

Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Produktivitas Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi

Wirda Rahmi
Perguruan Tinggi

*Email Korespondensi: raihancahyonoadi@gmail.com

Sejarah Artikel:

Diterima 03-07-2026
Disetujui 10-07-2026
Diterbitkan 12-07-2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Reward (X1) and Punishment (X2) on the Productivity (Y) of educational staff at Higher Education Institution. The research employed a quantitative correlational approach to examine the relationships among variables. The research sample consisted of 173 respondents, who were educational staff at Higher Education Institution, selected using proportionate stratified random sampling. The research data were collected through questionnaire distribution, while data analysis was conducted using multiple linear regression analysis with the assistance of SPSS version 27. The results indicate that partially, the Reward (X1) variable has a positive and significant effect on Work Productivity (Y), as evidenced by a calculated t-value of 8.082, which is greater than the t-table value of 1.974, a significance value of $0.000 < 0.05$, and a positive regression coefficient of 0.456. Furthermore, the Punishment (X2) variable also shows a positive and significant effect, indicated by a calculated t-value of $7.097 > 1.974$, a significance value of $0.000 < 0.05$, and a positive regression coefficient of 0.378. Simultaneously, both independent variables have a significant effect on productivity, as reflected by an F-value of 57.194, which is greater than the F-table value of 3.05, and a significance value of $0.000 < 0.05$. The coefficient of determination (R^2) is 0.402, indicating that 40.2% of the variation in educational staff productivity can be explained by reward and punishment, while the remaining 59.8% is influenced by other factors outside the research model, such as work motivation, work environment, leadership, and individual characteristics. These findings confirm that the implementation of a fair, consistent, and performance-based reward and punishment system plays an important role in enhancing the productivity of educational staff.

Keywords: Reward (X1), Punishment (X2), Productivity (Y).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Reward (X1) dan Punishment (X2) terhadap Produktivitas (Y) tenaga kependidikan di perguruan tinggi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif korelasional untuk menguji pengaruh antarvariabel. Sampel penelitian berjumlah 173 responden, yang merupakan tenaga kependidikan perguruan tinggi, dengan teknik pengambilan sampel proportionate stratified random sampling. Sumber data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS V.27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, variabel Reward (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y), yang ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar $8,082 > t$ tabel sebesar 1,974 dan nilai sig. $0,000 < 0,05$ serta koefisien regresi bernilai positif 0,456. Kemudian pada variabel Punishment juga memiliki pengaruh positif dan signifikan yang ditunjukkan melalui nilai t hitung sebesar $7,097 > t$ tabel 1,974 dan nilai sig. $0,000 < 0,05$ serta koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,378. Secara simultan, kedua variabel independen

tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dengan perolehan nilai F hitung sebesar $57,194 > 3,05$ dan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Hasil uji koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,402, yang berarti bahwa 40,2% variasi produktivitas tenaga kependidikan dapat dijelaskan oleh reward dan punishment, sedangkan sisanya sebesar 59,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan karakteristik individu. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa penerapan sistem reward dan punishment yang adil, konsisten, dan berbasis kinerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kependidikan.

Kata Kunci: Reward (X1), Punishment (X2), Produktivitas (Y).

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Rahmi, W., (2026). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Produktivitas Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi. Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2(4), 7733-7748. <https://doi.org/10.63822/naff2851>

PENDAHULUAN

Produktivitas sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk institusi pendidikan tinggi. Dalam era globalisasi dan transformasi digital, perguruan tinggi dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Menurut UNESCO (2022) menegaskan bahwa selain dosen, tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam mendukung administrasi, pelayanan, dan tata kelola perguruan tinggi. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas tenaga kependidikan menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Produktivitas kerja menunjukkan kemampuan individu dalam menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Menurut Robbins & Judge (2019), produktivitas merupakan perbandingan antara hasil kerja yang dicapai dengan standar yang ditentukan organisasi. Untuk meningkatkan produktivitas, organisasi perlu menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang mampu mendorong motivasi dan disiplin kerja pegawai. Salah satu strategi yang banyak digunakan adalah penerapan *Reward* dan *Punishment* (Maulana & Dewi, 2023).

