

Pendekatan Konseling Behavioral Dengan Teknik *Reward and Punishment* Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja

Muhamad Safiul Umam* 

Program Pascasarjana Bimbingan Konseling, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia.
email: muhamad.safiul@student.undiksha.ac.id

ARTIKEL INFO

Histori Artikel

Dikirim: 20 Juli 2024
Direvisi: 15 Agustus 2024
Diterima: 20 Agustus 2024
Tersedia online 30 September 2024

Kata Kunci:

HRD, behavioural, penghargaan, hukuman, motivasi

Keywords:

HRD, behavioural, reward, punishment, motivation

DOI:

<https://doi.org/10.23887/ika.v22i2.84969>

ABSTRAK

Perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat bersaing di pasar global. Salah satu cara efektif yang harus dilakukan oleh *human resource development* untuk mencapai hal tersebut adalah dengan meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pendekatan konseling behavioral dengan teknik *reward and punishment*. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan secara komprehensif peran dan fungsi *human resource development* dalam meningkatkan motivasi kerja melalui pendekatan konseling behavioral teknik *reward and punishment*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei lapangan dengan teknik wawancara terstruktur, observasi partisipan, studi literasi, dan studi dokumentasi. Informan dalam penelitian ini berjumlah tiga orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel bertujuan. Metode pengolahan data yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik triangulasi. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat penulis simpulkan bahwa peran dan fungsi *human resource development* sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penerapan pendekatan konseling behavioral dengan teknik *reward and punishment* yang konsisten, adil, dan transparan secara empiris terbukti efektif dapat merubah perilaku menjadi lebih adaptif sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

ABSTRACT

Companies are required to continuously improve the quality of human resources in order to compete in the global market. One effective way that must be done by human resource development to achieve this is to increase employee work motivation through a behavioral counseling approach with reward and punishment techniques. The purpose of this study is to comprehensively describe the role and function of human resource development in increasing work motivation through a behavioral counseling approach with reward and punishment techniques. The method used in this study is a field survey with structured interview techniques, participant observation, literacy studies, and documentation studies. The informants in this study numbered three people with a sampling technique using purposive sampling. The data processing method used is descriptive qualitative with triangulation techniques. Based on the results of the study and discussion, the author can conclude that the role and function of human resource development are very important in increasing employee work motivation. The application of a behavioral counseling approach with reward and punishment techniques that are consistent, fair, and transparent has empirically proven to be effective in changing behavior to be more adaptive so that it has a positive impact on improving employee performance.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © Universitas Pendidikan Ganesha. All rights reserved.



1. PENDAHULUAN

Era industry 4.0 merupakan era industry yang memasuki persaingan bisnis global dan semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat bersaing di pasar global (Nurrahman et al., 2022; Umam, 2022; Umam, 2023; Umam et al., 2024). Salah satu cara yang efektif untuk mencapai hal tersebut adalah dengan meningkatkan motivasi kerja karyawan (Hidayah & Bastomi, 2022). Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada performa perusahaan secara keseluruhan (Sasmitasari et al., 2023; Astuti & Rianto, 2023). Dalam konteks ini, *human resource development* memainkan peran dan fungsi yang sangat penting (Putra & Wahyuni, 2022).

Human resource development bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengelola program-program pelatihan dan pengembangan karyawan (Hidayah & Bastomi, 2022). Selain itu,

human resource development juga berperan dalam merancang strategi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan (Astuti & Rianto, 2023). Fungsi *human resource development* mencakup berbagai aspek seperti pelatihan, pengembangan karir, manajemen kinerja, dan peningkatan kesejahteraan karyawan (Sari et al., 2019). Dalam menjalankan fungsinya, *human resource development* perlu mengadopsi pendekatan yang efektif untuk memotivasi karyawan, salah satunya adalah melalui pendekatan konseling behavioral dengan teknik *reward and punishment* (Pradnyani et al., 2020).

Pendekatan konseling behavioral fokus pada perubahan perilaku melalui proses pembelajaran (Laili et al., 2023). Pendekatan ini menekankan pentingnya penguatan positif dan penguatan negatif dalam membentuk perilaku individu (Sumarni, 2019). Dalam konteks organisasi, konseling behavioral dapat digunakan untuk membantu karyawan memahami dan mengatasi masalah yang mempengaruhi motivasi kerja mereka (Dharsana & Umam, 2024). Dengan menggunakan teknik *reward and punishment*, *human resource development* dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi (Pramesti et al., 2019).

