

---

**PENGARUH KONFLIK KERJA, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN**

**Tri Rahayu Ramadani<sup>1</sup>, Evi Marlina<sup>2</sup>, Siti Rodiah<sup>3</sup>**

*Universitas Muhammadiyah Riau, Pekanbaru*

[trirahayuramadani@gmail.com](mailto:trirahayuramadani@gmail.com)

---

**Abstract**

*This study aims to examine the effect of work conflict, reward and punishment on the performance of Cinter Stationery employees. This research uses a type of quantitative descriptive research. The population in this study are all employees who work at Cinter Stationery. The sampling method in this study used a non-probability sampling technique, namely saturated sampling with a total of 87 respondents. The data collection technique used was a questionnaire. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis method. The results of the study show that work conflict has a significant effect on employee performance, reward has an effect on employee performance and punishment has an effect on Cinter Stationery employee performance.*

**Keywords:** *Work Conflict, Reward, Punishment, Employee Performance*

---

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh konflik kerja, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan Cinter Stationery. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Cinter Stationery. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu sampling jenuh dengan jumlah 87 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cinter Stationery

**Kata Kunci:** *Konflik Kerja, Reward, Punishment, Kinerja Karyawan*

---

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang menyelaraskan hubungan dan peran tenaga kerja untuk membantu perusahaan, karyawan dan masyarakat mencapai tujuan mereka secara efisien dan efektif (Hasibuan, 2019). Perkembangan suatu negara dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusia yang ada di negara tersebut. Semakin baik suatu negara mengembangkan sumber daya manusianya, maka semakin tinggi pula kualitas sumber daya manusianya. Hasil penelitian yang dilakukan The Boston Consulting Group (2013) menyebutkan bahwa Indonesia memiliki kinerja dan kualitas SDM yang relatif rendah. Untuk melihat kualitas SDM di suatu negara, dapat dilihat melalui Human Development Index (HDI) atau Indeks Pembangunan Manusia. HDI merupakan indikator yang mengukur seberapa sukses suatu negara dalam usahanya meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat. Hasil peringkat HDI Indonesia diantara beberapa negara di Asia Tenggara lainnya sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Peringkat dan Nilai HDI Beberapa Negara Asia Tenggara**

Peringkat Terbaru	Negara	2017	2018	2019
11	Singapura	0,933	0,936	0,938
62	Malaysia	0,805	0,805	0,81
79	Thailand	0,765	0,772	0,777
<b>107</b>	<b>Indonesia</b>	<b>0,707</b>	<b>0,712</b>	<b>0,718</b>

Sumber : UNDP (*United Nations Development Programs*)

Tak lain halnya dengan perusahaan, majunya suatu perusahaan, tentu tidak lepas dari dukungan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas, karena keberhasilan organisasi atau perusahaan sangat bergantung dari kualitas dan kinerja karyawan yang baik. Namun pada kenyataannya, kinerja karyawan yang rendah masih menjadi masalah besar dalam manajemen sumber daya manusia. Seperti fenomena yang terjadi di Cinter Stationery pada tahun 2019-2021 yaitu terdapatnya masalah kinerja dan karyawan kurang maksimal dalam mencapai target yang telah direncanakan perusahaan. Dari hasil observasi yang telah dilakukan, terdapat masalah kinerja karyawan pada Cinter Stationery yang dapat dilihat dari tingginya biaya afkir barang pada perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan dari kelalaian karyawan dalam mengemas dan menyimpan barang dagang di gudang maupun di etalase pajangan, akibatnya perusahaan mengalami kerugian karena barang dagangan terbuang secara percuma.

Biaya afkir barang muncul akibat pengurangan persediaan barang dagangan di perusahaan. Jika karyawan mampu menjaga dan merawat barang dagangan, maka biaya afkir dapat diminimalisir karena kerusakan barang dagangan dapat tertanggulangi. Data yang diperoleh dari Manajemen Cinter Stationery, terdapat peningkatan biaya afkir pada tahun 2020 sebesar 406,32% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Persentase ini kembali meningkat pada tahun 2021 sebesar 15,16% dari tahun sebelumnya. Peningkatan biaya afkir yang terjadi dalam tiga tahun berturut-turut ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan Cinter Stationery semakin menurun.

Banyak faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Konflik kerja menjadi salah satu faktornya, seperti pertengkaran antar karyawan yang timbul karena perbedaan tujuan dan pandangan yang berbeda terhadap rencana kerja, dan pembagian kerja, sehingga konflik kerja membuat kerjasama antar karyawan berkurang dan kondisi lingkungan kerja menjadi tidak efektif (Cahyaningrum, 2018).

