

THE INFLUENCE OF FINANCIAL, NON-FINANCIAL REWARDS AND PUNISHMENT ON THE WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE CREDIT SECTION AT PT BPR CHANDRA MUKTIARTHA

PENGARUH REWARD FINANSIAL, NON FINANSIAL DAN PUNISHMENT TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN BAGIAN KREDIT PADA PT BPR CHANDRA MUKTIARTHA

Kus Sentono Halim¹, R. Drajat Armono², Mery Noviyanti³

Universitas Terbuka, Yogyakarta, Indonesia¹

Universitas Terbuka dan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia²

Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia³

kussentonohalim@gmail.com¹, 046110409@uii.ac.id², meryn@ecampus.ut.ac.id³

ABSTRACT

The aim of this research is to determine, analyze, and demonstrate the influence of reward and punishment on the work motivation of employees in the credit department of PT BPR Chandra Muktiartha. The methodology employed in this study utilizes a quantitative approach with a sample size of 63 employees from the credit department of PT BPR Chandra Muktiartha through a questionnaire. The analytical method used is multiple linear regression analysis. The research findings can be summarized as follows: there is a positive relationship between financial rewards, non-financial rewards, and punishment on the work motivation of employees in the credit department of PT BPR Chandra Muktiartha both partially and simultaneously.

Keywords: Reward, Punishment and Work Motivation.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan membuktikan pengaruh pemberian *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 63 orang karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha melalui kuesioner. Metode analisa yang digunakan adalah analisa regresi linear berganda. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara finansial *reward*, non finansial *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha secara parsial maupun secara bersamaan.

Kata Kunci: Reward, Punishment dan Motivasi Kerja.

PENDAHULUAN

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja (*situation*) merupakan energi yang menggerakkan diri mereka yang bertujuan mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja karyawan merupakan aspek pokok yang harus dimiliki agar karyawan bisa berkontribusi lebih untuk peningkatan kinerja bisnis dan perusahaan. Dengan adanya motivasi kerja ini, karyawan akan memberikan yang terbaik dan meningkatkan

efektivitas serta efisiensi kerja.

Reward dan Punishment

Kinerja individu merupakan pondasi kinerja organisasi sehingga faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya pegawai yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan. Dorongan eksternal secara positif dan dorongan eksternal negatif diperlukan untuk menjaga motivasi dan kinerja individu dalam organisasi.

Reward adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih

giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Reward dilakukan untuk menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Dari berbagai pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa reward merupakan sebuah hasil dari pencapaian prestasi kerja berupa ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang di akui dengan yang lain.

Punishment adalah prosedur yang dilakukan untuk memperbaiki tingkah laku yang tak diinginkan dalam waktu singkat dan dilakukan dengan bijaksana. Berdasarkan fungsinya hukuman atau punishment dibagi dalam dua jenis, yaitu:

- Hukuman preventif, yaitu hukuman yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. Hukuman ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran, sehingga hukuman ini dilakukan sebelum pelanggaran itu dilakukan.
- Hukuman represif, yaitu hukuman yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran. Hukuman ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Siahaan (2013) dengan judul “Pengaruh Reward dan Punishment terhadap disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan datanya dengan kuesioner dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, disimpulkan bahwa reward dapat meningkatkan kinerja karyawan begitu dengan adanya penerapan punishment berpengaruh terhadap

disiplin kerja karyawan. Reward dan punishment dapat merangsang kedisiplinan kerja karyawan.

Penelitian lain oleh Solikhah, Setyowati, Sanosra (2016) mengambil berjudul “Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII (Persero) Kebun Jatirone Kalibiru Banyuwangi”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner dan studi pustaka. Reward dalam penelitian ini megunakan pujian, bonus, peluang promosi, dan fasilitas. Sedangkan punishment yang di gunakan yaitu nasehat, teguran, surat peringatan, dan skorsing. Hasil penelitian tersebut mendapatkan hasil yaitu penerapan reward dan punishment yang di terapkan di PTPN XII (Persero) Kebun Jatirone Banyuwangi dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Identifikasi Masalah

PT BPR Chandra Muktiartha merupakan salah satu bank perkreditan rakyat di Yogyakarta yang terus bertumbuh kinerja keuangannya selama 10 tahun berturut turut yaitu dari tahun 2012 sampai dengan 2022. Laba bertumbuh rata rata 15% pada setiap tahun, aset bertumbuh rata rata 15% per tahun dan Kredit pada masyarakat bertumbuh 17%. Laba BPR sangat bergantung pada pengelolaan kualitas aset produktif yang terutama adalah pengelolaan pinjaman atau kredit yang disalurkan pada masyarakat (Peraturan OJK. Nomor Regulasi : 33 /POJK.03/2022). Total SDM PT BPR Chandra Muktiartha di bagian kredit pada tahun 2021 adalah 63 orang yang terdiri dari bagian pemasaran kredit dan penagihan kredit bertambah signifikan seiring pertumbuhan bisnis perusahaan.

Upaya meningkatkan motivasi

kerja yang meliputi dimensi gairah kerja, ketekunan, dan produktifitas kerja (Hasibuan, 2009) SDM pada PT BPR Chandra Muktiartha terutama SDM pada bagian pengelolaan kredit yaitu melalui penerapan reward finansial, non finansial dan punishment terlihat belumlah optimal pada seluruh karyawan bagian kredit, hal ini terlihat dari pengamatan awal peneliti yaitu:

1. Prosentase keterlambatan kerja karyawan pada bagian kredit tertinggi dibandingkan departemen lain
2. Kedisiplinan laporan kerja harian karyawan pada bagian kredit masih belum terlaksana dengan baik
3. Karyawan pada bagian kredit yang berhasil mencapai target kerja dan konsisten selama semester pertama tahun 2023 hanya sekitar 30% dari jumlah karyawan.

Berdasarkan permasalahan di atas dapat dirumuskan *research problem* sebagai berikut ini:

1. Apakah *reward* finansial berpengaruh pada motivasi kerja karyawan bagian kredit di PT BPR Chandra Muktiartha?
2. Apakah *reward* non Finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit di PT BPR Chandra Muktiartha?
3. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit di PT BPR Chandra Muktiartha?
4. Apakah pengaruh *reward* finansial, non finansial dan *punishment* secara bersama di PT BPR Chandra Muktiartha pada motivasi kerja karyawan bagian kredit?

Tujuan yang diinginkan pada penelitian ini adalah melakukan pengujian untuk mengetahui, menganalisis dan membuktikan pengaruh :

1. Pemberian *reward* finansial terhadap motivasi kerja karyawan bagian

- kredit PT BPR Chandra Muktiartha
2. Pemberian *reward* non finansial terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha
3. Pemberian *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha

Pemberian *reward* finansial, non finansial dan punishment secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha.

Grand teori penelitian ini adalah berdasarkan pendapat Jerald Greenberg dan Robert A. dalam Wibowo (2016) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku menuju pada pencapaian tujuan. Dalam teori kondisioning operan (operant Conditioning) oleh B.F. Skinner berpendapat bahwa perilaku refleks hanyalah sebagian kecil dari semua tindakan. Operant conditioning adalah bentuk pembelajaran dimana sebuah respon meningkat frekuensinya karena diikuti penguatan. Dalam proses belajar, *reward* atau *reinforce* menjadi faktor terpenting dalam teori ini karena perangsang itu memperkuat respon yang telah dilakukan. Penggunaan konsekuensi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk mengubah perilaku disebut pengkondisian operan (operant conditioning).

Ivancevich dalam Koencoro (2013) reward dibagi menjadi dua jenis yaitu: *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik.

1. Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Dimana penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial dan non finansial yaitu :
 - a. Penghargaan finansial :

- 1) Gaji.
- 2) Tunjangan
- 3) Bonus/insentif
- b. Penghargaan non finansial yaitu :
 - 1) Penghargaan interpersonal
 - 2) Promosi
2. Penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri, yang terdiri dari:
 - a. Penyelesaian (completion)
Merupakan kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang.
 - b. Pencapaian (achievement)
Merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
 - c. Otonomi Suatu keinginan yang timbul pada orang atas pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.
Menurut Abu dan Supriyono (2013), *punishment* adalah prosedur yang dilakukan untuk memperbaiki tingkah laku yang tak diinginkan dalam waktu singkat dan dilakukan dengan bijaksana. Veithzal Rivai (2005) indikator punishment dapat diuraikan seperti berikut:
 1. Hukuman ringan, terdiri dari:
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
 - b. Teguran tertulis.
 2. Hukuman sedang, terdiri dari:
 - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana pegawai lainnya.
 - b. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan.
 3. Hukuman berat, terdiri dari:
 - a. Pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan.