Reward and punishment adalah teknik yang digunakan dalam pendekatan konseling behavioral untuk memotivasi karyawan (Pradnyani et al., 2020). *Reward* diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja yang baik, sementara *punishment* digunakan sebagai konsekuensi atas kinerja yang tidak memadai (Pramesti et al., 2019). Teknik ini efektif karena dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik melalui penguatan perilaku positif dan pengurangan perilaku negatif (Lestari & Muslihat, 2023). Implementasi yang tepat dari teknik ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Saleh & Mardiana, 2021).

Motivasi kerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan (Pradnyani et al., 2020). Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih keras, lebih kreatif, dan lebih loyal terhadap perusahaan (Pramesti et al., 2019). Sebaliknya, karyawan yang tidak termotivasi cenderung memiliki kinerja yang rendah, sering absen, dan memiliki tingkat pergantian yang tinggi (Lestari & Muslihat, 2023). Oleh karena itu, meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah salah satu prioritas utama bagi *human resource development* (Sasmitasari et al., 2023).

Meskipun penting, meningkatkan motivasi kerja bukanlah tugas yang mudah (Astuti & Muhammad Richo Rianto, 2023). *Human resource development* sering menghadapi berbagai tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya sumber daya, dan lingkungan kerja yang tidak mendukung (Hidayah & Bastomi, 2022). Selain itu, setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda-beda, sehingga pendekatan yang digunakan harus disesuaikan dengan kebutuhan individu (Sasmitasari et al., 2023). Pendekatan konseling behavioral dengan teknik *reward and punishment* menawarkan solusi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan setiap karyawan (Pradnyani et al., 2020).

Implementasi pendekatan konseling behavioral dengan teknik *reward and punishment* memerlukan perencanaan dan pelaksanaan yang matang (Pramesti et al., 2019). *Human resource development* perlu mengidentifikasi kebutuhan karyawan, menetapkan kriteria *reward and punishment* yang jelas, dan memastikan bahwa semua karyawan memahami dan menerima kebijakan tersebut (Hidayah & Bastomi, 2022). Selain itu, *Human resource development* juga harus terus memantau dan mengevaluasi efektivitas program untuk memastikan bahwa tujuan motivasi kerja tercapai (Lestari & Muslihat, 2023).

Beberapa perusahaan telah berhasil meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pendekatan konseling behavioral dengan teknik *reward and punishment* (Lestari & Muslihat, 2023; Saleh & Mardiana, 2021). Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan pada Kantor Jasa Penilai Publik Ferdinan Dana Ihcsan dan Rekan yang menerapkan sistem beasiswa studi lanjut berbasis kinerja bagi karyawan yang menunjukkan produktifitas dan konsistensi kerja dalam meningkatkan kualitas dan mutu layanan perusahaan. Demikian pula, teknik *punishment* digunakan untuk menegakkan disiplin kerja telah berhasil mengurangi tingkat kualitas layanan terhadap pelanggan. Data hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa pendekatan ini efektif jika diterapkan dengan benar (Dharsana & Umam, 2024; Pradnyani et al., 2020).

Peningkatan motivasi kerja karyawan melalui pendekatan konseling behavioral dengan teknik *reward and punishment* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perusahaan (Pramesti et al., 2019). Selain meningkatkan produktivitas dan kinerja, pendekatan ini juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tingkat absensi, dan meningkatkan retensi karyawan (Pradnyani et al., 2020). Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis (Lestari & Muslihat, 2023; Hidayah & Bastomi, 2022).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah “bagaimanakah peran dan fungsi *human resource development* dalam meningkatkan motivasi kerja melalui pendekatan konseling behavioral dengan teknik *reward and punishment*?”. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara komprehensif peran dan fungsi *human resource development* dalam meningkatkan motivasi kerja melalui pendekatan konseling behavioral teknik *reward and punishment*.

2. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei lapangan (Umam et al., 2024), dengan tujuan penelitian mendeskripsikan secara komprehensif peran dan fungsi *human resource development* dalam meningkatkan motivasi kerja melalui pendekatan konseling behavioral teknik *reward and punishment*. Penelitian dilakukan pada Kantor Jasa Penilai Publik Ferdinan Dana Ihsan dan Rekan yang beralamat di Jl. Suhada Raya No. 1A, RT 05 RW 22, Tlogosari Kulon, Pedurungan, Semarang, Jawa Tengah.

Sumber data dan informasi berasal dari pimpinan perusahaan, *human resource development* dan karyawan di perusahaan tersebut (data primer), sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil studi dokumentasi. Sementara itu, alat yang digunakan dalam memperoleh data adalah handphone sebagai perekam gambar dan suara, dengan mempedomani instrumen wawancara dan observasi yang telah disusun sesuai dengan indikator penelitian. Sedangkan bahan yang diperlukan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah data peran dan fungsi *human resource development* dalam meningkatkan kualitas layanan.

Metode perolehan data dilakukan dengan survei lapangan dengan teknik wawancara terstruktur, observasi partisipan dan studi dokumentasi (Umam, 2023). Adapun informan dalam penelitian ini berjumlah tiga orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel bertujuan (Dantes, 2023). Instrumen wawancara terstruktur disusun secara terperinci, peneliti telah mengetahui dengan pasti informasi yang hendak digali dari narasumber. Pada tipe wawancara ini, peneliti sudah membuat daftar pertanyaan secara sistematis. Untuk membantu proses wawancara, peneliti menggunakan rekaman suara dan video. Observasi yang dilakukan merupakan jenis partisipan, karena peneliti secara langsung berinteraksi bersama pimpinan perusahaan, *human resource development* dan karyawan dalam waktu yang telah ditentukan. Studi dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data sekunder.

Metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan teknik triangulasi (Umam, 2023). Dalam pengolahan data kualitatif deskriptif ada tiga tahapan yang harus dilalui: (1) kategorisasi data, memilah data catatan wawancara, anekdot, studi dokumentasi dan studi literasi. Hal itu dilakukan supaya data yang diperoleh mudah untuk disajikan; (2) penyajian data, yaitu penyajian dalam bentuk narasi sesuai dengan topik dan teori yang digunakan. Sebelum data disajikan terlebih dahulu diinterpretasikan supaya data yang diperoleh lebih mudah untuk ditafsirkan dan disajikan dalam bentuk narasi; dan (3) penarikan kesimpulan, dari temuan data disimpulkan berdasarkan data primer dan data sekunder (Umam et al., 2024).

Teknik analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis hasil observasi, wawancara dan dokumentasi untuk meningkatkan pemahaman penelitian terhadap kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai teman bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut, analisa perlu dilanjutkan dengan upaya mencari makna atau meaning (Umam et al., 2024). Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis data setelah proses pengumpulan data selesai, hal tersebut peneliti pilih dengan alasan bahwa informasi yang diperoleh dari lapangan akan lebih lengkap, sehingga tidak perlu diuji kembali (Umam, 2023).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif deskriptif menggunakan teknik triangulasi dengan data penelitian yang mencakup hasil observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan kajian literatur. Penggunaan teknik triangulasi bertujuan untuk memperoleh validitas dan keakuratan temuan hasil penelitian. Studi kasus dilakukan pada Kantor Jasa Penilai Publik Ferdinan

Dana Ihsan dan Rekan yang beralamat di Jl. Suhada Raya No. 1A, RT 05 RW 22, Tlogosari Kulon, Pedurungan, Semarang, Jawa Tengah. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen perusahaan.

Dari hasil wawancara dengan *human resource development*, diperoleh informasi bahwa perannya sangat sentral dalam membangun budaya perusahaan yang mendukung peningkatan motivasi kerja karyawan. *Human resource development* yang diberi wewenang pimpinan berusaha untuk bertanggung jawab dalam merancang dan mengimplementasikan program-program pelatihan, pengembangan karir, dan manajemen kinerja yang terintegrasi dengan strategi motivasi.