Penerapan *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) yang tidak tepat juga dapat menjadi faktor pemicu penurunan kinerja karyawan. Pemberian *reward* bertujuan untuk mempertahankan karyawan berprestasi agar meningkatkan kinerja dan loyalitas kepada perusahaan. *Reward* mencerminkan tujuan perusahaan dan terkait dengan tolok ukur yang mendorong kinerja semua orang di organisasi secara keseluruhan (Wijaya, 2021).

*Punishment* merupakan konsekuensi yang tidak diinginkan dari suatu tindakan yang dihasilkan dari beberapa perilaku yang dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan seorang karyawan. Apabila digunakan secara efektif, *punishment* dapat menghalangi perilaku seseorang dalam organisasi, artinya *punishment* harus diberikan setelah penilaian yang cermat dan objektif dari semua aspek situasi

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh konflik kerja, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Selain itu penulis ingin menindaklanjuti perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lestari et al. (2020) yang menunjukkan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Seta et al. (2021) yang menemukan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Tahupiah et al. (2019) yang menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Novita et al. (2021) yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Tahupiah et al. (2019) yang menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Gustina (2020) yang menemukan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Teori Atribusi**

Teori atribusi ini dikemukakan oleh Kelley (1972) sebagai lanjutan dari teori atribusi yang digagas oleh Heider (1958). Teori ini menjelaskan bahwa ketika seorang individu mengamati perilaku seseorang, ia akan mencoba untuk memastikan apakah perilaku tersebut disebabkan oleh faktor internal atau eksternal (Robbins, 2014). Perilaku yang ditimbulkan oleh faktor internal adalah perilaku yang diyakini berada dibawah kendali individu. Perilaku yang ditimbulkan oleh faktor eksternal adalah perilaku yang diyakini sebagai efek dari penyebab luar, terutama bila diasumsikan bahwa individu dipaksa untuk bertindak sesuai dengan keadaan. Teori

atribusi sangat cocok untuk mengartikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan termasuk hal yang sangat krusial dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan sebelumnya. Kinerja merupakan bagian yang memprediksi tercapainya misi, tujuan dan sasaran organisasi (Veronica & Koto, 2020). Kinerja karyawan yang tinggi tentu akan mendorong kesuksesan perusahaan, sedangkan kinerja karyawan yang rendah akan menghambat kesuksesan perusahaan.

### **Konflik Kerja**

Menurut Yofandi (2017), konflik kerja adalah perselisihan antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu perusahaan karena mereka memiliki posisi, tujuan, nilai, atau persepsi yang berbeda. Hal ini dapat membuat pekerjaan tidak berjalan dengan baik sehingga menghasilkan tindakan kerja yang salah. Hal ini tentu dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.

### **Reward**

*Reward* merupakan salah satu fungsi SDM sebagai bentuk kepedulian perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan (Novita et al., 2021). *Reward* adalah pengakuan yang diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja dan keberhasilan berdasarkan penilaian positif sebagai penghargaan dan rasa terima kasih oleh organisasi (Citra et al., 2021).

### **Punishment**

*Punishment* adalah bentuk pembinaan dan pengawasan terhadap karyawan agar disiplin dan mengikuti aturan perusahaan (Novita et al., 2021). Apabila digunakan secara efektif, *punishment* dapat menghalangi perilaku seseorang dalam organisasi, artinya *punishment* harus diberikan setelah penilaian yang cermat dan objektif dari semua aspek situasi *Punishment* diperkenalkan sebagai fitur positif yang mencegah karyawan terlibat dalam perilaku yang dapat merugikan perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan.

## **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan***

Teori atribusi Kelley (1972) menjelaskan bahwa perilaku individu disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Disini, konflik kerja merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Konflik kerja sebagai faktor dari luar individu yang mempengaruhi perilaku individu tersebut. Konflik kerja yang positif dapat membuat karyawan semakin terpenggil untuk memecahkan masalah yang ada di dalam perusahaan dan menyebabkan kinerja mereka semakin meningkat. Namun, jika konflik kerja bersifat negatif dapat membuat pekerjaan tidak berjalan dengan baik sehingga menghasilkan tindakan kerja yang salah. Berdasarkan hasil penelitian Lestari (2018) menyebutkan bahwa semakin tinggi konflik kerja maka semakin rendah kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah konflik kerja maka kinerja karyawan semakin meningkat. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H<sub>2</sub>: Diduga konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cinter Stationery.**

