

PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN LINGKUNGAN

KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

PT XYZ

SKRIPSI



Oleh:

NURUL HAROMAINI

22012010190/FEB/EM

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

JAWA TIMUR

2026

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

PT XYZ

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memperoleh Sebagai Persyaratan

Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen



Oleh:

NURUL HAROMAINI

22012010190/FEB/EM

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

JAWA TIMUR

2026

SKRIPSI

**PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT XYZ**

**Disusun Oleh :
NURUL HAROMAINI
22012010190/FEB/EM**

**Telah Dipertahankan Dihadapan
Dan Diterima Oleh Penguji Skripsi
Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
Pada Tanggal : 21 Agustus 2026**

Pembimbing Utama

**Tim Penguji
Ketua**


Dr. Hesty Prima Rini, S.E., M.M.
NIP. 196309241989031001


Dr. Dra. Tri Kartika Pertiwi, M.M., CRP.
NIP. 196304201991032001

Anggota


Dr. Drs. Sugito, M.M.
NIP. 196507262001121001

**Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur**


Dr. Dra. Tri Kartika Pertiwi, M.M., CRP.
NIP. 196304201991032001

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nurul Haromaini
NPM : 22012010190
Program : Sarjana (S1)
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah skripsi ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan diterbitkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi plagiat pada skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 18 Agustus 2026

Yang membuat pernyataan

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular postage stamp. The stamp is pink and white, featuring the Garuda Pancasila emblem and the text 'SEPUJUH RIBU RUPIAH', '10000', and 'POSNET'. Below the stamp, the text 'ID688A OX125396836' is visible.

Nurul Haromaini

NPM. 22012010190

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran kepada Allah SWT dengan segala rahmat dan hidayah-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh *Reward, Punishment* dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ”** Penulisan usulan penelitian ini digunakan untuk memenuhi salah satu syarat penilaian dan kelulusan program pendidikan Strata 1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Untuk mewujudkan usulan penelitian ini, tidak terlepas dari pengarahan dan bimbingan serta arahan dari beberapa orang-orang terdekat dan banyak pihak sehingga penelitian ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menghantarkan segala ucapan terimakasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT. selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si, CRP. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Prof. Dr. Wiwik Handayani, S.E., M.Si. selaku Koordinator Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

4. Dr. Hesty Prima Rini, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing utama yang atas bimbingannya, peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik dan benar.
5. Pimpinan dan Karyawan Perusahaan yang telah memberikan kesempatan, bantuan, dan kerjasama selama proses penelitian.
6. Kepada Ibu tercinta, sosok yang selalu menjadi rumah dan salah satu alasan terbesar penulis bisa sampai di titik ini. Terima kasih atas kesabaran, doa, kasih sayang, dan setiap nasihat yang tidak pernah lelah Ibu berikan. Di tengah kesibukan penulis, Ibu selalu mengingatkan untuk tetap berdoa kepada Allah dan tidak meninggalkan shalat. Mungkin terlihat sederhana, tetapi bagi penulis, hal-hal tersebut menjadi pengingat untuk tetap melibatkan Allah dalam setiap langkah. Penulis sadar bahwa pendidikan ini tidak hanya selesai karena usaha penulis sendiri, tetapi juga karena doa, kerja keras, dan pengorbanan Ibu yang tidak akan pernah mampu penulis hitung maupun balas. Jika hari ini penulis bisa sampai di titik ini, ada begitu banyak doa dan perjuangan Ibu yang ikut mengantarkan penulis. Semoga pencapaian ini dapat menjadi salah satu hal yang membuat Ibu bahagia dan bangga. Semoga Allah selalu menjaga Ibu dan membalas setiap kebaikan serta pengorbanan Ibu dengan kebaikan yang jauh lebih besar.
7. Kepada Kakak dan seluruh keluarga tercinta, terima kasih atas doa, dukungan, perhatian, dan semangat yang selalu diberikan kepada penulis

selama menjalani pendidikan hingga menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih telah menjadi bagian dari setiap proses yang penulis lewati, baik melalui dukungan yang disampaikan secara langsung maupun melalui hal-hal sederhana yang mungkin tidak pernah disadari begitu berarti. Terima kasih karena selalu memberikan ruang bagi penulis untuk berproses, tetap percaya, dan tidak pernah lelah memberikan dukungan. Semoga segala doa, kebaikan, dan kasih sayang yang telah diberikan kepada penulis dapat kembali kepada seluruh keluarga dalam bentuk kebahagiaan, kesehatan, dan kesuksesan. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan ini hingga penulis akhirnya sampai di titik yang selama ini ingin dicapai.