Human resource development juga berfungsi sebagai fasilitator, mediator, motivator, dan pembina kepegawaian. *Human resource development* tidak hanya memberikan pelatihan kepada karyawan tentang teknik *self-management*, tetapi juga menyediakan sesi bimbingan dan konseling untuk membantu karyawan mengatasi masalah pribadi yang mempengaruhi motivasi kerja. Dalam konteks ini, pendekatan behavioral diterapkan untuk mengubah perilaku karyawan menuju kinerja yang lebih baik.

Implementasi teknik *reward and punishment* di perusahaan ini menunjukkan hasil yang signifikan. *Human resource development* menggunakan berbagai bentuk *reward* seperti bonus kinerja untuk dapat melanjutkan studi lanjutan sebagai peluang pengembangan karir dalam memotivasi karyawan. Sementara itu, *punishment* diterapkan dalam bentuk teguran resmi, pengurangan insentif, atau pelatihan ulang untuk karyawan yang tidak memenuhi standar kinerja, dan bahkan pemberhentian kontrak kerja sebagai upaya terus menjaga kualitas dan mutu dari layanan perusahaan dalam menjaga citra positif perusahaan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pemberian *reward* secara konsisten telah meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai target yang lebih tinggi. Salah satu karyawan yang diwawancarai mengungkapkan bahwa bonus kinerja berupa beasiswa untuk bisa melanjutkan studi lanjut dapat mendorong untuk bekerja lebih keras dan lebih fokus pada tujuannya. Temuan yang sama juga terjadi di Dinas pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Bondowoso, dimana berdasarkan hasil penelitian pemberian *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Pujianti et al., 2022). Selain itu pemberian hadiah juga berpengaruh terhadap pengembangan perilaku proporsional (Kammermann et al., 2024).

Berikut adalah deskripsi data hasil penelitian dengan fokus pada penerapan metode *reward* terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Pengaruh *reward* terhadap motivasi dan kinerja karyawan

Bentuk <i>reward</i>	Karyawan termotivasi %	Peningkatan kinerja %
Beasiswa studi lanjut	90%	80%

Dari data di atas, terlihat bahwa beasiswa studi lanjut memberikan dampak dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan (90%) serta peningkatan kinerja sebesar 80%.

Meskipun *punishment* sering kali dianggap sebagai metode yang negatif, penelitian ini menemukan bahwa ketika diterapkan secara tepat, *punishment* secara signifikan dapat meningkatkan kedisiplinan dan memperbaiki kinerja karyawan. *Punishment* yang diberikan secara adil dan transparan membantu karyawan memahami konsekuensi dari perilaku mereka, sehingga mereka lebih berhati-hati dan berusaha untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya, dimana hukuman yang dilakukan oleh manajemen dari Koperasi Konsumen Karyawan Keluarga Besar Petrokimia Gresik (K3PG) berhasil meningkatkan kinerja dari karyawan (Isnani & Iryanti, 2023).

Berikut adalah deskripsi data hasil penelitian dengan fokus pada penerapan metode *punishment* terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Pengaruh *punishment* terhadap disiplin dan kinerja karyawan

Bentuk <i>punishment</i>	Penurunan perilaku maladaptif %	Peningkatan kinerja %
Teguran Resmi	60%	50%
Pelatihan Ulang	75%	65%
Pemberhentian Kontrak	85%	-

Pemberhentian kontrak memberikan dampak paling kuat dalam mengubah perilaku maladaptif dengan penurunan sebesar 85%, sedangkan pelatihan ulang memiliki efek signifikan dalam menurunkan perilaku maladaptif dengan prosentase sebesar 75%, dan peningkatan kinerja karyawan sebesar 65%.

Studi kasus terhadap karyawan yang menerima konsekuensi dari kebijakan *reward and punishment* yang diberlakukan perusahaan melalui *human resource development* secara signifikan menunjukkan peningkatan motivasi dan kinerja. Karyawan menjadi berhati-hati dan selalu mempedomati prosedur kerja untuk menghindari kesalahan kerja yang dapat ditimbulkan dari konsekuensi perilaku kerja yang tidak disiplin. Temuan tersebut konsisten dengan hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa penerapan *reward* dapat mempengaruhi perubahan perilaku yang adaptif pada masa yang akan datang (Elbers et al., 2022). Sedangkan *punishment* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Elfina et al., 2023).

Berikut adalah deskripsi data hasil penelitian dengan fokus pada perbandingan pengaruh antara metode *reward* dan metode *punishment* terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Perbandingan pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi dan kinerja karyawan

Metode	Peningkatan motivasi %	Peningkatan kinerja %
Reward	90%	80%
Punishment	73%	57,5%

Reward secara keseluruhan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan sebesar 90% dan 80%, dibandingkan dengan *punishment* sebesar 80% dan 57,5%. Meskipun *punishment* memiliki efek yang lebih rendah dalam peningkatan motivasi dan kinerja karyawan, dampaknya tetap signifikan.

Pembahasan

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa peran dan fungsi *human resource development* sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan (Astuti & Rianto, 2023; Hidayah & Bastomi, 2022). Pendekatan konseling behavioral dengan teknik *reward and punishment* efektif dalam mengubah perilaku karyawan dan meningkatkan kinerja mereka (Elfina et al., 2023; Pramesti et al., 2019). Namun, keberhasilan program ini sangat bergantung pada penerapan yang konsisten, adil, dan transparan (Saleh & Mardiana, 2021).

Penerapan teknik *reward* secara prosentase lebih efektif dalam meningkatkan motivasi karyawan sebesar 90% dan kinerja karyawan sebesar 80%. Keberhasilan tersebut karena adanya dukungan dari manajemen yang menerapkan kebijakan berupa pemberian *reward* secara konsisten kepada karyawan yang menunjukkan perilaku kerja terbaik dengan memberikan beasiswa pendidikan untuk studi lanjut (Pradnyani et al., 2020). Dengan studi lanjut kompetensi karyawan akan meningkat, sehingga berkorelasi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kesejahteraan karyawan (Lestari & Muslihat, 2023).

Penerapan teknik *punishment* memiliki efek yang lebih rendah dalam peningkatan motivasi dan kinerja karyawan dibandingkan dengan penerapan teknik *reward*, yaitu dengan prosentase 75% untuk motivasi karyawan, dan 57,5% untuk kinerja karyawan, walaupun demikian dampaknya tetap signifikan. Penerapan teknik *punishment* terbukti secara empiris dapat menjaga kedisiplinan karyawan yang berpengaruh kepada penurunan tingkat perilaku maladaptif yang secara signifikan dapat mempengaruhi kualitas dan mutu perusahaan (Aisyar Mata et al., 2023).

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat penulis simpulkan bahwa peran dan fungsi *human resource development* sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penerapan pendekatan konseling behavioral dengan teknik *reward and punishment* yang konsisten, adil, dan transparan secara empiris terbukti efektif dapat merubah perilaku menjadi lebih adaptif sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

5. REFERENCES

- Aisyar Mata, M., Widhi Kurniawan, A., Ruma, Z., Imran Musa, C., & Sayu Puspitaningsih Dipoaatmodjo, T. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Erafone Artha Retailindo Makassar. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(3), 855–866. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i3.654>
- Ardiansyah Putra, & Sri Wahyuni. (2022). Pengaruh Sistem Human Resource Development (HRD) Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Indonesia Stabat. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2), 159–164. <https://doi.org/10.59086/jam.v1i2.58>
- Astuti, D., & Muhammad Richo Rianto. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaji, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *EVOKASI: Jurnal Kajian Administrasi Dan Sosial Terapan*, 1(2), 0–6. <https://doi.org/10.20961/evokasi.v1i2.529>
- Dantes, N. (2023). Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Dharsana, I. K., & Umam, A. K. (2024). Efektivitas Teori Konseling Perilaku dengan Teknik Self Management dalam Meningkatkan Prestasi Pribadi dan Ketahanan Diri pada Siswa Kelas VII MTS Mardlatillah Singaraja. 22(1), 8–15.
- Elbers, J. M., van Ginneken, E. F. J. C., Nieuwbeerta, P., Boone, M., & Palmen, H. (2022). The effects of reward systems in prison: A systematic review. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 71(November 2021), 100556. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2022.100556>
- Elfina, R., Siregar, B. A., Suma, D., Alhempri, R. R., & Putri, R. L. (2023). the Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance With Reward and Punishment As Moderation Variables (Case Study : Pt Salim Ivomas Pratama Kota Pekanbaru). *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 11(3), 689–696. <https://doi.org/10.31846/jae.v11i3.705>
- Hidayah, S. N. M., & Bastomi, H. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Menumbuhkan Karakter Karyawan Yang Kompeten Melalui Layanan Konseling Industri. In *NCESCO: National Conference on Educational Science and Counseling* (Vol. 2, Issue 1). <http://103.35.140.33/index.php/NCESCO/article/view/72>
- Isnani, A. C., & Iryanti, E. (2023). The Influence of Recruitment and Job Placement on Employee Performance at the Koperasi Konsumen Karyawan Keluarga Besar Petrokimia Gresik (K3PG). *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(5), 1763–1774. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i5.5519>
- Kammermann, B., Türkay, S., Johnson, D., & Tobin, S. J. (2024). Do videogame rewards influence players' subsequent prosocial engagement? A preregistered partial replication study on the role of reward and reasoning. *International Journal of Human Computer Studies*, 181(July 2023), 103143. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2023.103143>
- Laili, W., Ishaq, M., Isa Anshori, M., Trunojoyo Madura Alamat, U., Raya Telang, J., & Utm Box, K. P. (2023). Kajian Teori Behavioral Approach Of Leadership: Studi Literatur Review. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 24–46. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i3.763>
- Lestari, N. F., & Muslihat, A. (2023). Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus Karyawan di Cikarang). *Jurnal Perspektif*, 21(2), 137–142. <https://doi.org/10.31294/jp.v21i2.16491>
- Nurrahman, F., Sanosra, A., & Izzudin, A. (2022). Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 3(2), 322–337. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v3i2.3953>
- Pradnyani, G. A. A. I., Rahmawati, P. I., & Suci, N. M. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Cv Ayudya Tabanan Bali. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 21. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26186>
- Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2019). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 57. <https://doi.org/10.35797/jab.9.1.2019.23557.57-63>
- Pujianti, H., HP, A., & Sulaksono, H. (2022). the Effect of Reward and Punishment and Work Motivation on Employee Performance Through Work Discipline. *MBA - Journal of Management and Business Aplication*, 5(2), 567–578. <https://doi.org/10.31967/mba.v5i2.598>
- Saleh, A., & Mardiana, A. (2021). Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan

- Dalam Perspektif Islam. *MUTAWAZIN (Jurnal Ekonomi Syariah)*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.54045/mutawazin.v2i1.233>
- Sari, V. R., Ervina, E., & Taufiq, R. (2019). Peran Human Resources Department (Hrd) Dalam Membangun Loyalitas Kerja Di Hyatt Regency Yogyakarta Tahun 2019. *Proceeding of Applied Science*, 5(2), 1484–1487. https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/152312/jurnal_eproc/peran-human-resources-department-hrd-dalam-membangun-loyalitas-kerja-di-hyatt-regency-yogyakarta-tahun-2019.pdf
- Sasmitasari, E., Hidayat, M., & Irwan. (2023). Peran Motivasi Dalam Memediasi Gaji dan Insentif Dalam Peningkatan Kualitas Kerja Karyawan. *Cash Flow: Jurnal Manajemen*, 2(3), 367.
- Sumarni, N. M. (2019). Penerapan Model Konseling Behavioral Teknik Modeling untuk Meningkatkan Self Intraception Siswa. *Journal of Education Action Research*, 3(4), 433. <https://doi.org/10.23887/jear.v3i4.22479>
- Umam, M. S. (2022). Menumbuhkan Karakter Wirausaha Melalui Kegiatan Enterpreneur Day. *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 4(2), 173–188. <https://doi.org/10.24071/exero.v4i2.5031>
- Umam, M. S. (2023). Mendeskripsikan Kehidupan Toleransi Beragama Desa Sikakap Melalui Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila. *Ikatan Keluarga Alumni Undiksha*, 21(2), 10.
- Umam, M. S., Telaumbanua, N., & Siahaan, E. (2024). Mendeteksi Potensi Sumber Daya Air Sebagai Pembangkit Listrik Tenaga Air Melalui Pembelajaran Project Penguatan Profil Pelajar Pancasila. 22(1), 25–35.