Reward merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai atas prestasi dan kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan *Punishment* merupakan sanksi yang diberikan untuk mengoreksi pelanggaran atau perilaku yang tidak sesuai dengan ketentuan organisasi (Hasibuan, 2022). Penerapan kedua sistem tersebut secara adil dan proporsional diyakini mampu meningkatkan motivasi, kedisiplinan, serta produktivitas kerja pegawai. Robbins & Judge (2022) menyatakan bahwa *Reward* dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan loyalitas pegawai, sementara *Punishment* berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku agar kinerja tetap sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Perguruan Tinggi sebagai salah satu perguruan tinggi negeri di Aceh terus berupaya meningkatkan kualitas tata kelola dan pelayanan institusi. Dalam mendukung tujuan tersebut, tenaga kependidikan memegang peranan penting dalam menjalankan berbagai fungsi administrasi dan pelayanan akademik. Perguruan Tinggi telah menerapkan berbagai bentuk *Reward* bagi tenaga kependidikan berprestasi, seperti penghargaan pada momentum Dies Natalis, Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya, serta bentuk apresiasi lainnya. Di sisi lain, penerapan *Punishment* juga diperlukan untuk menjaga disiplin dan tanggung jawab kerja sehingga tercipta budaya kerja yang profesional dan produktif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap produktivitas tenaga kependidikan di Perguruan Tinggi. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan institusi.

KAJIAN PUSTAKA

Two - Factor Theory

Two-Factor Theory atau Teori Dua Faktor merupakan teori motivasi. Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor yang berbeda, yaitu faktor motivator (*motivator factors*) dan faktor *higiene* (*hygiene factors*). Faktor motivator merupakan faktor intrinsik yang mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, dan produktivitas kerja, seperti prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), kesempatan berkembang (*advancement*), dan pengembangan karier. Sebaliknya, faktor *higiene* merupakan faktor ekstrinsik yang berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja, meliputi gaji (*salary*),

kebijakan organisasi, supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja, serta keamanan kerja (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1966).

Dalam konteks organisasi, *Two-Factor Theory* menjelaskan bahwa *reward* berperan sebagai faktor motivator dan faktor higiene yang dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, serta kinerja pegawai, sedangkan *punishment* berfungsi sebagai mekanisme pengendalian untuk meningkatkan disiplin dan kepatuhan terhadap peraturan (Ginting, et al., 2026). Oleh karena itu, penerapan *reward* dan *punishment* secara adil, konsisten, dan proporsional diyakini mampu meningkatkan produktivitas tenaga kependidikan, sehingga teori ini relevan sebagai landasan dalam menjelaskan pengaruh reward dan punishment terhadap produktivitas kerja (Koncar et al., 2022).

Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan salah satu variabel penting yang digunakan organisasi untuk mengukur efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Cahyana & Ubaidillah, 2023). Produktivitas kerja tidak hanya menggambarkan jumlah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai, tetapi juga menunjukkan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan waktu, tenaga, dan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas (Siadari & Safrin, 2024).

Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai kemampuan individu atau kelompok dalam menghasilkan output yang maksimal dengan penggunaan input yang efisien (Sutarman et al., 2024). Produktivitas mencerminkan hubungan antara hasil kerja yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan dalam proses kerja (Purnama & Sutedjo, 2024). Semakin tinggi kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerjanya (Sutarman et al., 2024; Siadari & Safrin, 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu mendorong peningkatan produktivitas pegawai secara berkelanjutan.

Punishment

Punishment atau hukuman merupakan tindakan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai konsekuensi atas pelanggaran aturan, ketidakdisiplinan, atau perilaku yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Utami et al., 2024). *Punishment* bertujuan untuk mengoreksi perilaku pegawai agar tidak mengulangi kesalahan yang sama serta mendorong terciptanya disiplin kerja dalam organisasi (Rianitani & Kismanto, 2024). Penerapan *punishment* yang tepat dapat membantu organisasi menjaga ketertiban, kepatuhan terhadap aturan, dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan (Layek & Koodamara, 2024; Hustia & Rahmawati, 2024).

Dalam praktiknya, *punishment* dapat diberikan dalam berbagai bentuk, mulai dari teguran lisan, teguran tertulis, penundaan promosi, hingga sanksi administratif sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan (Utami et al., 2024). Pemberian *punishment* harus dilakukan secara objektif, konsisten, dan proporsional agar tidak menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai (Layek & Koodamara, 2024). Ketika *punishment* diterapkan secara tepat, pegawai akan lebih memahami konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan dan terdorong untuk mematuhi aturan organisasi serta meningkatkan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (Sakinah & Palupi, 2024; Rianitani & Kismanto, 2024).

Punishment bukan semata-mata bertujuan untuk menghukum, tetapi juga berfungsi sebagai sarana pembelajaran dan pengendalian perilaku. Melalui penerapan punishment yang adil, organisasi dapat mengurangi perilaku negatif, meningkatkan kedisiplinan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang

lebih tertib dan produktif (Utami et al., 2024; Layek & Koodamara, 2024). Oleh karena itu, punishment menjadi salah satu instrumen penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja pegawai (Layek & Koodamara, 2024).

Reward

Reward atau penghargaan merupakan salah satu bentuk apresiasi yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi, prestasi, dan pencapaian kinerja yang telah ditunjukkan (Maharvi & Ahmad, 2022; Rahmawati, 2022). *Reward* berfungsi sebagai alat motivasi yang dapat mendorong pegawai untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kinerjanya (Manzoor & Asif, 2021). Melalui pemberian penghargaan yang tepat, pegawai akan merasa dihargai dan diakui keberadaannya sehingga muncul dorongan untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi (Alzoubi et al., 2024; Owan et al., 2023).

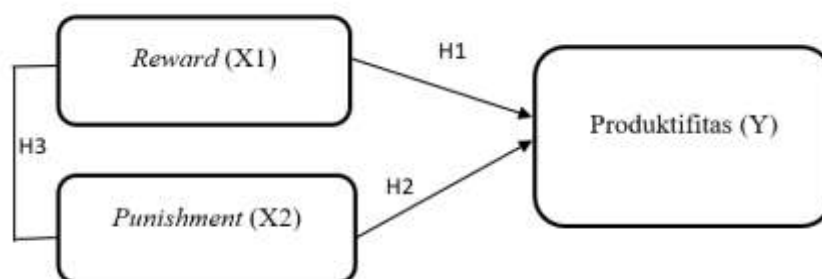
Menurut Figueiredo et al., (2025) *reward* dapat berupa penghargaan finansial maupun nonfinansial. Penghargaan finansial meliputi gaji, bonus, insentif, dan tunjangan, sedangkan penghargaan nonfinansial dapat berupa pengakuan, promosi jabatan, kesempatan pengembangan karier, serta apresiasi atas prestasi kerja yang dicapai. Organisasi yang menerapkan sistem *reward* secara adil dan transparan cenderung memiliki tingkat motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang kurang memperhatikan sistem penghargaan (Bibi et al., 2023; Alzoubi et al., 2024).

Secara umum, *reward* dipandang sebagai faktor yang mampu meningkatkan semangat kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi (Figueiredo et al., 2025). Pegawai yang memperoleh penghargaan sesuai dengan kontribusinya akan terdorong untuk mempertahankan perilaku positif dan meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan (Owan et al., 2023; Anggara & Kasmir, 2022).

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan teori yang telah dikemukakan, maka hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:

1. **H1:** *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kependidikan di Perguruan Tinggi .
2. **H2:** *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kependidikan di Perguruan Tinggi .
3. **H3:** *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kependidikan di Perguruan Tinggi .



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data primer yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Reward* (X1) dan *Punishment* (X2) terhadap Produktivitas Tenaga Kependidikan (Y) di Perguruan Tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen yang diteliti.

Penentuan sampel menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* karena populasi memiliki karakteristik yang tidak homogen dan tersebar pada beberapa unit kerja sehingga diperoleh sampel sebanyak 173 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1–5 yang terdiri atas pilihan jawaban sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Sebelum digunakan, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan ketepatan dan konsistensi alat ukur.

Analisis data dilakukan dengan bantuan program Microsoft Excel dan SPSS versi 27. Tahapan analisis meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Selanjutnya dilakukan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas Tenaga Kependidikan. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial, uji F untuk mengetahui pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL PENELITIAN

Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden penelitian yang terdiri dari 173 tenaga kependidikan Perguruan Tinggi. Karakteristik yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, jabatan, dan status perkawinan.

Tabel 1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Responden Berdasarkan	Karakteristik (n=173)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	92	53,2
	Perempuan	81	46,8
	Total	173	100,0%
Usia	21-25 Tahun	16	9,2
	26-30 Tahun	47	27,2
	31-35 Tahun	20	11,6
	36-40 Tahun	52	30,1
	41-50 Tahun	38	22,0
	Total	173	100,0%
Status Perkawinan	Belum Menikah	48	27,7
	Sudah Menikah	125	72,3
	Total	173	100,0%
Masa Kerja	1 Tahun	24	13,9
	2 Tahun	27	15,6
	3 Tahun	21	12,1
	4 Tahun	29	16,8

	5 Tahun	26	15,0
	> 5 Tahun	46	26,6
	Total	173	100,0%
Jabatan	Fungsional	66	52,4
	Pelaksana	89	31,0
	Struktural	18	16,7
	Total	173	100,0%

Sumber: Data Diolah, (2026)

Berdasarkan Tabel 1, responden penelitian didominasi oleh tenaga kependidikan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 92 orang (53,2%), sedangkan perempuan sebanyak 81 orang (46,8%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 36–40 tahun sebanyak 52 orang (30,1%), diikuti usia 26–30 tahun sebanyak 47 orang (27,2%).

Dilihat dari status perkawinan, sebagian besar responden telah menikah sebanyak 125 orang (72,3%), sedangkan yang belum menikah sebanyak 48 orang (27,7%). Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 46 orang (26,6%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama.

Sementara itu, berdasarkan jabatan, responden didominasi oleh pegawai pelaksana sebanyak 89 orang (51,4%), diikuti jabatan fungsional sebanyak 66 orang (38,2%) dan struktural sebanyak 18 orang (10,4%). Secara umum, karakteristik responden menunjukkan bahwa tenaga kependidikan Perguruan Tinggi didominasi oleh pegawai laki-laki, berusia produktif, telah menikah, memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, dan sebagian besar menduduki jabatan pelaksana.

Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana setiap item pernyataan pada variabel *Reward*, *Punishment*, dan Produktivitas mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Berikut ini hasil pengujiannya antara lain:

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Variabel Reward (X1)

No. Item	r- Hitung	r- Tabel	Keterangan
X1.1	0,693	0,148	Valid
X1.2	0,744	0,148	Valid
X1.3	0,617	0,148	Valid
X1.4	0,670	0,148	Valid
X1.5	0,767	0,148	Valid
X1.6	0,692	0,148	Valid
X1.7	0,754	0,148	Valid
X1.8	0,668	0,148	Valid
X1.9	0,775	0,148	Valid
X1.10	0,676	0,148	Valid

Sumber: Data Diolah, (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 2, diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *Reward* (X1) memiliki nilai r -hitung $>$ nilai r -tabel 0,148. Nilai r -hitung yang diperoleh berkisar antara 0,617 hingga 0,775, yang menunjukkan adanya korelasi yang cukup kuat antara masing-masing item pernyataan dengan total skor variabel *reward*. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel *reward* dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk *reward* secara tepat.

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Variabel *Punishment* (X2)

No. Item	r- Hitung	r- Tabel	Keterangan
X2.1	0,753	0,148	Valid
X2.2	0,746	0,148	Valid
X2.3	0,712	0,148	Valid
X2.4	0,780	0,148	Valid
X2.5	0,716	0,148	Valid
X2.6	0,693	0,148	Valid
X2.7	0,734	0,148	Valid
X2.8	0,738	0,148	Valid
X2.9	0,714	0,148	Valid
X2.10	0,735	0,148	Valid

Sumber: Data Diolah, (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.10, diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *Punishment* (X2) memiliki nilai r -hitung yang lebih besar dibandingkan dengan nilai r -tabel sebesar 0,148. Nilai r -hitung yang diperoleh berada pada rentang 0,693 hingga 0,780, yang menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara masing-masing item pernyataan dengan total skor variabel *punishment*. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel *Punishment* dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk *Punishment* secara tepat.

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Variabel Produktifitas (Y)

No. Item	r- Hitung	r- Tabel	Keterangan
Y.1	0,665	0,148	Valid
Y.2	0,690	0,148	Valid
Y.3	0,630	0,148	Valid
Y.4	0,643	0,148	Valid
Y.5	0,730	0,148	Valid
Y.6	0,655	0,148	Valid
Y.7	0,702	0,148	Valid
Y.8	0,733	0,148	Valid
Y.9	0,662	0,148	Valid
Y.10	0,671	0,148	Valid

Sumber: Data Diolah, (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.11, diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Produktivitas (Y) memiliki nilai r -hitung $>$ nilai r -tabel 0,148. Nilai r -hitung yang diperoleh berada pada rentang 0,630 hingga 0,733, yang menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara masing-masing item pernyataan dengan total skor variabel produktivitas (Y). Dengan demikian, seluruh item

pernyataan pada variabel produktivitas dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk produktivitas kerja secara tepat

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu instrumen pengukuran atau tes konsisten dan dapat diandalkan dalam memberikan hasil yang stabil atau konsisten. Berikut ini hasil uji reliabilitas pada masing-masing variabel antara lain sebagai berikut:

Tabel 5 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	N of Items
1	<i>Reward</i> (X1)	0,889	0,60	10
2	<i>Punishment</i> (X2)	0,904	0,60	10
3	Produktifitas Kerja (Y)	0,868	0,60	10

Sumber: Data Diolah, (2026)

Berdasarkan Tabel 5, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60, sehingga dinyatakan reliabel. Variabel *Reward* memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,889 > 0,60$, variabel *Punishment* sebesar $0,904 > 0,60$, dan variabel Produktivitas Kerja sebesar $0,868 > 0,60$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi yang sangat baik dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Uji ini menggunakan pendekatan *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dengan kriteria apabila nilai *Asymp sig.* $> 0,05$ maka data tersebut terdistribusi normal dan apabila nilai *Asymp sig.* $< 0,05$ maka data tersebut tidak terdistribusi normal.

Berdasarkan hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*, diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar $0,200 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal, sehingga model regresi telah memenuhi asumsi normalitas dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		173
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,81057813
Most Extreme Differences	Absolute	,061
	Positive	,061
	Negative	-,040
Test Statistic		,061
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	,121
	99% Confidence Interval	Lower Bound
		Upper Bound
		,113
		,130

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Diolah, (2026)

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan yang kuat atau korelasi tinggi antarvariabel independen, yaitu *reward* (X1) dan *punishment* (X2) dalam model regresi.

Tabel 7 Hasil Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.			
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,399	3,066		,782	,435		
	Reward (X1)	,456	,056	,479	8,082	,000	1,000	1,000
	Punishment (X2)	,378	,053	,421	7,097	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Produktifitas (Y)

Sumber: Data Diolah, (2026)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, variabel *reward* dan *punishment* memiliki nilai tolerance sebesar $1,000 > 0,10$ dan nilai VIF sebesar $1,000 < 10$. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen, sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual dalam model regresi yang digunakan. Berikut ini hasil pengujiannya antara lain:

Tabel 8 Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,784	1,682		,466	,642
	Reward (X1)	,007	,031	,018	,241	,810
	Punishment (X2)	,033	,029	,086	1,124	,263

a. Dependent Variable: ABSRES2

Sumber: Data Diolah, (2026)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas metode Glejser, variabel *reward* (X1) memiliki nilai Sig. sebesar 0,810 > 0,05 dan *punishment* (X2) sebesar 0,263 > 0,05. Dengan demikian, tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi memenuhi asumsi klasik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linier berganda merupakan uji statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Uji ini bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel independen, dalam hal ini *reward* (X1) dan *punishment* (X2), mampu menjelaskan perubahan pada variabel dependen yaitu produktivitas (Y).

Tabel 9. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

		Coefficients^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,399	3,066		,782	,435
	Reward (X1)	,456	,056	,479	8,082	,000
	Punishment (X2)	,378	,053	,421	7,097	,000

a. Dependent Variable: Produktifitas (Y)

Sumber: Data Diolah, (2026)

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda pada Tabel 9, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,399 + 0,456X_1 + 0,378X_2$$

Keterangan:

Y = Variabel Produktifitas

a = Konstanta 2,399

B₁X₁ = Nilai Koefisien variabel *Reward* 0,456

B₂X₂ = Nilai Koefisien variabel *Punishment* 0,378

Melalui persamaan regresi diatas maka dapat di intepretasikan sebagai berikut ini:

- Konstanta sebesar 2,399 menunjukkan bahwa apabila variabel *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2) dianggap bernilai nol atau tidak mengalami perubahan, maka nilai dasar produktivitas tenaga kependidikan adalah sebesar 2,399.
- Koefisien regresi *reward* (X_1) sebesar 0,456 menunjukkan bahwa setiap perubahan satu satuan pada variabel *reward*, dengan asumsi variabel *punishment* tetap atau konstan, akan perubahan produktivitas sebesar 0,456 satuan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian *reward* yang baik dan adil memiliki pengaruh positif dalam perubahan produktivitas kerja tenaga kependidikan.
- Koefisien regresi *punishment* (X_2) sebesar 0,378 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel *punishment*, dengan asumsi variabel *reward* tetap, akan perubahan produktivitas sebesar 0,378 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *punishment* yang tegas, adil, dan konsisten mampu meningkatkan kedisiplinan serta mendorong perubahan produktivitas tenaga kependidikan.

Uji Hipotesis

Uji-t

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut ini adalah hasil uji-t yang dilihat Melalui nilai signifikansi antara lain sebagai berikut:

Tabel 9 Hasil Uji-t

Model		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,399	3,066		,782
	Reward (X1)	,456	,056	,479	,000
	Punishment (X2)	,378	,053	,421	,000

a. Dependent Variable: Produktifitas (Y)

Sumber: Data Diolah, (2026)

Berdasarkan hasil uji t, variabel *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2) signifikan terhadap produktivitas tenaga kependidikan. Variabel *Reward* (X_1) memiliki nilai Sig. $0,000 < 0,05$ dan variabel *punishment* (X_2) memiliki nilai Sig. $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *reward* dan *punishment*, maka semakin tinggi produktivitas tenaga kependidikan.

Uji-F

Tabel 10 Hasil Uji-t

Model		ANOVA ^a			
		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	914,225	2	457,113	57,194
	Residual	1358,688	170	7,992	
	Total	2272,913	172		

a. Dependent Variable: Produktifitas (Y)

b. Predictors: (Constant), Punishment (X2), Reward (X1)

Sumber: Data Diolah, (2026)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai F-hitung sebesar $57,194 > F\text{-tabel } 3,05$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa *reward* (X1) dan *punishment* (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kependidikan, sehingga hipotesis penelitian diterima.

Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen dalam suatu model regresi, yang ditunjukkan melalui nilai R Square (R^2). Berikut ini hasil pengujiannya antara lain:

Tabel 11 Hasil Uji Koefisien Determinasi

<i>Model Summary</i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634 ^a	,402	,395	2,827

a. Predictors: (Constant), Punishment (X2), Reward (X1)

Sumber: Data Diolah, (2026)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai R sebesar 0,634 yang menunjukkan hubungan yang kuat antara reward dan punishment dengan produktivitas tenaga kependidikan. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,395 menunjukkan bahwa 39,5% variasi produktivitas dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan sisanya 60,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Reward terhadap Produktivitas

Berdasarkan hasil uji t parsial, variabel *Reward* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (Y) tenaga kependidikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 8,082 yang lebih besar dari t-tabel 1,974, nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, serta koefisien regresi positif sebesar 0,456. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *reward* akan diikuti oleh peningkatan produktivitas kerja tenaga kependidikan.

Secara empiris, temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian *reward* yang tepat, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, mampu meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugasnya. *Reward* yang diberikan organisasi membuat tenaga kependidikan merasa dihargai atas kontribusi dan kinerja yang telah diberikan, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal dan produktif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Reinforcement Theory* yang dikemukakan oleh B.F. Skinner, yang menyatakan bahwa perilaku individu dapat diperkuat melalui pemberian penguatan positif (*positive reinforcement*). Dalam konteks organisasi, *reward* berfungsi sebagai penguatan positif yang mendorong pegawai untuk mempertahankan dan meningkatkan perilaku kerja yang diharapkan oleh organisasi.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh penelitian Suryadinata et al., (2024) serta Rahmah & Sari (2023) yang menyimpulkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan salah satu faktor penting yang

berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas tenaga kependidikan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan sistem reward yang adil, konsisten, dan berbasis kinerja guna mendorong peningkatan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

Pengaruh *Punishment* terhadap Produktivitas

Berdasarkan hasil uji t parsial, variabel *Punishment* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (Y) tenaga kependidikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 7,097 yang lebih besar dari t-tabel 1,974, nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, serta koefisien regresi positif sebesar 0,378. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan *punishment* yang tepat dapat meningkatkan produktivitas kerja tenaga kependidikan.

Secara empiris, *punishment* berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku untuk meningkatkan disiplin, tanggung jawab, dan kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi. Penerapan *punishment* yang adil, proporsional, dan konsisten mendorong pegawai untuk bekerja lebih tertib, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan *Reinforcement Theory* yang dikemukakan oleh B.F. Skinner, yang menjelaskan bahwa perilaku individu dapat dibentuk melalui konsekuensi yang diterima atas tindakannya. Dalam konteks organisasi, *punishment* berfungsi untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan sehingga mendorong pegawai untuk menyesuaikan perilaku kerjanya sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Suryadinata et al., (2024) serta Rahmah dan Sari (2023) yang menemukan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui peningkatan disiplin dan kepatuhan pegawai. Dengan demikian, *punishment* merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kependidikan, terutama apabila diterapkan secara adil, transparan, dan bersifat edukatif.

Pengaruh *Reward* (X1) Dan *Punishment* (X2) Terhadap Produktifitas (Y)

Berdasarkan hasil uji F, variabel *Reward* (X1) dan *Punishment* (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (Y) tenaga kependidikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F-hitung sebesar 57,194 yang lebih besar dari F-tabel 3,05 serta nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* secara bersama-sama mampu meningkatkan produktivitas kerja tenaga kependidikan.

Secara empiris, temuan ini mengindikasikan bahwa produktivitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh pemberian penghargaan, tetapi juga oleh penerapan sanksi yang tepat. *Reward* berperan dalam meningkatkan motivasi dan semangat kerja, sedangkan *punishment* berfungsi untuk meningkatkan disiplin dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Kombinasi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan produktif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Reinforcement Theory* yang dikemukakan oleh B.F. Skinner, yang menjelaskan bahwa perilaku individu dapat dibentuk melalui konsekuensi yang diterimanya. *Reward* sebagai *positive reinforcement* mendorong pegawai untuk mempertahankan perilaku kerja yang baik, sedangkan *punishment* membantu mengurangi perilaku yang tidak sesuai dengan standar organisasi.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian Suryadinata et al., (2024), Rahmah & Sari (2023) dan Saputra, (2023) yang menyatakan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* secara seimbang dan

konsisten berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian, *reward* dan *punishment* merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kependidikan, sehingga perlu diterapkan secara adil, konsisten, dan berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang didapatkan pada hasil dan pembahasan, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut ini:

1. Variabel *Reward* (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (Y) tenaga kependidikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai t hitung sebesar $8,082 > t$ tabel $1,974$ serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, dengan koefisien regresi positif sebesar $0,456$. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem *reward* yang diterapkan, baik berupa insentif finansial maupun non-finansial, maka semakin tinggi tingkat produktivitas tenaga kependidikan.
2. Variabel *Punishment* (X2) juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar $7,097 > t$ tabel $1,974$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, dengan koefisien regresi positif sebesar $0,378$. Hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan *punishment* yang tegas, adil, dan konsisten mampu meningkatkan disiplin kerja serta mendorong tenaga kependidikan untuk bekerja lebih optimal.
3. Variabel *Reward* (X1) dan *Punishment* (X2) secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (Y) tenaga kependidikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai F hitung sebesar $57,194 > F$ tabel $3,05$ serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa kombinasi penerapan *reward* dan *punishment* secara bersama-sama merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja tenaga kependidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alzoubi, A., et al., (2024). *The Impact of Recognition and Work Engagement on Employee Productivity in Modern Organizations*. *International Journal of Business and Management*, 19(2), 75–89.
- Anggara, N & Kasmir, K. (2022). *The Influence of Green Compensation and Rewards and Leadership Style on Employee Sustainable Performance with Employee Engagement as a Mediating Variable*. *Sustainability*, 14(18), 11502.
- Bibi, S., et al., (2023). *Effects of Motivational and Behavioral Factors on Job Productivity: An Empirical Investigation*. *Behavioral Sciences*, 13(1), 41. <https://doi.org/10.3390/bs13010041>
- Cahyana, M. P. & Ubaidillah, H., (2023). *Driving Employee Productivity: Commitment, Training, and Performance Analysis*. *Academia Open*, 8(1). Available at: <https://doi.org/10.21070/acopen.8.2023.3977>.
- Figueiredo, E., et al. (2025). *The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for Future Research*.
- Ginting, M. B. B. (2026). *Literature Review: Teori Dua Faktor Herzberg dan Kinerja Karyawan*. *Journal of Authentic Research*, 5(1), 275–288. <https://doi.org/10.36312/s9854q31>
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Rahmah & Sari. (2023). Pengaruh *Punishment* dan *Reward* Terhadap Produktifitas Kerja Pegawai Di Rumah Sakit Bhakti Kartini Bekasi. *Jurnal EKONOMINA*. Vol. 2 (3).
- Rahmawati, R. (2022). Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Skripsi Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Rianitani, E., & Kismanto, J. (2024). Hubungan *Reward* dan *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Petugas di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sukoharjo. *Indonesian Journal of Hospital Administration*, 7(2).
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Sakinah, A. C., & Palupi, M. (2024). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v4i1.738>
- Saputra, W. (2023). Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada PT. Balam Sawit Sejahtera Rokan Hilir. Skripsi Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Siadari, E., & Safrin, S. (2024). Pengaruh Manajemen Waktu dan Optimalisasi Sumber Daya terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(1), 45–58.
- Suryadinata, W., Irfana, T.B., Wijayanti, M., & Khan A, M. (2024). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Produktifitas Karyawan PT. Sigma Visualindo. *Indonesian Journal of Economic and Strategic Management*. Vol. 2 (1).
- Sutarman, S., et al.,. (2024). *Do Motivation and Knowledge Sharing Influence the Work Productivity in Sanan Tempe Chips Industry Center Malang?*. *Bimantara: Journal of Business Management*, 1(1). <https://doi.org/10.22219/bimantara.v1i1.35274>
- UNESCO. (2022). *Beyond limits: New ways to reinvent higher education. Working document for the World Higher Education Conference* (WHEC2022). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381749>