



Jurnal Kajian Ilmu Manajemen

Vol. 5 No.3 September 2025, hlm. 278-285

<https://journal.trunojoyo.ac.id/jkim>

Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan PT Equityworld Futures Surabaya

Iwanussoleh¹, Faidal^{2*}

^{1,2} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura

INFO ARTIKEL

Abstract

Keywords:

reward, punishment, work motivation, work environment, moderated regression.

This study aims to analyze the influence of rewards and punishments on employee work motivation, with the work environment as a moderating variable at PT Equityworld Futures Surabaya. The method used was an associative quantitative approach, with an online questionnaire distributed to 50 respondents, representing all company employees. The analysis techniques employed included validity and reliability tests, classical assumption tests, moderated regression analysis, coefficient of determination (R^2) tests, and partial t-tests. The results showed that rewards significantly influenced work motivation, while punishment did not. Furthermore, the work environment did not moderate the relationship between rewards and punishments on work motivation.

✉ Penulis Korespondensi*

Faidal

Email:

Faidal@trunojoyo.ac.id

P-ISSN: 2775-3093

E-ISSN: 2797-0167

DOI :

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi telah menciptakan dinamika baru dalam dunia bisnis yang memaksa perusahaan untuk beradaptasi secara cepat dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Organisasi tidak hanya dituntut untuk unggul dalam hal produk dan teknologi, tetapi juga dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis yang berperan langsung dalam pencapaian tujuan perusahaan (Sa'diyah, 2023). Di tengah persaingan global ini, keunggulan kompetitif menjadi kunci utama untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Salah satu cara untuk mencapai hal tersebut adalah dengan memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mendorong individu untuk bertindak secara aktif, produktif, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Tanpa motivasi yang cukup, kinerja karyawan dapat menurun, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian target dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan (Pradnyani et al., 2020). Oleh karena itu, berbagai strategi telah dikembangkan dalam manajemen SDM, salah satunya melalui sistem *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) yang

bertujuan untuk memperkuat perilaku positif dan menekan perilaku negatif di lingkungan kerja.

Reward adalah bentuk pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas prestasi atau kontribusi mereka, baik dalam bentuk finansial seperti bonus dan kenaikan gaji, maupun non-finansial seperti pujian atau pengakuan formal. Sebaliknya, punishment diberikan sebagai konsekuensi atas perilaku yang tidak sesuai dengan aturan organisasi, dengan tujuan memperbaiki dan mendisiplinkan karyawan (Ismah et al., 2023). Sistem ini telah banyak diterapkan di berbagai perusahaan, termasuk di PT Equityworld Futures Surabaya, yang mengimplementasikan berbagai jenis *reward* berkala serta sanksi terhadap pelanggaran kinerja.

Namun, dalam praktiknya, penerapan sistem *reward* dan *punishment* tidak selalu berdampak langsung terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan masih adanya karyawan yang mengalami penurunan semangat, keterlambatan kerja, serta kurangnya inisiatif dalam mencapai target, meskipun sistem penghargaan dan hukuman telah diterapkan. Hal ini menunjukkan adanya kemungkinan ketidaksesuaian antara sistem yang diterapkan dengan kebutuhan psikologis atau ekspektasi individu (Dunn & Zimmer, 2020)

Lebih jauh, muncul dugaan bahwa terdapat faktor lain yang turut memengaruhi efektivitas *reward* dan *punishment* dalam meningkatkan motivasi kerja, salah satunya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja mencakup berbagai aspek, mulai dari kondisi fisik tempat kerja, suasana kerja, hubungan antar karyawan, hingga budaya organisasi (Horton, 2012). Lingkungan kerja yang mendukung dapat menciptakan kenyamanan dan rasa aman, yang memperkuat pengaruh positif dari sistem manajerial yang diterapkan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menjadi hambatan, bahkan memunculkan resistensi terhadap sistem penghargaan atau sanksi yang diberlakukan (Ni Made Ari Kusuma Dewi et al., 2024)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis asosiatif untuk menguji pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja, serta peran lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner daring kepada seluruh karyawan PT Equityworld Futures Surabaya sebanyak 50 responden, menggunakan teknik sampling jenuh. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari literatur ilmiah dan dokumen perusahaan yang relevan. Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 20, yang mencakup uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), serta analisis regresi moderasi (Moderated Regression Analysis/MRA), disertai uji koefisien determinasi (R^2) dan uji t parsial untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel.

