepada pegawai agar dapat memantau saat bekerja	0.816	4,18
Hukuman sebagai efek jera	Pegawai diberikan hukuman sebagai efek jera atas kesalahan dan perbuatannya	0.653	4,24

Motivasi			
Kebutuhan sosial	Pegawai terlihat dalam kebutuhan agar diterima dalam lingkungan sosial serta adanya pengakuan	0.882	3,76
Kebutuhan aktualisasi diri	Kebutuhan pegawai untuk dapat mengaktualisasikan atau mewujudkan kemampuan atas potensi diri	0.894	3,53
Kinerja Pegawai			
Kepedulian	Pegawai bersikap peduli kepada sesama rekan kerja dan membantu orang lain	0.591	4,16
Kemampuan	Pegawai merasa sanggup dalam melakukan suatu pekerjaan	0.564	4,07
Ketepatan waktu	Ketepatan waktu senantiasa harus mengikuti aturan	0.632	4,01
Kemandirian	Pegawai harus dapat melakukan fungsi kerja	0.740	3,92
Hubungan kerja	Pegawai menilai tingkat Kerjasama antar rekan kerja maupun bawahannya	0.509	4,04

Sumber Data telah diolah 2024

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis jalur, reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai p-value sebesar 0,000 dan loading factor tertinggi sebesar 0,806 pada indikator “peluang promosi”. Artinya, setiap peningkatan reward sebesar satu satuan akan meningkatkan motivasi kerja sebesar satu satuan secara searah. Meskipun demikian, reward tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi. Nilai p-value pengaruh tidak langsung reward terhadap kinerja melalui motivasi adalah 0,677 dengan t-statistik 0,416—keduanya menunjukkan ketidaksignifikan karena $p\text{-value} > 0,05$ dan $t < 1,96$. Namun, secara deskriptif, indikator reward seperti tunjangan (loading factor 0,855) dan rasa tanggung jawab (loading factor 0,806) tetap menunjukkan adanya dorongan positif terhadap kinerja pegawai, meskipun tidak secara signifikan dalam model statistik.

Punishment menunjukkan hasil yang bervariasi. Dalam satu analisis jalur, punishment berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung, dengan nilai pengaruh 0,067. Namun, pada jalur lain, punishment justru berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai signifikansi 0,031, menunjukkan bahwa jika punishment diterapkan secara tepat, kinerja pegawai akan meningkat. Nilai koefisien pengaruh punishment terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 0,364, dengan p-value 0,364 dan t-statistik 0,364, yang berarti tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara punishment dan kinerja. Temuan juga menunjukkan adanya masalah dalam persepsi keadilan punishment, di mana pegawai menilai pemberian hukuman kadang subjektif atau tidak sesuai aturan, sehingga mengurangi efektivitasnya dalam mendorong motivasi dan kinerja.

Reward terdiri dari enam indikator, dengan tunjangan sebagai indikator dominan (loading factor 0,855), diikuti oleh promosi jabatan dan penghargaan interpersonal. Motivasi kerja terdiri dari dua indikator, yaitu kebutuhan sosial dan aktualisasi diri, dengan indikator aktualisasi diri memiliki nilai tertinggi (loading factor 0,894), menunjukkan bahwa pekerjaan yang memungkinkan pegawai mencapai potensi diri lebih berpengaruh terhadap motivasi. Sementara punishment memiliki lima indikator, tetapi indikator "pegawai melakukan kesalahan yang sama" memiliki nilai paling rendah (loading factor 0,586), yang menunjukkan bahwa hukuman terhadap pelanggaran berulang tidak efektif dalam meningkatkan kinerja. Pegawai juga mengungkapkan bahwa ketidaksesuaian reward, seperti tidak adanya promosi yang jelas dan upah yang belum mencukupi, serta pemberian punishment yang tidak konsisten, membuat mereka berharap adanya evaluasi ulang sistem manajemen reward dan punishment agar lebih objektif, adil, dan mampu meningkatkan motivasi serta kinerja secara signifikan.

Menganalisis Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di RSD Dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor

Berdasarkan hasil analisis jalur yang ada diatas terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan besaran p-value nya sebesar 0,669 karena lebih besar atau sama dengan 0,000 dan berpengaruh negatif, yang berarti bahwa semakin rendah motivasi dalam memberikan pengaruh maka tidak berdampak pada peningkatan kinerjanya dan tidak memiliki pengaruh apapun.

Ketidaksignifikanan pengaruh motivasi terhadap kinerja dalam penelitian ini diduga disebabkan oleh adanya struktur kerja yang sudah sangat sistematis dan berbasis kontrak, seperti melalui sistem Key Performance Indicator (KPI) yang diturunkan dari kontrak manajemen (Mehrolihasani et al., 2025). Hal ini membuat pegawai bekerja sesuai target dan prosedur tanpa perlu dorongan motivasional tambahan. Dengan kata lain, karyawan sudah memahami dan melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya secara otomatis. Hal ini diperkuat oleh pendapat Sulistyani & Rosidah (2018) yang menyatakan bahwa motivasi berfungsi mendorong karyawan mencapai tujuan organisasi, namun jika struktur kerja sudah terstandarisasi, dorongan motivasional dari atasan tidak lagi dominan. Kesimpulan ini juga sejalan dengan temuan Munparidi (2012) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dalam situasi tertentu.

SIMPULAN

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *reward* memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di RSD Dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor, dengan nilai p sebesar 0,000, dan indikator “kesempatan promosi” menjadi faktor utama (faktor beban 0,806). Selain itu, hadiah juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (nilai p 0,001), tetapi tidak memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja (nilai p 0,677). Di sisi lain, *punishment* memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (nilai p 0,031), tetapi tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi (nilai p 0,364). Sebaliknya, hukuman memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja (nilai p 0,031), meskipun hasil sebelumnya menunjukkan hubungan yang tidak linear. Oleh karena itu, *reward* dan *punishment* tetap penting dalam membentuk motivasi dan perilaku kerja, tetapi efektivitasnya bervariasi tergantung pada penerapan dan persepsi karyawan terhadap keadilan.

Motivasi kerja dalam studi ini tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai p sebesar 0,669. Hal ini kemungkinan besar terjadi karena sistem kerja karyawan sudah terstruktur melalui mekanisme Key Performance Indicator (KPI), sehingga pencapaian kinerja tidak lagi bergantung pada motivasi internal atau eksternal. Karyawan di RSD Dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan kontrak dan target yang jelas, tanpa memerlukan dorongan emosional tambahan dari atasan. Dalam konteks organisasi yang telah mapan dengan sistem manajemen berbasis kinerja, peran motivasi dalam meningkatkan hasil kerja menjadi kurang dominan. Namun, *reward* dan *punishment* masih bisa digunakan sebagai alat untuk mengendalikan dan memperkuat perilaku kerja, tetapi perlu dilihat kembali agar lebih adil, tepat sasaran, dan konsisten agar lebih efektif dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulkareem, A. K. (2025). Examining the Influence of Task-Technology Fit in the Interplay of Work Motivation and Job Satisfaction in the Public Sector. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00821-4>
- Alfina Damayanti, Ikhwan Maulana Haeruddin, & Abdi Akbar Idris. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Miami Creameries. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 1(4), 238–253. <https://doi.org/10.55606/mri.v1i4.1861>
- Arifin, D., Ardian, N., & Triana, H. (2024). Analysis Of Rewards And Punishments For Improvement Public Sector Employment Ethics Policy In Medan. *Multifinance Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Perbankan*, 3(2), 523–528.
- Hafni Sahir, S. (2021). Metodologi Penelitian. In *Penerbit Kbm Indonesia*.
- Hidayat, T. (2023). Peranan Reward Dan Punishment Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia. *The World of Business Administration Journal*, 5(1), 37–44. <https://doi.org/10.37950/wbaj.vi.1667>
- Hinelo, R., Podungge, R., & Ambo, H. (2023). The Effect Of Reward And Punishment Implementation On Employee Performance At The Gorontalo Food And Drug Supervisory Office under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0). *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2025). Exploring the Impact of Leadership Styles on Organizational Effectiveness: the Mediating Role of Employee Motivation

- and Engagement. *Public Organization Review*.
<https://doi.org/10.1007/s11115-025-00845-w>
- Marlina, L., Setyoningrum, N. G., Mulyani, Y. S., Permana, T. E., & Sumarni, R. (2021). Improving Employees Working Discipline With Punishment, Reward, and Implementation of Standard Operational Procedures. *Perwira International Journal of Economics & Business*, 1(1), 37–43.
<https://doi.org/10.54199/pijeb.v1i1.44>
- Mehrolhassani, M. H., Behzadi, A., & Asadipour, E. (2025). Key performance indicators in emergency department simulation: a scoping review. *Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine*, 33(1), 1–20. <https://doi.org/10.1186/s13049-024-01318-7>
- Mintawati, H. (2024). Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Melalui Sistem Reward. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 315–323.
<https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13629>
- Nurfarida, D. (2025). *the Influence of Rewards and Punishment on Employee Performance in the Icu Nursing Division of Premier Bintaro Hospital*. 2, 4273–4287. <https://jicnusanantara.com/index.php/jiic>
- Purnomo, S. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (Up3) Bogor. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(4), 711–720.
<https://doi.org/10.37481/sjr.v4i4.375>
- S, H., & A, Z. B. (2017). A study of the impact of leadership styles on employee motivation: an empirical study in corporate sector. *Journal of Management and Science*, 7(1), 166–170. <https://doi.org/10.26524/jms.2017.21>
- Sugiyono. (2015). Sugiyono, Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D , (Bandung: Alfabeta, 2015), 407 1. *Metode Penelitian Dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*, 2015.
- Wibowo, S. N., Solahudin, A., Haryanto, B. E., & Widawati, Y. (2022). The Effect of Reward and Punishment on Work Discipline. *Research Trend in Technology and Management*, 1(1), 48–56.
<https://doi.org/10.56442/rttm.v1i1.4>