### ***Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan***

Teori atribusi Kelley (1972) menjelaskan bahwa perilaku individu disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Disini, *reward* merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Adanya penerapan *reward* yang sesuai akan memacu karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan berperilaku baik, memperhatikan absensinya, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, meminimalisir kesalahan pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang berkualitas untuk mendapatkan *reward* tersebut. Menurut Novita et al. (2021), *reward* bisa membuat karyawan berusaha memberikan kontribusi yang baik, serta dengan adanya *reward*, karyawan akan berusaha bekerja menenuhi target maupun melebihi target yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H<sub>2</sub>: Diduga reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cinter Stationery.**

### ***Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja Karyawan***

Teori atribusi Kelley (1972) menjelaskan bahwa perilaku individu disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Disini, *punishment* merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Adanya penerapan *punishment* yang tegas dapat membuat karyawan untuk tidak melakukan berbagai perilaku yang merugikan perusahaan. Dengan adanya *punishment*, karyawan akan lebih berhati-hati lagi dalam bertindak dan berperilaku. Dengan demikian,

*punishment* dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena karyawan menaati aturan perusahaan seperti datang tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan sesuai *deadline*, dan enggan melakukan tindak kecurangan. Hal ini didukung oleh penelitian Apsari (2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara *punishment* terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>3</sub>: Diduga *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cinter Stationery.**

## **METODE**

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian deskriptif kuantitatif adalah suatu metode yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan tentang suatu peristiwa secara objektif menggunakan angka, yang dimulai dari pengumpulan data, interpretasi data sampai dengan hasilnya (Arikunto, 2006). Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala likert 1-5. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Cinter Stationery dengan menggunakan metode sampel jenuh sehingga seluruh jumlah populasi merupakan sampel. Sehingga diperoleh responden sebanyak 87 karyawan Cinter Stationery.

### **Uji Kualitas Data**

#### ***Uji Validitas***

Uji validitas digunakan untuk melihat sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur variabel yang diukur. Suatu pengukuran dinyatakan valid jika mampu melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Jika suatu pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mampu mengukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan (Ghozali, 2013). Pernyataan dikatakan valid jika korelasi korelasi  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel pada taraf signifikan  $\alpha=5\%$ , dan jika korelasi  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel pada taraf signifikan  $\alpha=5\%$ , berarti butir pernyataan tidak valid.

#### ***Uji Reliabilitas***

Uji reliabilitas adalah uji yang memperlihatkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan dengan ketentuan jika nilai dari Cronbach's Alpha lebih besar 0,60 maka kuesioner disebut reliabel. Sedangkan, jika nilai dari Cronbach's Alpha lebih kecil 0,60 kuesioner disebut tidak reliabel (Ghozali, 2013).

## Uji Asumsi Klasik

### *Uji Normalitas*

Uji normalitas bertujuan untuk memeriksa apakah variabel pengganggu dalam model regresi berdistribusi normal. Uji F dan t memperkirakan bahwa nilai residu mengikuti distribusi normal. Analisis grafik dan pengujian statistik dapat digunakan untuk menentukan apakah residual berdistribusi normal. Pengujian normalitas pada penelitian ini dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (Ghozali, 2011). Apabila nilai probabilitas signifikansi Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05, maka data berdistribusi normal (Ghozali, 2018)

### *Uji Multikolinearitas*

Pengujian multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah terjadi korelasi antar variabel bebas dalam model regresi. Metode yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas adalah dengan memonitor nilai *tolerance* dan nilai dari *variance inflation factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikoloniaritas (Ghozali, 2011).

### *Uji Heterokedastisitas*

Pengujian Heterokedastisitas digunakan untuk memeriksa apakah terdapat varians yang tidak sama dari residual pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi. Penelitian ini menggunakan uji heteroskedastisitas glejser untuk mendeteksi heteroskedastisitas. Uji glejser dilakukan dengan menggunakan nilai absolut residual untuk semua variabel bebas. Ketentuan pada uji heterokedastisitas yaitu apabila nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan nilai signifikan > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas namun apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan < 0,05 maka terdapat heteroskedastisitas dalam penelitian.

## Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2017), analisis regresi linier berganda digunakan untuk memperkirakan bagaimana keadaan (kenaikan dan penurunan) variabel bebas ketika dua atau lebih variable terikat sebagai faktor presiator dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya).

## Uji Hipotesis

### Uji T

Setiap variabel bebas Konflik Kerja, *Reward* dan *Punishment* diuji menggunakan alat analisis statistik yaitu uji t untuk menentukan apakah variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan (Ghozali, 2011). Dasar keputusan yang digunakan dalam uji-t adalah jika nilai probabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak, berarti variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dan jika nilai probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka hipotesis diterima berarti variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

### Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi digunakan untuk menilai seberapa besar kemampuan variabel-variabel bebas untuk menjelaskan variabel terikat. Dengan ketentuan, semakin besar nilai R<sup>2</sup> maka semakin tinggi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat pada penelitian. Dan semakin kecil nilai R<sup>2</sup> maka semakin kecil kemampuan variabel bebas menjelaskan variabel terikat pada penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### Analisis Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini variabel direpresentasikan dengan analisis deskriptif yang meliputi nilai minimum (min), nilai maksimum (max), nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi.

**Tabel 2**  
**Hasil Deskripsi Statistik Variabel**

<i>N</i>		<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Y	87	10,00	25,00	21,4138	3,00601
X1	87	13,00	34,00	25,7011	5,22319
X2	87	14,00	25,00	20,4368	2,84360
X3	87	8,00	25,00	20,3678	3,41718
<i>Valid N (listwise)</i>	87				

**Sumber : Data yang diolah peneliti, 2023**



**Analisis Regresi Linear Berganda**

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T.</i>	<i>Sign.</i>	
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>			<i>Beta</i>
1	(Constant)	12,395	2,755		4,499	,000
	X1	-,136	,050	-,237	-2,730	,008
	X2	,348	,106	,329	3,290	,001
	X3	,266	,086	,302	3,108	,003

*Sumber: Data yang diolah peneliti, 2023*

Pada uji analisis regresi linier berganda didapatkan hasil output unstandardized coefficients dengan nilai B1 variabel konflik kerja sebesar -0136, nilai B2 variabel reward sebesar 0,348 dan nilai B3 variabel punishment sebesar 0,266 dan nilai konstanta (a) adalah 12,395 maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 12,395 - 0,136 X1 + 0,348 X2 + 0,266 X3$$

Uraian penjelasan dari model persamaan regresi di atas adalah sebagai berikut:

1. Jika konstanta (a) adalah sebesar 12,395 artinya meskipun konflik kerja (X1), reward (X2) dan punishment (X3) tidak dihiraukan maka kinerja karyawan akan tetap sebesar 12,395.
2. Jika konflik kerja (X1) meningkat 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan menurun sebesar 0,136.
3. Jika reward (X2) meningkat 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,348.
4. Jika punishment (X3) meningkat 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,266.

## Uji Hipotesis

### Uji T

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Parsial (Uji T)**

Variabel	T	Sig
Konflik Kerja (X1)	-2,730	0,008
Reward (X2)	3,290	0,001
Punishment (X3)	3,108	0,003

*Sumber: Data yang diolah peneliti, 2023*

Berdasarkan Tabel 4, hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan.

Variabel konflik kerja memiliki t hitung sebesar -2,730 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,008, artinya tingkat signifikansi  $0,008 < 0,05$ . Maka hipotesis pertama (H1): Konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh reward terhadap kinerja karyawan.

Variabel reward memiliki t hitung sebesar 3,290 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001, artinya tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Maka hipotesis kedua (H2): reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa reward memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan.

Variabel punishment memiliki t hitung sebesar 3,108 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,003, artinya tingkat signifikansi  $0,003 < 0,05$ . Maka hipotesis ketiga (H3): punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa punishment memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

## Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,685 <sup>a</sup>	,470	,451	2,22790

*Sumber: Data yang diolah peneliti, 2023*

Berdasarkan tabel 5, diketahui bahwa nilai adjusted r square adalah sebesar 0,451 atau 45,1%. Artinya hubungan antara variabel konflik kerja (X1), reward (X2) dan punishment (X3) secara simultan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 45,1%. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti seperti stress kerja, motivasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan variabel lainnya.

## **PEMBAHASAN**

### ***Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan***

Berdasarkan hasil analisis hipotesis pertama, dapat disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cinter Stationery. Penyebab utama turunnya kinerja pada karyawan Cinter Stationery berdasarkan temuan dalam penelitian ini yaitu adanya konflik yang negatif dalam lingkungan kerja. Hal ini dibuktikan dengan mayoritas jawaban dari responden mengenai item pernyataan yang diajukan peneliti, dimana mayoritas responden mengakui bahwa adanya konflik kerja yang bersifat negatif di perusahaan. Salah satunya yaitu adanya perbedaan pendapat yang dapat memicu konflik. Untuk itu dapat disimpulkan jika konflik kerja meningkat maka kinerja karyawan akan menurun. Namun, apabila konflik kerja ini menurun, maka kinerja karyawan akan meningkat.

### ***Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan***

Berdasarkan hasil analisis hipotesis kedua, dapat disimpulkan bahwa reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cinter Stationery. Hal ini mengindikasikan bahwa reward yang meliputi gaji atau upah yang diterima, insentif yang dibayarkan, pemberian tunjangan pensiun, dukungan dari rekan kerja, serta pemberian promosi jabatan yang menunjang pekerjaan sangat mempengaruhi kinerja karyawan di Cinter Stationery. Berdasarkan hasil temuan peneliti, reward yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban kerja yang ditanggung karyawan, hal ini ditunjukkan dari hasil jawaban kuesioner oleh responden yang rata-rata menjawab setuju pada pernyataan yang ada di variabel reward.

### ***Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Karyawan***

Berdasarkan hasil analisis hipotesis ketiga, dapat disimpulkan bahwa punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cinter Stationery. Berdasarkan hasil temuan peneliti, penerapan punishment dapat dikatakan cukup baik, hal ini ditunjukkan dari hasil jawaban kuesioner oleh responden yang rata-rata menjawab setuju pada pernyataan yang ada di variabel

punishment. Punishment diterapkan untuk mencegah seseorang melakukan pelanggaran serupa dan membuat seseorang lebih berhati-hati dalam melakukan sesuatu.

## SIMPULAN

Variabel konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cinter Stationery. Sehingga konflik kerja yang terlalu besar dan bersifat negatif dapat membuat kinerja karyawan mengalami penurunan. Variabel *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cinter Stationery. Hal ini disebabkan karena *reward* dapat memotivasi karyawan untuk mampu bekerja lebih produktif dan meningkatkan kinerjanya. Variabel *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cinter Stationery. Hal ini disebabkan karena *punishment* mampu menghindari karyawan untuk melakukan perilaku yang tidak diinginkan dan membuat karyawan berhati-hati dalam bekerja sehingga terciptanya kinerja yang berkualitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Apsari, M. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Palangka Raya 1. In *Ekono Insentif* (Vol. 15, Issue 1).
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian : suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Cahyaningrum, S. (2018). Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Surya Cipta Internusa Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(1).
- Citra, dwi, Sarwoko, E., & Wilujeng, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perhutani Kph Malang. *E-Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas PGRI Kanjuruhan, Malang*, 7(1), 1–5.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi* (7th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Jurnal Ekonomika: Manajemen, Akuntansi dan Perbankan Syariah
- Group, B. C. (2013). *Tackling Indonesia's Talent Challenges*. Bcg.Com.  
<https://www.bcg.com/publications/2013/people-organization-leadership-talent-tackling-indonesias-talent-challenges-growing-pains-lasting-advantage>
- Gustina, S. (2020). Pengaruh Komunikasi, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kota Banda Aceh). In *Sustainability (Switzerland)*(Issue 1). <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/en/mdl-20203177951%0Ahttp://dx.doi.org/10.1038/s41562-020-0887-9%0Ahttp://dx.doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z%0Ahttps://doi.org/10.1080/13669877.2020.1758193%0Ahttp://serisc.org/journals/index.php/IJAST/article>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- Krisnawati, S., & Lestari, Y. T. (2018). Stres Kerja Dan Konflik Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3, 287–294. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v3is1.146>
- Lestari, W. M., Liana, L., & Aquinia, A. (2020). Pengaruh Stres Kerja , Konflik Kerja dan Beban Kerja. *Bisnis Dan Ekonomi*, 27(2), 100–110.
- Novita, H., Irsan, D. A., Bolon, M. S. N. T., & Marbun, Y. (2021). Pengaruh Motivasi, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Nusantara Enterprise. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 5(2), 735–749.
- Robbins. (2014). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Seta, A. B., Abdurrohman, D., & Ilham, N. (2021). Pengaruh Komunikasi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Central Asia Divisi Oto Claim Center Bintaro. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(3), 210–214.  
<https://doi.org/10.54371/jiip.v4i3.260>

Tahupiah, L. C., K, C., Sumarauw, J. S. B., Pt, D. I., Persero, P. L. N., & Manado, A. (2019).

Pengaruh Reward Dan Punishment Pada Kinerja Karyawan Di Pt. Pln (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 2.

Veronica, V., & Koto, S. K. (2020). Pengaruh Faktor Anteseden Motivasi, Disiplin, Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(01), 57.  
<https://doi.org/10.33370/jpw.v22i01.392>

Wijaya, L. F. (2021). Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 1(1), 129–138.

Yofandi, A. (2017). Jurnal Indikator Semangat Kerja. *Jom Fekon*, 4(1), 1015–1029.