HASIL

Analisis Data

1. Uji Instrumen Data

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana akurasi alat yang digunakan dalam penelitian, sebuah instrumen dianggap valid apabila nilai r hitung melebihi r tabel.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Reward	X1.1	0,812	0,284	VALID
	X1.2	0,733	0,284	VALID
	X1.3	0,820	0,284	VALID
	X1.4	0,785	0,284	VALID
	X1.5	0,767	0,284	VALID
	X1.6	0,801	0,284	VALID
	X1.7	0,868	0,284	VALID
	X1.8	0,808	0,284	VALID
Punishment	X2.1	0,671	0,284	VALID
	X2.2	0,820	0,284	VALID
	X2.3	0,787	0,284	VALID
	X2.4	0,731	0,284	VALID
	X2.5	0,832	0,284	VALID
	X2.6	0,832	0,284	VALID
	X2.7	0,755	0,284	VALID
	X2.8	0,878	0,284	VALID
	X2.9	0,831	0,284	VALID
	X2.10	0,876	0,284	VALID
Motivasi Kerja	Y.1	0,875	0,284	VALID
	Y.2	0,740	0,284	VALID
	Y.3	0,779	0,284	VALID
	Y.4	0,884	0,284	VALID
	Y.5	0,838	0,284	VALID
	Y.6	0,808	0,284	VALID
	Y.7	0,886	0,284	VALID
	Y.8	0,807	0,284	VALID
	Y.9	0,810	0,284	VALID
	Y.10	0,773	0,284	VALID
	Y.11	0,834	0,284	VALID
	Y.12	0,699	0,284	VALID
	Y.13	0,629	0,284	VALID
	Y.14	0,884	0,284	VALID
Lingkungan Kerja	Z.1	0,727	0,284	VALID
	Z.2	0,852	0,284	VALID
	Z.3	0,799	0,284	VALID
	Z.4	0,718	0,284	VALID
	Z.5	0,831	0,284	VALID
	Z.6	0,834	0,284	VALID
	Z.7	0,830	0,284	VALID
	Z.8	0,836	0,284	VALID

Sumber: Data primer, diolah 2025

Hasil dari uji validitas yang dilakukan peneliti terlihat bahwa r tabel pada uji validitas adalah 0,284 yang diperoleh dari sampel yang berjumlah 50 sampel dikurangi dengan 2 sesuai dengan rumus ($df = n-2$), kemudian dilihat dari tabel dengan signifikansi 5% atau 0,05 dengan uji dua sisi. Dari hasil diatas maka diperoleh hasil yang terdiri dari masing-masing item pernyataan dari variabel *reward* (X1), *punishment* (X2), motivasi kerja (Y), dan lingkungan kerja (Z) yaitu r hitung > r tabel, kesimpulannya bahwa hasil uji validitas dari semua item pernyataan dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian ini terdapat tujuan untuk membuktikan bahwa nilai *Cronbach's Alpha*. Keputusan yang diambil adalah bahwa instrumen disebut reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,70.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Jumlah Item Pertanyaan	Kriteria	Keterangan
Reward (X1)	0,915	8	0,70	Valid
Punishment (X2)	0,938	10	0,70	Valid
Motivasi Kerja (Y)	0,956	14	0,70	Valid
Lingkungan Kerja (Z)	0,920	8	0,70	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Hasil dari uji reliabilitas yang dilakukan peneliti menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel *reward* sebesar 0,915, *punishment* sebesar 0,938, motivasi kerja sebesar 0,956, dan lingkungan kerja sebesar 0,920. Berdasarkan data yang ada, diketahui bahwa keempat variabel mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70, kesimpulannya jawaban responden dari variabel-variabel tersebut tergolong reliabel dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji parsial (uji T)

Uji statistik t dilaksanakan untuk menilai apakah setiap variabel independen terdapat pengaruh signifikan terhadap variabel dependen secara individual.

Tabel 6. Hasil Uji T

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16,989	5,013		3,389	,001
X1	,604	,221	,374	2,738	,009
X2	,526	,155	,464	3,392	,001

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan temuan penelitian tentang peran *reward* terhadap motivasi kerja pada karyawan PT Equityworld Futures Surabaya, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai t-hitung pada variabel *reward* (X1) sebesar 2,738 dengan nilai signifikansi sebesar 0,009. Karena nilai t-hitung > t-tabel (2,738 > 2,01) dan p value < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, semakin tinggi *reward* yang diberikan, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.
2. Nilai t-hitung pada variabel *punishment* (X2) sebesar 3,392 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001. Karena nilai t-hitung > t-tabel (3,392 > 2,01) dan p value < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, *punishment* yang diterapkan secara tepat juga mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Koefisien Determinasi (R^2) dimanfaatkan dalam mengukur sejauh mana variabel independen mampu mendeskripsikan variabel dependen.