- b. Pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai di perusahaan Anwar Prabu Mangkunegara (2009) dalam Bayu Fadillah, et all (2013) mendefinisikan motivasi sebagai berikut :
 1. Tanggung jawab
 2. Prestasi kerja
 3. Keinginan untuk maju
 4. Keinginan atas pengakuan kinerja
 5. Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

Pengembangan Hipotesa

1. H₀ : Reward finansial di PT BPR Chandra Muktiartha secara parsial tidak berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan bagian kredit?
H₁ : Reward finansial di PT BPR Chandra Muktiartha secara parsial berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan bagian kredit?
2. H₀: Reward non Finansial di PT BPR Chandra Muktiartha secara parsial tidak berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan bagian kredit?
H₁: Reward non Finansial di PT BPR Chandra Muktiartha secara parsial berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan bagian kredit?
3. H₀: Punishment di PT BPR Chandra Muktiartha secara parsial tidak berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan bagian kredit?
H₁: Punishment di PT BPR Chandra Muktiartha secara parsial berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan bagian kredit?
4. H₀: Reward finansial, reward non finansial dan punishment di PT BPR Chandra Muktiartha secara bersama tidak berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan bagian kredit?
H₁: Reward finansial, reward non Finansial dan punishment di PT BPR

Chandra Muktiartha berpengaruh signifikan secara bersama pada motivasi kerja karyawan bagian kredit?

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dalam proses investigasi, peneliti memberikan kuesioner kepada 63 orang karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha. Teknik pengambilan sampel secara sampel jenuh dan dari hasil kuesioner tersebut diperoleh data untuk dilakukan pengujian hipotesis yang telah ditetapkan dengan metode analisa regresi berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh finansial reward terhadap motivasi kerja karyawan
Hasil t hitung adalah 2,481 yaitu lebih besar dari t tabel 2,001 dan nilai signifikansi adalah $0,016 <$ dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H1 diterima dan H0 ditolak, berarti Reward finansial secara parsial berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha.
2. Pengaruh non finansial reward terhadap motivasi kerja karyawan
Hasil t hitung adalah 6,255 yaitu lebih besar dari t tabel 2,001 dan nilai signifikansi adalah $0,000 <$ dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H1 diterima dan H0 ditolak, berarti Reward non finansial secara parsial berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha.
3. Pengaruh punishment terhadap motivasi kerja karyawan
Hasil t hitung adalah 0,655 yaitu lebih kecil dari t tabel 2,001 dan nilai signifikansi adalah $0,515 >$ dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H0 diterima dan H1 ditolak, berarti

punishment secara parsial tidak berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha.

4. Pengaruh finansial reward, non finansial reward dan punishment terhadap motivasi kerja karyawan
Hasil F hitung adalah 14,249 lebih besar dari F table 2,761 dan nilai signifikansinya adalah 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H1 diterima dan H0 ditolak, bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel finansial reward, non finansial reward dan punishment secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR CHANDRA MUKTIARTHA
5. Besar pengaruh finansial reward, non finansial reward, dan punishment terhadap motivasi kerja karyawan
Sesuai dengan hasil uji Koefisien Determinasi yang menunjukkan bahwa nilai adjusted R Square (koefisien determinasi) sebesar 0,391 atau sama dengan 39,1 %. Hal ini menyatakan bahwa variabel finansial reward, non finansial reward dan punishment berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 39,1 % sehingga masih ada 60,9% ditentukan oleh faktor lain.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang “PENGARUH REWARD FINANSIAL, NON FINANSIAL DAN PUNISHMENT TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN BAGIAN KREDIT PADA PT BPR CHANDRA MUKTIARTHA YOGYAKARTA“ dapat disimpulkan bahwa:

1. Finansial reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR

- Chandra Muktiartha
2. Non Finansial reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha
 3. Punishment berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha
 4. Finansial reward, non finansial reward dan punishment secara bersama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha
 5. Finansial reward, non finansial reward dan punishment berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit PT BPR Chandra Muktiartha sebesar 39,1 % sehingga masih ada 60,9% ditentukan oleh faktor lain.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta kajian teori, berikut ini dikemukakan saran bagi objek penelitian maupun penelitian lainnya yang ingin mengembangkan penelitian sejenis:

1. Bagi PT BPR Chandra Muktiartha dapat menjadi dasar untuk menegaskan keputusan manajemen terhadap penerapan reward namun tetap melakukan evaluasi bentuk-bentuk pemberian finansial reward, non finansial reward dan punishment yang lebih baik lagi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Perhatian utama perusahaan dapat diarahkan untuk evaluasi bentuk punishment yang diberikan karena belum berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan bagian kredit.
2. Bagi penelitian berikutnya dapat memasukan variabel lain yang belum dimasukkan dalam model penelitian

ini. Hal ini karena terdapat variabel lain yang mungkin juga berpengaruh terhadap motivasi kerja

3. Bagi Peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah keyakinan terhadap penerapan teori ke dalam praktek lapangan pekerjaan sehari-hari

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rusdakarya
- Asadullah, ABM., Juhdi B.N., Islam, M. N., Ahmed, AAA., Abdullah, ABM. (2019). The Effect of Reinforcement and Punishment on Employee Performance. *ABC Journal of Advanced Research*, Volume 8, No 2 (2019). <https://i-proclaim.my/journals/index.php/abcjar/article/view/87>
- Catalini, Meredith. (2012). *INTRINSIC REWARDS INCREASE JOB PERFORMANCE WITHIN AN ORGANIZATION*. ProQuest Dissertations Publishing. <https://www.proquest.com/docview/1036627029/528015BD1AAF42D9PQ/1>
- Cropanzano R, et al. (2007). "The Management of Organizational Justice". *Academy of Management Perspectives*.
- Desseler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Empat Belas)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dr. Baskar1, Prakash Rajkumar. K. R2. (2013). *A Study on the Impact of Rewards and Recognition on Employee Motivation*. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 4(11), 1634. https://www.researchgate.net/publication/329519715_A_Study_on_t

- he_Impact_of_Rewards_and_Recognition_on_Employee_Motivation
- Erlina, Ratu. Sunaryo, Deni. Syamsudin (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Area Terdampak Pintu Toll Serang-Panimbang. *Sains Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera* Volume. 8 No. 2 Tahun. 2022
- Erlijana. (2006). Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Variabel Mediator Komitmen Pegawai pada Dinas Kepemudaan dan Keolahragaan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Tesis Universitas Airlangga.
- Ghozali, Imam. (2005). Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS. Badan Penerbit UNDIP.
- Handoko, T. H. (2009). Pengantar Manajemen. BPFE.
- Hartatik, Indah Puji. (2014). “Mengembangkan SDM”. Laksana.
- Hasibuan, M. S.P. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara
- Heider, A. K., & Mang, H. (2020). Effects of Monetary Incentives in Physician Groups: A Systematic Review of Reviews. *Applied health economics and health policy*, 18(5), 655–667. <https://doi.org/10.1007/s40258-020-00572-x>
- Koencoro, Galih dwi. AL Musadieg, Mohammad. Susilo, Heru. (2013). “Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja, Survei pada karyawan PT. INKA”. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 5. No. 2
- Mahmudi, (2013), Manajemen Kinerja Sektor Publik. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- Oemar, Yohanas. (2007). “Pengaruh Pemberian Reward terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Riau”. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 3. No. 1.
- Randy Chiu. (2000). Does Perceptions Of Pay Equity, Pay Satisfaction and Job Satisfaction Mediate The Effect Of Positive Affectivity On Work Motivation. *Journal of The Social Behavior and Personality*, Vol 28 No.2, 177- 184.
- Robbins, Stephen P. (2001). Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta
- Siahaan, Rumiris. (2013). “Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan”. *Jurnal Ilmiah Bussines Progress*. Vol. 1. No. 01
- Solikah, Ita. Trias Setyowati, Abadi Sanorsa. (2016). “Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PTPN XII (Persero) Kebun Jatirono Kalibiru Banyuwangi”. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*. Vol. 2. No. 1
- Putra, Maha. Damayanti, NurEvi. (2020). The Effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok. *International Journal of Research and Review* Vol.7; Issue: 1; January 2020. Website: www.ijrrjournal.com
- Siagian, S. P. (2006). Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Jakarta: PT Gunung Agung Siyo.

- Skinner, B. F. (2013). Ilmu pengetahuan dan perilaku manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Soleh, Muhammad. (2005). Hubungan Persepsi Masyarakat tentang Perilaku Birokrasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik. Tesis. Jakarta: Universitas Terbuka
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sukarno, Edy. (2002). "Sistem Pengendalian Manajemen". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sutrischastini & Riyanto. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Kajian Bisnis*, 23 (2)
- Tangkuman, Kevin. Bernhard Tewel, Irvan Trang. (2015). "Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. 68 Pertamina(PERSERO) Cabang Pemasaran Sulutteggo". *Jurnal EMBA*. Vol. 3. No. 2
- Valina, Angga Fitri dan Nasih, Hartono M. (2013). "PENGARUH PERSEPSI KEADILAN REMUNERASI TERHADAP KINERJA PELAYANAN PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR"
- Veithzal, Rivai. (2005). "Performance Appraisal; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan". PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*, (Edisi Kelima, Cetakan Keenam). Jakarta : PT. Raja Grafindo
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi* (2nd ed.). Jakarta: Rajagrafindo.
- Winda Sri Astuti, dkk. (2018). "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Organisasi Dan Manajemen Hal.* 31 – 46. Diakses Januari 2019. https://www.academia.edu/37312359/PENGARUH_REWARD_DAN_PUNISHMENT_TERHADAP_KINERJA_KARYAWAN
- Walsh, Marie B. (2003). *Perceived Fairness Of And Satisfaction With Employee Performance Appraisal*. Dissertation. Louisiana State University.