8. Kepada teman-teman terbaik penulis, yaitu Sasa, Farah, Shafira, Indri, Dinda, Desy, Dhea, Nisa, Nanad, Vindy, serta seluruh teman yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih sudah menemani penulis sejak masa SMA hingga saat ini, dan bagi teman-teman yang penulis temui di bangku perkuliahan, terima kasih sudah hadir sejak awal menjadi mahasiswa baru hingga akhirnya sampai di titik ini. Terima kasih untuk semua cerita, tawa, tugas-tugas yang kita kerjakan bersama, pengalaman KKN. Kini, ketika penulis akhirnya sampai di tahap menyelesaikan pendidikan ini, penulis sadar ternyata sudah banyak sekali cerita yang kita lewati bersama. Terima kasih sudah mau menemani, mendengarkan cerita, dan menjadi bagian dari perjalanan ini. Untuk teman-teman yang sudah penulis kenal sejak SMA, terima kasih karena sampai hari ini pertemanan

kita masih tetap terjaga meskipun kehidupan terus membawa kita ke arah masing-masing. Mungkin setelah ini kita tidak akan sesering dulu bertemu, tetapi penulis akan selalu bersyukur pernah memiliki kalian di bagian perjalanan hidup ini. Terima kasih sudah menemani penulis sampai sejauh ini.

9. Kepada grup musik Hivi!, penulis mengucapkan terima kasih atas karya-karya musik yang telah diciptakan dengan begitu indah dan penuh makna. Terima kasih telah menjadi teman yang hadir di banyak waktu selama perjalanan penyusunan skripsi ini, terutama di saat-saat ketika penulis merasa lelah, kehilangan semangat, atau hanya membutuhkan sesuatu untuk menemani diri sendiri. Musik Hivi! menjadi teman dalam banyak malam yang panjang, menemani penulis menuangkan pikiran kedalam tulisan, melewati rasa jenuh, hingga kembali menemukan semangat untuk melanjutkan apa yang sempat terasa berat. Banyak momen sederhana selama menyusun skripsi ini yang tanpa terasa menjadi lebih menyenangkan karena ditemani oleh lagu-lagu Hivi!. Setiap lirik dan melodi dari lagu-lagu Hivi! rasanya selalu punya cara sendiri untuk menemani penulis di setiap keadaan. Ada saatnya lagu-lagu tersebut hanya menjadi teman saat sedang mengerjakan skripsi, tetapi ada juga saat ketika liriknya terasa seperti mengerti apa yang sedang penulis rasakan. Terima kasih telah menemani perjalanan ini dengan cara yang mungkin sederhana, tetapi begitu berarti. Semoga karya-karya Hivi! terus menjadi teman bagi

banyak orang, sebagaimana telah menjadi teman bagi penulis hingga akhirnya sampai di titik ini.

10. Terakhir, saya ucapkan kepada diri saya sendiri, hai Aini terima kasih karena telah memilih untuk tetap bertahan, bahkan ketika perjalanan ini terasa jauh lebih berat dari yang pernah dibayangkan. Terima kasih telah melewati setiap proses, keraguan, kelelahan, kegagalan, dan rasa takut yang datang silih berganti. Tidak semua hal berjalan sesuai dengan harapan, tetapi diri ini tetap berusaha melangkah, meskipun terkadang hanya dengan langkah kecil. Terima kasih karena tidak menyerah pada diri sendiri. Terima kasih telah terus belajar untuk menerima bahwa setiap orang memiliki waktunya masing-masing, dan bahwa tidak apa-apa jika sesekali merasa lelah, takut, atau kehilangan arah. Terima kasih karena telah memberikan kesempatan kepada diri sendiri untuk tumbuh, belajar, dan menjadi lebih kuat dari hari ke hari. Pada akhirnya, terima kasih telah sampai di titik ini. Terima kasih telah bertahan sejauh ini, dan telah menyelesaikan sesuatu yang dahulu mungkin terasa begitu jauh untuk dicapai. Semoga pencapaian ini menjadi pengingat bahwa diri ini mampu melewati lebih banyak hal daripada yang selama ini disadari.

Perlu disadari bahwa dengan segala keterbatasan penulisan usulan penelitian ini masih jauh dari sempurna, sehingga masih diperlukan masukan dan kritikan yang membangun demi penyempurnaan penelitian ini di masa

mendatang. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan

Surabaya, 30 April 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	4
DAFTAR TABEL.....	7
DAFTAR GAMBAR.....	7
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Manfaat Penelitian.....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
2.1 Penelitian Terdahulu.....	18
2.2 Landasan Teori.....	23
2.2.1 Reward.....	23
2.2.1.1 Bentuk-bentuk Reward.....	25
2.2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Reward.....	26
2.2.1.3 Indikator Reward.....	27
2.2.2 Punishment.....	30
2.2.2.1 Bentuk-bentuk Punishment.....	31
2.2.2.2 Indikator Punishment.....	32
2.2.3 Lingkungan Kerja.....	35
2.2.3.1 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja.....	36
2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	38
2.2.3.3 Indikator Lingkungan Kerja.....	41
2.2.4 Kinerja Karyawan.....	43
2.2.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	45
2.2.4.2 Indikator Kinerja Karyawan.....	49
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	51
2.3.1 Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan.....	51
2.3.2 Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Karyawan.....	53
2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	54
2.4 Kerangka Konseptual.....	56
2.5 Hipotesis.....	56
BAB III METODE PENELITIAN.....	58
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	58
3.3.1 Variabel Independen.....	58
3.3.2 Variabel Dependen.....	61