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,855 ^a	,731	,714	4,707

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Nilai koefisien determinasi yang diperoleh, yaitu *Adjusted R Square* sejumlah 0,714 membuktikan terkait 71,4% variasi dalam motivasi kerja mampu dideskripsikan dari variabel *reward*, *punishment*, maupun lingkungan kerja, sementara sisanya 29,6% disebabkan oleh faktor lainnya yang tidak diteliti pada studi ini.

Uji Regression Analysis (MRA)

Uji *Regression Analysis* (MRA) dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah variabel lingkungan kerja dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja.

Tabel 8. Hasil Uji Regression Analysis (MRA)

Coefficients^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	43,809	27,740		1,579
	X1	,457	1,821	,283	,251
	X2	-,923	1,334	-,813	-,692
	Y	-,004	,902	-,002	-,005
	X1*Z	-,012	,056	-,459	-,219
	X2*Z	,037	,042	1,808	,884

a. Dependent Variable: TotalY

Berdasarkan tabel diatas diketahui memiliki t-hitung -0,219 ($< 2,01$) dengan nilai signifikansi variabel interaksi antara *reward* dengan motivasi kerja sebesar 0,828 ($> 0,05$). Maka berkesimpulan bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh dalam memoderasi variabel *reward* terhadap motivasi kerja. Selain itu, variabel lingkungan kerja dalam memoderasi *punishment* terhadap motivasi kerja memiliki t-hitung 0,884 ($< 2,01$) dengan nilai signifikansi 0,381 ($> 0,05$). Maka berkesimpulan bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh dalam memoderasi variabel *punishment* terhadap motivasi kerja.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data pada karyawan PT Equityworld Futures Surabaya, diperoleh temuan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, sedangkan lingkungan kerja tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Temuan ini memberikan implikasi teoritis dan praktis yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal pengembangan strategi peningkatan motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Reward terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji t menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 2,738 dengan nilai signifikansi 0,009 ($< 0,05$), yang berarti bahwa semakin tinggi *reward* yang diberikan, semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

Temuan ini konsisten dengan teori motivasi (Robbins, S.P., & Judge, 2017) yang menyatakan bahwa reward, baik finansial maupun non-finansial, merupakan pendorong utama motivasi kerja karena memberikan pengakuan terhadap kontribusi individu. Reward yang adil dan sesuai dengan kinerja menciptakan perasaan dihargai, meningkatkan semangat kerja, serta mendorong terciptanya iklim kerja yang kompetitif dan produktif. Penelitian ini juga sejalan dengan hasil studi (Nanda Kurnia et al., 2022), yang menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan sistem pemberian reward dilakukan secara adil, transparan, dan sesuai pencapaian untuk menjaga tingkat motivasi karyawan dalam jangka panjang.

Pengaruh Punishment terhadap Motivasi Kerja

Punishment juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai t-hitung sebesar 3,392 dan signifikansi 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa punishment yang diterapkan dengan tepat dan adil dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Dalam konteks manajemen, punishment berperan sebagai alat kontrol perilaku yang efektif. Ketika digunakan untuk menegakkan disiplin dan memberikan konsekuensi atas pelanggaran aturan, punishment dapat meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab karyawan. Di PT Equityworld Futures Surabaya, punishment dianggap sebagai bentuk kontrol profesional yang diterapkan secara struktural dan administratif, bukan sebagai hukuman personal. Temuan ini mendukung studi (Ghanitri & Hakim, 2024), yang menyatakan bahwa punishment berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, selama dilakukan secara prosedural dan tidak sewenang-wenang.

Peran Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi antara Reward dan Motivasi Kerja

Berdasarkan uji Moderated Regression Analysis (MRA), diketahui bahwa lingkungan kerja tidak memoderasi hubungan antara reward dan motivasi kerja, dengan nilai t-hitung sebesar -0,219 dan signifikansi 0,828 ($> 0,05$). Ini berarti bahwa seberapa baik atau buruknya kondisi lingkungan kerja tidak memperkuat ataupun memperlemah pengaruh reward terhadap motivasi.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori Cognitive Evaluation Theory (Decy; Ryan, 2008) yang menyatakan bahwa jika reward sudah terinternalisasi sebagai bentuk pengakuan terhadap kompetensi, maka motivasi intrinsik tetap tinggi, terlepas dari konteks eksternal seperti lingkungan kerja. Dalam hal ini, reward yang dirasakan adil dan memadai sudah cukup untuk memotivasi karyawan, tanpa perlu dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini juga didukung oleh (Rasheed et al., 2020), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja hanya efektif sebagai moderator ketika reward bersifat tidak konsisten. Dalam kasus PT Equityworld Futures Surabaya, reward yang sudah sistematis dan adil menyebabkan lingkungan kerja tidak memberikan kontribusi tambahan terhadap motivasi kerja.

Peran Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi antara Punishment dan Motivasi Kerja

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memoderasi hubungan antara punishment dan motivasi kerja, dengan nilai t-hitung sebesar 0,884 dan signifikansi 0,381. Artinya, efek punishment terhadap motivasi kerja terjadi secara langsung, tanpa dipengaruhi oleh suasana atau dukungan lingkungan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa punishment yang bersifat formal dan procedural seperti teguran tertulis, pemotongan gaji, atau tindakan disipliner lainnya dipandang sebagai bentuk pengendalian profesional, bukan sebagai bentuk ketidaknyamanan psikologis. Oleh karena itu, efektivitas punishment tetap berlaku meskipun kondisi lingkungan kerja tidak optimal.

Temuan ini sejalan dengan pendapat (Nawawi, 2011) yang menekankan bahwa punishment merupakan kontrol eksternal yang tidak bergantung pada kenyamanan kerja, melainkan pada efek jera dan disiplin. Anwar Bintang & Isa Indrawan, (2025) juga menyatakan bahwa peran lingkungan kerja sebagai moderator menjadi tidak signifikan ketika punishment sudah jelas, tegas, dan dimengerti oleh seluruh karyawan.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa reward dan punishment memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Equityworld Futures Surabaya, sedangkan lingkungan kerja tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Reward yang diberikan secara adil dan sesuai kinerja mampu meningkatkan motivasi karena penghargaan dinilai penting oleh karyawan. Punishment yang diterapkan secara tepat juga mendorong kedisiplinan dan tanggung jawab, sehingga meningkatkan motivasi kerja.

Sebaliknya, hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memperkuat maupun memperlemah pengaruh reward maupun punishment terhadap motivasi kerja. Hal ini terjadi karena reward dan punishment sudah cukup kuat dan konsisten dalam mendorong motivasi, sehingga tidak tergantung pada suasana lingkungan kerja. Dengan demikian, perusahaan perlu terus mengoptimalkan sistem reward dan punishment secara adil dan terstruktur, karena keduanya terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, tanpa perlu bergantung pada faktor lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Bintang, H., & Isa Indrawan, M. (2025). The Effect Of Reward And Punishment On Employee Performance Is Mediated By Work Motivation At The Sidikalang Sub-District Office. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 3(1), 1209–1225. <https://doi.org/10.61306/ijmea>
- Decy, Ryan. (2008). Teori evaluasi kognitif motivasi intrinsik Deci dan Ryan: Seperangkat teorema akal sehat. *Jurnal Psikologi Skandinavia*, 34(4), 338–352. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.1993.tb01130.x>
- Dunn, J. C., & Zimmer, C. (2020). Self-determination theory. *Routledge Handbook of Adapted Physical Education*, 55(1), 296–312. <https://doi.org/10.4324/9780429052675-23>
- Ghanitri, E., & Hakim, L. (2024). Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV. Saprotan Utama Demak. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 7(1), 692–704.
- Horton, J. J. (2012). Employer Expectations, Peer Effects and Productivity: Evidence from a Series of Field Experiments. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1652993>
- Ismah, L., Hadi, S. P., & Dewi, R. S. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(1), 303–311. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>
- Nanda Kurnia, N., Husnaiti, R., & Tristiarto, Y. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Deraya. *Jurnal Sosial Sains*, 2(5), 596–605. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v2i5.394>
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk bisnis yang kompetitif* (1st ed.). Gajah Mada University Press.
- Ni Made Ari Kusuma Dewi, Ni Luh Gde Sri Sadjuni, & Ni Desak Made Santi Diwyarthi. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel PRL. *TOBA: Journal of Tourism, Hospitality and Destination*, 3(4), 153–159. <https://doi.org/10.55123/toba.v3i4.4434>

- Pradnyani, G. A. A. I., Rahmawati, P. I., & Suci, N. M. (2020). indikator motivasi kerja yang meliputi prestasi kerja, kemampuan, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 21. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26186>
- Rasheed, M. I., Jamad, W. N., Pitaf, A. H., & Iqbal, S. M. J. (2020). Perceived Compensation Fairness, Job Design, and Employee Motivation: The Mediating Role of Working Environment. *South Asian Journal of Management Sciences*, 14(2), 229–246. <https://doi.org/10.21621/sajms.2020142.05>
- Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behacior. In *Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning : Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau* (Vol. 16, Issue 2).
- Sa'diyah, H. (2023). Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Santri. *Jurnal An-Nur: Kajian Pendidikan Dan Ilmu Keislaman*, 09(01), 1–14.