3.3.3 Pengukuran Variabel.....	63
3.2 Pengukuran Sampel.....	64
3.2.1 Populasi.....	64
3.2.2 Sampel.....	64
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	65
3.3.1 Jenis Data.....	65
3.3.2 Sumber Data.....	66
3.3.3 Metode Pengumpulan Data.....	66
3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	67
3.4.1 Uji Validitas.....	67
3.4.2 Uji Reliabilitas.....	68
3.5 Teknik Analisis dan Uji Hipotesis.....	69
3.5.1 Teknik Analisis.....	69
3.5.2 Pengukuran Metode PLS.....	69
3.5.3 Model Spesifikasi PLS.....	71
3.5.4 Langkah-Langkah Penggunaan PLS.....	71
3.6.5 Analisa Outer Model.....	74
3.6.6 Analisa Inner Model.....	77
3.6.7 Asumsi PLS.....	78
3.6.8 Model Pengukuran Penelitian.....	79
3.6.9 Pengujian Hipotesis.....	79
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	81
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	81
4.1.1 Profil Perusahaan.....	81
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	82
4.1.3 Struktur Organisasi.....	83
4.2 Deskriptif Hasil Penelitian.....	85
4.2.1 Karakteristik Responden.....	85
4.2.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	85
4.2.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi.....	87
4.2.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	88
4.2.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	88
4.2.2 Deskripsi Variabel.....	89
4.2.2.1 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	91
4.2.2.2 Deskripsi Variabel Reward.....	93
4.2.2.3 Deskripsi Variabel Punishment.....	96
4.2.2.4 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja.....	99
4.3 Deskripsi Objek Penelitian.....	100

4.3.1 Model Pengukuran (Outer Model).....	103
4.3.1.1 Convergent Validity.....	104
4.3.1.2 Discriminant Validity.....	105
4.3.1.3 Reliabilitas.....	106
4.3.2 Model Struktural (Inner Model).....	107
4.3.2.1 R-Square.....	108
4.3.2.2 Pengujian Hipotesis.....	109
4.4 Pembahasan Hasil dan Penelitian.....	110
4.4.1 Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan.....	110
4.4.2 Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Karyawan.....	112
4.4.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	113
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	116
5.1 Kesimpulan.....	116
5.2 Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA.....	120
LAMPIRAN.....	129

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan PT XYZ Tahun 2024–2025.....	4
Tabel 1.2 Pemberian <i>Reward</i> Karyawan PT XYZ.....	6
Tabel 1.3 Jenis pelanggaran karyawan.....	8
Tabel 1.4 Data Pra-Survey Karyawan mengenai Lingkungan Kerja.....	11
Tabel 3.1 Skala Likert.....	63
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	86
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi.....	87
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	88
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja.....	88
Tabel 4.5 Kategori Penilaian.....	85
Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	86
Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Variabel Reward.....	93
Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Variabel Punishment.....	96
Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja.....	99
Tabel 4.10 Outer Loading.....	104
Tabel 4.11 Average Variance Extracted (AVE).....	105
Tabel 4.12 Cross Loading.....	105
Tabel 4.13 Composite Reliability.....	106
Tabel 4.14 R-Square.....	108
Tabel 4.15 Path Coefficient.....	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	56
Gambar 3.1 Model Pengukuran Penelitian.....	76
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT XYZ.....	83
Gambar 4.2 Outer Model PLS.....	103
Gambar 4.3 Inner Model PLS.....	107

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	129
Lampiran 2 Tabulasi Data.....	135
Lampiran 3 Frekuensi Identitas Responden.....	137
Lampiran 4 Hasil Jawaban Responden.....	138
Lampiran 5 Outer Model.....	141
Lampiran 6 Outer Loading.....	141
Lampiran 7 Average Variance Extracted.....	142
Lampiran 8 Cross Loading.....	142
Lampiran 9 Reliability.....	142
Lampiran 10 Inner Model.....	143
Lampiran 11 R-Square.....	143
Lampiran 12 Path Coefficient.....	143

**PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT XYZ**

Oleh:

NURUL HAROMAINI

22012010190/FEB/EM

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, hasil evaluasi di PT XYZ menunjukkan masih terdapat karyawan yang belum memenuhi standar kinerja perusahaan. Kondisi tersebut diduga dipengaruhi oleh belum optimalnya pemberian *reward*, penerapan *punishment* yang belum konsisten, serta lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung kenyamanan kerja. Selain itu, hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh *reward*, *punishment*, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *reward*, *punishment*, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT XYZ.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 41 karyawan PT XYZ yang dipilih menggunakan teknik *sampling jenuh*. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi pengujian *outer model* (validitas dan reliabilitas), *inner model*, koefisien determinasi (*R-Square*), serta pengujian hipotesis melalui nilai *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-value*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward*, *punishment*, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ. *Punishment* merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Ketiga variabel mampu menjelaskan 70,8% variasi kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan pemberian *reward*, menerapkan *punishment* secara konsisten, serta memperbaiki lingkungan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Reward*, *Punishment*, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan.