

**PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MARKETING *FINANCING*
DI PT. BANK SYARIAH INDONESIA
REGIONAL 3 PALEMBANG**



Tesis Oleh:

MUHAMMAD JUHENDRA

01012682327010

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar

Magister Manajemen

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS SRIWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

2025

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI *MARKETING FINANCING* DI PT. BANK SYARIAH INDONESIA
REGIONAL 3 PALEMBANG

Disusun oleh:

Nama : Muhammad Juhendra
NIM : 01012682327010
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Disetujui untuk digunakan sebagai syarat pengajuan SK Penguji Komprehensif

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Pembimbing I



Tanggal : 19 Juli 2025

Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M.
NIP. 196211101991031006

Pembimbing II



Tanggal : 19 Juli 2025

Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M., Ph.D.
NIP. 198104022008011013

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MARKETING *FINANCING* DI PT. BANK SYARIAH INDONESIA REGIONAL 3 PALEMBANG

Disusun Oleh:

Nama : Muhammad Juhendra
NIM : 01012682327010
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 24 Juli 2025 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Palembang, Juli 2025
Panitia Ujian Komprehensif

Pembimbing I



Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M.
NIP. 196703141993032001

Pembimbing II



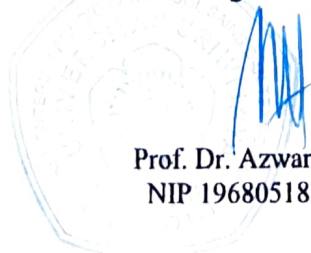
Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M., Ph.D.
NIP. 198104022008011013

Penguji



Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, ST., S.M., M.M.
NIP. 198907112018031001

Mengetahui,
Plt. Koordinator Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si
NIP 196805181993031003

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Juhendra
NIM : 01012682327010
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul:

**PENGARUH *REWARD, PUNISHMENT*, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MARKETING *FINANCING* DI PT.
BANK SYARIAH INDONESIA REGIONAL 3 PALEMBANG**

Pembimbing

Ketua : Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M
Anggota : Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M., Ph.D
Tanggal Ujian : 24 Juli 2025

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam tesis ini tidak ada hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila pernyataan saya ini tidak benar di kemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjana.

Palembang, Juli 2025



Muhammad Juhendra

NIM. 01012682327010

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala limpahan rahmat, karunia, dan kemudahan-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "**Pengaruh *Reward, Punishment, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Marketing Financing di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang.***"

Tesis ini disusun sebagai bentuk kontribusi ilmiah dalam memahami pengaruh sistem penghargaan (*reward*), hukuman (*punishment*), serta budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai, khususnya dalam sektor perbankan syariah. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademis maupun praktis bagi manajemen perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan masukan, saran, serta kritik yang konstruktif sebagai bahan perbaikan di masa mendatang..

Palembang, Juli 2025

Penulis,



Muhammad Juhendra

NIM. 01012682327010

UCAPAN TERIMAKASIH

Tiada sesembahan selain Allah dan tiada daya serta upaya selain dari-Nya. Segala puji hanya bagi Allah, Tuhan semesta alam, yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan pada program studi Magister Manajemen Universitas Sriwijaya. Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang mendalam kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M., selaku selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan kesabaran dalam mendukung penyusunan Tesis ini sejak awal hingga selesai
2. Bapak Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M., Ph.D., selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan kesabaran dalam mendukung penyusunan Tesis ini sejak awal hingga selesai
3. Bapak Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, S.T., S.M., M.M., selaku dosen penguji seminar proposal tesis sekaligus Ketua Jurusan Manajemen yang telah memberikan masukan, saran, dan perbaikan sehingga penulis mampu menyelesaikan Tesis ini dengan baik
4. Ibu Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing I Proposal Tesis yang telah memberikan masukan, saran, dan perbaikan sehingga penulis mampu menyelesaikan Tesis ini dengan baik
5. Bapak Prof Dr. Mohamad Adam. S.E ., M.E., selalu dosen pembimbing Akademik saya yang telah memberikan support dan dukungan selama masa perkuliahan di Magister Manajemen Unsri
6. Bapak Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi sekaligus Plt

Koordinator Program Studi Magister Manajemen Universitas Sriwijaya yang telah memberikan bimbingan dan arahan

7. Bapak Prof. Dr. Taufiq Marwa, S.E., M.Si., selaku Rektor Universitas Sriwijaya
8. Beserta seluruh dosen Pengajar yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan di Magister Manajemen Universitas Sriwijaya
9. Yang tersayang Mama, Papa, Ayuk Selvi, Ayuk Wiwid, Ayuk Martha, Kak Dhani, Kak Ridwan, Kak Agus, yang tercinta Nia Afriza dan Giacipa serta seluruh rekan yang telah memberikan segala bantuan dan dukungan moral untuk penyusunan Tesis ini
10. Seluruh Staff administrasi Program Magister Manajemen Universitas Sriwijaya yang telah memberikan segala bantuan dalam penyelesaian Tesis ini
11. Seluruh rekan almamater angkatan 55 Magister Manajemen Universitas Sriwijaya yang telah memberikan segala bantuan dalam penyelesaian Tesis ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal atas segala kebaikan yang telah diberikan oleh berbagai pihak sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik..

Palembang, Juli 2025



Muhammad Juhendra

NIM. 01012682327010

ABSTRAK

PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MARKETING *FINANCING* DI PT. BANK SYARIAH INDONESIA REGIONAL 3 PALEMBANG

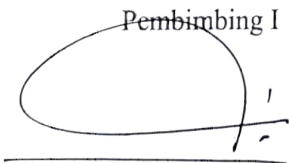
Oleh :

Muhammad Juhendra

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh *reward*, *punishment*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan marketing *financing* di PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Regional 3 Palembang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 238 responden dari divisi marketing *financing*. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh simultan dan parsial variabel independen (*reward*, *punishment*, dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai marketing *financing*. *Punishment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai marketing *financing*. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai marketing *financing*. Penelitian ini dapat membantu BSI Regional 3 Palembang membuat kebijakan SDM yang lebih terarah untuk meningkatkan kinerja dalam lanskap perbankan yang kompetitif.

Kata Kunci: *Reward*, *Punishment*, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Marketing *Financing*, Regresi Linier Berganda, Bank Syariah Indonesia.

Pembimbing I



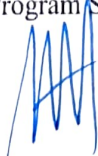
Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M.
NIP. 196703141993032001

Pembimbing II



Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M., Ph.D.
NIP. 198104022008011013

Mengetahui,
Plt. Koordinator Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si
NIP 196805181993031003

ABSTRACT

THE IMPACT OF REWARD, PUNISHMENT, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE OF MARKETING FINANCING EMPLOYEES AT PT BANK SYARIAH INDONESIA REGIONAL 3 PALEMBANG

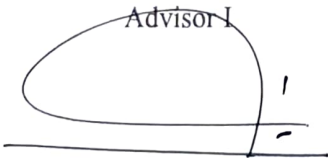
By:

Muhammad Juhendra

This study aims to empirically examine the effect of reward, punishment, and organizational culture on the performance of marketing financing employees at PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang. This research employed a quantitative approach using survey methods with 238 respondents from the marketing financing division. Data were analyzed using multiple linear regression to test the simultaneous and partial influence of independent variables (reward, punishment, and organizational culture) on the dependent variable (employee performance). The research results show that rewards have a positive and significant effect on employee performance. Punishment has a negative and significant effect on employee performance. The proper implementation of rewards, punishments, and organizational culture by a company can improve employee performance.

Keywords: Reward, Punishment, Organizational Culture, Employee Performance, Marketing Financing, Multiple Linear Regression, Bank Syariah Indonesia.

Advisor I



Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M
NIP. 196703141993032001

Advisor II



Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M., Ph.D
NIP. 198104022008011013

Known by

Act. Coordinator of Master of Management Study Program



Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si
NIP 196805181993031003

SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Kami Dosen Pembimbing Tesis menyatakan bahwa Abstrak Tesis dalam Bahasa Inggris dari Mahasiswa:

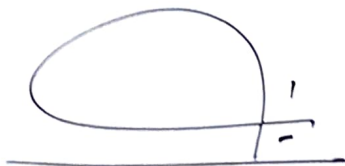
Nama : Muhammad Juhendra
NIM : 01012682327010
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis :

PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MARKETING *FINANCING* DI PT. BANK SYARIAH INDONESIA REGIONAL 3 PALEMBANG

Telah kami periksa penulisan, *grammar*, maupun susunan *tenses*-nya dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar Abstrak.

Pembimbing Tesis,

Pembimbing I



Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M
NIP. 196703141993032001

Pembimbing II



Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M., Ph.D
NIP. 198104022008011013

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap : **MUHAMMAD JUHENDRA, S.T**
Tempat/tanggal Lahir : BATURAJA, 15 JUNI 1993
Agama : ISLAM
Warga Negara : INDONESIA
Alamat : JALAN BALAYUDHA RT 12 RW 04 KECAMATAN
KEMUNING KELURAHAN ARIO KEMUNING KOTA
PALEMBANG PROVINSI SUMATERA SELATAN

No. Hp. / WA : 085711077095
Nama istri/suami*) :
Nama anak : GIASSYIFA ALICA SHAHIAMANDA

Nama orang tua
1.Ayah : DRS. MACHFUZ LATIEF
2.Ibu : CHANDRAWATY
Riwayat Pendidikan
1.SD : SD FRANSISKUS BATURAJA
2.SMP : SMP NEGERI 2 OKU
3.SMA : SMA PLUS NEGERI 17 PALEMBANG
4. Univesitas (S1) : UNIVERSITAS SRIWIJAYA
Riwayat pekerjaan : PEGAWAI PT. BANK SYARIAH INDONESIA, TBK

Palembang,
Yang bersangkutan,



MUHAMMAD JUHENDRA
NIM 01012682327010

***) jika ada dan coret salah satu**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH	iv
KATA PENGANTAR	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK	x
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	xii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR GRAFIK.....	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	21
1.3. Tujuan Penelitian	21
1.4. Manfaat Penelitian.....	22
1.4.1. Manfaat Teoritis	22
1.4.2. Manfaat Praktis	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
2.1. Landasan Teori.....	23
2.1.1. Grand Teori.....	23
2.2. <i>Reward</i>	29
2.2.1. Definisi Reward.....	29
2.2.2. Dimensi <i>Reward</i>	31
2.2.3. Tujuan <i>Reward</i>	31
2.2.4. Definisi <i>Punishment</i>	32
2.2.5. Dimensi <i>Punishment</i>	33
2.2.6. Tujuan Punishment.....	34

2.2.7. Definisi Budaya Organisasi.....	34
2.2.8. Dimensi Budaya Organisasi	35
2.2.9. Tujuan Budaya Organisasi	36
2.2.10. Definisi Kinerja Pegawai	37
2.2.11. Dimensi Kinerja Pegawai.....	38
2.3. Hubungan variabel Independen terhadap Variabel Dependen ...	38
2.3.1. <i>Reward</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai	38
2.3.2. <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai.....	40
2.3.3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ...	42
2.4. Penelitian Terdahulu	44
2.5. Kerangka Konseptual.....	53
2.6. Hipotesis	55
BAB III METODE PENELITIAN	56
3.1. Ruang Lingkup Penelitian	56
3.2. Rancangan Penelitian	56
3.3. Jenis dan Sumber Data	57
3.3.1. Jenis Data	57
3.4. Sumber Data	58
3.5. Teknik Pengumpulan Data	58
3.6. Populasi dan Sampel Penelitian.....	58
3.6.1. Populasi Penelitian	58
3.6.2. Sampel Penelitian.....	59
3.7. Teknik Analisis	60
3.7.1. Uji Instrumen.....	60
3.7.1.1. Uji Validitas.....	61
3.7.1.2. Uji Reliabilitas.....	62
3.7.2. Metode Suksesif Interval (MSI).....	63
3.7.3. Uji Asumsi Klasik	63
3.7.3.1. Uji Normalitas.....	63
3.7.3.2. Uji Multikolinearitas.....	64
3.7.3.3. Uji Heterokedastisitas.....	64
3.7.3.4. Uji Autokorelasi.....	65
3.7.4. Uji Statistik.....	65
3.7.4.1. Analisis Regresi Linier Berganda.....	65

3.7.5. Analisis Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi (R^2)	66
3.7.5.1. Analisis Koefisien Korelasi (r)	66
3.7.5.2. Koefisien Determinasi (R^2)	66
3.7.6. Uji Hipotesis	67
3.7.6.1. Uji Kelayakan Model (Uji F)	67
3.7.6.2. Uji t	67
3.8. Pengukuran Variabel dan Definisi Operasional	68
3.8.1. Pengukuran Variabel	68
3.8.2. Definisi Operasional Variabel	68
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	72
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	72
4.1.1. Bank Syariah Indonesia	72
4.2. Karakteristik Responden	74
4.2.1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
4.2.2. Data Responden Berdasarkan Usia	75
4.2.3. Data Responden Berdasarkan Pendidikan	75
4.2.4. Data Responden Berdasarkan Jabatan	76
4.2.5. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja	77
4.2.6. Data Responden Berdasarkan Status Pernikahan	78
4.3. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian	78
4.3.1. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel <i>Reward</i> (X_1)	78
4.3.2. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel <i>Punishment</i> (X_2)	81
4.3.3. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X_3)	85
4.3.4. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Pegawai (Y)	88
4.4. Metode Suksef Interval (MSI)	93
4.4.1. Metode MSI variabel <i>reward</i> (X_1)	94
4.4.2. Metode MSI variabel <i>punishment</i> (X_2)	100
4.4.3. Metode MSI variabel budaya organisasi (X_3)	106
4.4.1. Metode MSI variabel kinerja pegawai (Y)	113
4.4. Uji Instrumen	124
4.4.1. Uji Validitas	124
4.4.2. Uji Reliabilitas	126
4.5. Uji Asumsi Klasik	128

4.5.1. Uji Normalitas	129
4.5.2. Uji Multikolinearitas	129
4.5.3. Uji Heterokedastisitas	130
4.5.4. Uji Autokorelasi	130
4.6. Uji Statistik	131
4.6.1. Analisis Regresi Linier Berganda.....	132
4.7. Analisis Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi (R ²) .	133
4.7.1. Analisis Koefisien Korelasi (r)	134
4.7.2. Koefisien Determinasi (R ²)	134
4.8. Uji Hipotesis.....	135
4.8.1. Uji Kelayakan Model (Uji F)	135
4.8.2. Uji t	135
4.9. Pembahasan Hasil Penelitian	138
4.9.1. Pengaruh <i>Reward</i> terhadap kinerja pegawai marketing <i>financing</i> di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang	139
4.9.2. Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap kinerja pegawai marketing <i>financing</i> di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang	140
4.9.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai marketing <i>financing</i> di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang	141
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	143
5.1. Kesimpulan	143
5.2. Saran	144
5.3. Keterbatasan Penelitian	145
DAFTAR PUSTAKA	146
LAMPIRAN	150

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Peringkat nasional segmen <i>financing</i> retail konsumen tahun 2023	5
Tabel 1.2. Peringkat nasional segmen <i>financing</i> retail konsumen tahun 2024.....	6
Tabel 1.3. Peringkat nasional pembiayaan SME tahun 2023.....	7
Tabel 1.4. Peringkat nasional pembiayaan SME tahun 2024.....	8
Tabel 1.5. Peringkat nasional pembiayaan Konsumer tahun 2023	9
Tabel 1.6. Peringkat nasional pembiayaan Konsumer tahun 2024	10
Tabel 1.7. Peringkat nasional pembiayaan Mikro tahun 2023.....	11
Tabel 1.8. Peringkat nasional pembiayaan Mikro tahun 2024.....	11
Tabel 1.9. Peringkat nasional pembiayaan <i>Pawning</i> tahun 2023.....	12
Tabel 1.10. Peringkat nasional pembiayaan <i>Pawning</i> tahun 2024.....	13
Tabel 1.11. Kinerja Pegawai Marketing <i>Financing</i> BSI Regional 3 Palembang Tahun 2023 & 2024	14
Tabel 1.12. Data survei <i>reward</i> tahun 2024.....	15
Tabel 1.13. Data survei <i>punishment</i> tahun 2024.....	17
Tabel 1.14. Data survei budaya organisasi tahun 2024.....	17
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	44
Tabel 3.1. Skala Likert	59
Tabel 3.2. Populasi Penelitian.....	59
Tabel 3.3. Sampel Penelitian.....	60
Tabel 3.4. Sampel Penelitian per jabatan dan per area	55
Tabel 3.5. Kategori Penentuan Koefisien Korelasi.....	66
Tabel 3.6. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel	69

Tabel 4.1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel 4.2. Data Responden Berdasarkan Usia.....	75
Tabel 4.3. Data Responden Berdasarkan Pendidikan.....,	75
Tabel 4.4. Data Responden Berdasarkan Jabatan	76
Tabel 4.5. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja	77
Tabel 4.6. Data Responden Berdasarkan Status Pernikahan	78
Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden terhadap variabel <i>Reward</i> .	78
Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden terhadap variabel <i>Punishment</i>	81
Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden terhadap variabel budaya organisasi.....	85
Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden terhadap variabel kinerja pegawai	88
Tabel 4.11. Metode Suksesif Intenal (MSI) variabel <i>reward</i>	94
Tabel 4.12. Metode Suksesif Intenal (MSI) variabel <i>punishment</i>	100
Tabel 4.13. Metode Suksesif Intenal (MSI) variabel budaya organisasi.....	106
Tabel 4.14. Metode Suksesif Intenal (MSI) variabel budaya organisasi	113
Tabel 4.15. Uji validitas variabel <i>reward</i>	124
Tabel 4.16. Uji validitas variabel <i>punishment</i>	125
Tabel 4.17. Uji validitas variabel budaya organisasi	125
Tabel 4.18. Uji validitas variabel kinerja pegawai	126
Tabel 4.19. Hasil Uji Reliabilitas	127
Tabel 4.20. Hasil Uji Normalitas	128
Tabel 4.21. Hasil Uji Multikolinieritas	129
Tabel 4.22. Hasil Uji Heteroskedastisitas	130
Tabel 4.23. Hasil Uji Autokorelasi	131

Tabel 4.24. Hasil Uji Regresi Linear Berganda	132
Tabel 4.25. Analisis Koefisien Korelasi	133
Tabel 4.26. Analisis Koefisien Determinasi	134
Tabel 4.27. Hasil Uji F	135
Tabel 4.28. Hasil Uji t	136

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang	73

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1. Peringkat Retail Konsumer Tahun 2023 dan 2024	6
Grafik 1.2. Peringkat SME (<i>Small Medium Enterprise</i>) Tahun 2023 dan 2024	8
Grafik 1.3. Peringkat Segmen Konsumer Tahun 2023 dan 2024	10
Grafik 1.4. Peringkat Segmen Mikro Tahun 2023 dan 2024	11
Grafik 1.5. Peringkat Segmen Pawning Tahun 2023 dan 2024	13

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bank syariah adalah lembaga keuangan yang menjalankan aktivitas bisnisnya sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Prinsip ini mengacu pada aturan dalam hukum Islam yang mengatur kesepakatan antara bank dan pihak lain, baik untuk pengelolaan dana maupun pembiayaan kegiatan usaha atau aktivitas lainnya yang sesuai dengan ketentuan syariah. Kemajuan bank syariah dimulai dengan pengesahan Undang-Undang No. 10 Tahun 1998. Undang-undang ini mengatur secara terperinci dasar hukum dan jenis-jenis kegiatan usaha yang dapat dijalankan oleh bank syariah. Selain itu, undang-undang tersebut juga memberikan panduan bagi bank konvensional untuk mendirikan cabang syariah atau bertransformasi sepenuhnya menjadi bank syariah (UU No.10, 1998).

Salah satunya bank syariah yang pertama di Indonesia ialah Bank Muamalat Indonesia. Setelah itu, berbagai bank syariah mulai bermunculan di berbagai wilayah, termasuk BNI Syariah yang resmi berdiri pada 19 Juni 2010. BNI Syariah merupakan hasil *spin off* (pemisahan) dari Unit Usaha Syariah (UUS) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., yang mulai beroperasi sejak 29 April 2000. Selain itu, terdapat pula Bank Syariah Mandiri yang berasal dari *spin off* Unit Usaha Syariah PT Bank Mandiri dan BRI Syariah yang dihasilkan dari *spin off* Unit Usaha Syariah PT Bank Rakyat Indonesia. Pada 1 Februari 2021, pemerintah secara resmi

menggabungkan tiga bank syariah BUMN, yaitu PT Bank Syariah Mandiri, PT BNI Syariah, dan PT BRI Syariah, menjadi satu entitas (Bank Syariah Indonesia, 2021).

PT Bank Syariah Indonesia (BSI) terus berkembang dengan fokus pada peningkatan mutu dan kualitas layanan bagi nasabah. Selain menyediakan produk sesuai kebutuhan nasabah, BSI berupaya memberikan layanan yang maksimal melalui tenaga kerja profesional agar nasabah merasa nyaman dan puas. Kemajuan sebuah bank syariah sangat bergantung pada dukungan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, karena kesuksesan yang diraih tidak akan tercapai tanpa pengelolaan SDM yang unggul. Keberhasilan tersebut juga dipengaruhi oleh kinerja yang optimal dari para pegawainya. Kinerja yang baik tidak selalu meningkat secara konsisten, melainkan bisa mengalami penurunan pada waktu tertentu. Hal ini menjadi salah satu tantangan yang dihadapi oleh Bank Syariah Indonesia, terutama dalam hal pengelolaan sumber daya manusia (Bank Syariah Indonesia, 2021).

Manajemen SDM yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Kinerja pegawai sendiri menjadi salah satu indikator keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin optimal kinerja pegawai, semakin cepat pula tujuan perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu, perusahaan berupaya terus-menerus untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai melalui beberapa strategi. Terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, salah satunya adalah penerapan sistem *reward*, *punishment*, dan budaya organisasi (Hasibuan, 2016; Robbins & Judge, 2019).

Reward dapat berupa berbagai bentuk penghargaan yang disesuaikan dengan konteks waktu, tempat, penerima, dan alasan penghargaan tersebut diberikan.

Penghargaan terbaik adalah yang membuat pegawai merasa dihargai oleh perusahaan secara keseluruhan, bukan hanya oleh pejabat tertentu saja atau staff lainnya. Selain *reward*, perlu disadari bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka, tetapi juga oleh penerapan *punishment* yang berlawanan dengan harapan pegawai. Pemberian *reward* bertujuan untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam meraih prestasi dan melakukan perbaikan, sehingga mereka terus berusaha memberikan hasil terbaik yang sejalan dengan ekspektasi perusahaan (Rivai, 2014; Hasibuan, 2016; Mangkunegara, 2017).

Punishment diberikan untuk mendorong kesadaran pegawai agar menghentikan perilaku yang tidak sesuai, sekaligus menyadarkan bahwa tindakan tersebut tidak membawa manfaat atau kebahagiaan sejati. Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berpikir, berperilaku, dan berinteraksi. Budaya ini membentuk identitas perusahaan dan mempengaruhi cara kerja serta pengambilan keputusan di dalamnya. Penerapan sistem *Reward*, *Punishment* dan Budaya organisasi yang efektif dapat meningkatkan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) pada suatu perusahaan. *Reward* yang diberikan kepada pegawai memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi, serta hasil yang dicapai (Rivai, 2014; Mangkunegara, 2017).

Sebaliknya, *punishment* merupakan konsekuensi yang tidak diinginkan akibat perilaku tertentu, yang juga dapat memengaruhi performa kerja Pegawai. Selain itu budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan *value* dan kualitas pegawai. *Reward*, *Punishment* dan Budaya Organisasi memiliki peran penting dalam

memotivasi Pegawai agar lebih bertanggung jawab dan berkualitas dalam menyelesaikan tugas. Motivasi yang diberikan melalui ketiganya dapat meningkatkan kinerja pegawai sekaligus mendorong mereka untuk terus meningkatkan kualitas pekerjaan. Semakin sering pegawai menerima penghargaan atas prestasi, semakin besar kemungkinan mereka mengulangi perilaku tersebut. Sebaliknya, semakin sering pegawai diberi sanksi atas kesalahan yang dilakukan, semakin kecil peluang mereka untuk mengulangi kesalahan yang sama. Budaya organisasi yang baik yang melekat dan mendarah daging ke masing-masing pegawai juga akan membangun semangat pegawai dalam bekerja dan menjalankan amanah yang telah diberikan oleh perusahaan. (Rivai, 2014; Mangkunegara, 2017).

Saat ini persaingan perbankan syariah dan konvensional yang semakin hari semakin ketat, sehingga BSI dituntut harus memiliki strategi untuk peningkatan kinerja pegawainya. BSI yang terdiri dari 10 Region (10 Kantor Wilayah) yang tersebar di seluruh pelosok Indonesia di antaranya Regional I Aceh, Regional II Medan, Regional III Palembang, Regional IV Jakarta 1, Regional V Jakarta 2, Regional VI Bandung, Regional VII Semarang, Regional VIII Surabaya, Regional IX Kalimantan, dan Regional X Makassar (Bank Syariah Indonesia, 2024).

Untuk menjaga konsistensi di segmen *financing* (kredit), BSI melakukan pemringkatan dan monitoring untuk seluruh region. Masing-masing regional yang dipimpin oleh RCEO (*Regional Chief Executive Officer*) tentunya memiliki masing-masing strategi untuk meningkatkan kinerja marketing *financing* nya. Serta masing-masing region melakukan pembenahan dengan melihat hasil yang telah dicapai oleh masing-masing marketing *financing* tiap region. Untuk itu BSI memiliki kebijakan

dalam membina pegawai dengan pemberian *reward*, *punishment* dan penerapan budaya organisasi (Bank Syariah Indonesia, 2024).

Berdasarkan kinerja *financing* di tahun 2023 dan 2024, BSI Regional 3 Palembang mengalami penurunan kinerja, yaitu turunnya peringkat nasional untuk pencapaian target pembiayaan retail dan konsumen dari tahun 2023 ke 2024. Dimana pada tahun 2024 pada segmen *financing* BSI Regional 3 Palembang menduduki peringkat 2 nasional sedangkan di tahun 2024 BSI Regional 3 Palembang turun menjadi peringkat 3 nasional. (Bank Syariah Indonesia, 2023 & 2024). Berikut datanya terlampir:

Tabel 1.1
Peringkat Nasional Segmen *Financing* Retail Konsumer Tahun 2023

No	Regional	31-Dec-23	MTD	YTD	% YTD	Target	Gap	Pencapaian Target	Rank Abs YTD	Rank % YTD	Rank Target
1	RO1-Aceh	18,997	250	2,570	15.6%	18,699	298	101,6%	4	3	1
2	RO3-Palembang	20,023	349	2,916	17.0%	20,358	(336)	98.4%	1	1	2
3	RO10-Makassar	14,330	286	1,899	15.3%	14,694	(364)	97.5%	6	4	3
4	RO7-Semarang	12,367	272	1,608	14.9%	12,822	(455)	96.5%	8	5	4
5	RO9-Kalimantan	14,332	358	1,370	10.6%	14,969	(637)	95.7%	10	10	5
6	RO6-Bandung	13,021	254	1,593	13.9%	13,602	(581)	95.7%	9	7	6
7	RO2-Medan	14,172	321	1,827	14.8%	15,018	(846)	94.4%	7	6	7
8	RO8-Surabaya	21,721	362	2,399	12.4%	23,040	(1.319)	94.3%	5	9	8
9	RO5-Jakarta2	18,798	511	2,631	16.3%	20,019	(1.221)	93.9%	3	2	9
10	RO4-Jakarta1	23,220	459	2,810	13.8%	25,064	(1.844)	92.6%	2	8	10
Total		170,980	3.421	21,623	14,5%	178,284	(7.304)				

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis,2025

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasannya BSI Regional 3 Palembang di Segmen *financing* di tahun 2023 berada di posisi kedua secara nasional untuk pembiayaan retail konsumen, berada dibawah BSI Regional 1 Aceh

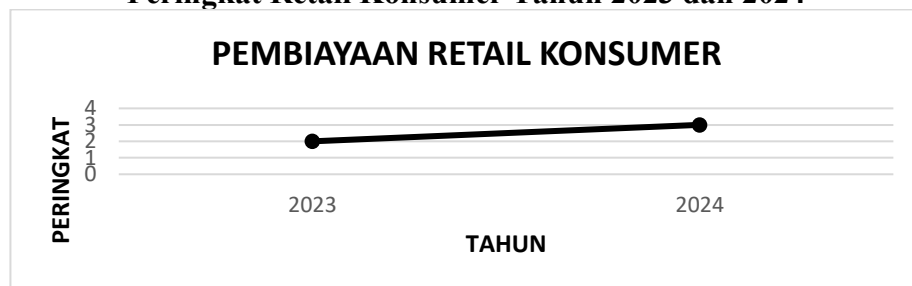
Tabel 1.2
Peringkat Nasional Segmen *Financing* Retail Konsumer Tahun 2024

No	Regional	31 Des 24	Cair	MTD	YTD	Target	Gap	Pencapaian Target	Rank Abs YTD	Rank Target
1	RO9-Kalimantan	16,731	646	167	2,399	16,550	181	101.1%	9	1
2	RO10-Makassar	17,143	1,050	291	2,813	17,196	(53)	99.7%	6	2
3	RO3-Palembang	23,276	967	292	3,254	23,370	(94)	99.6%	4	3
4	RO1-Aceh	21,991	1,019	339	2,994	22,175	(185)	99.2%	5	4
5	RO8-Surabaya	25,055	1,169	310	3,334	25,266	(211)	99.2%	1	5
6	RO6-Bandung	15,443	783	302	2,422	15,595	(152)	99.0%	8	6
7	RO5-Jakarta2	22,100	841	440	3,302	22,453	(353)	98.4%	3	7
8	RO4-Jakarta1	26,533	1,031	424	3,313	27,001	(468)	98.3%	2	8
9	RO2-Medan	16,720	772	267	2,548	17,064	(344)	98.0%	7	9
10	RO7-Semarang	14,637	758	294	2,270	14,983	(346)	97.7%	10	10
Total		199,629		3,126	28,649	201,654	(2,025)	97.4%		

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis,2025

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasannya BSI Regional 3 Palembang di Segmen *Financing* mengalami penurunan peringkat menjadi peringkat ketiga di tahun 2024 secara nasional untuk pembiayaan retail konsumer, berada dibawah BSI Regional 9 Kalimantan dan BSI Regional 10 Makassar.

Grafik 1.1
Peringkat Retail Konsumer Tahun 2023 dan 2024



Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis,2025

Pada grafik di atas menunjukkan penurunan rangking pembiayaan retail konsumer BSI Regional 3 Palembang dari peringkat ke 2 nasional di tahun 2023 menjadi peringkat ke 3 nasional tahun 2024.

Segmen *financing* di BSI terdiri dari 4 segmen diantaranya SME (*Small Medium Enterprise*), Konsumer, Mikro, dan *Pawning*. Masing-masing segmen tersebut menjadi penopang angka untuk pencapaian segmen *financing* di BSI khususnya BSI Regional 3. Berikut adalah data peringkat pada segmen SME (*Small Medium Enterprise*), Konsumer, Mikro, dan *Pawning* di tahun 2023 dan 2024

Tabel 1.3
Peringkat Nasional Pembiayaan SME Tahun 2023

No	Regional	31-Dec-23	MT D	YTD	% YTD	Target	Gap	Pencapaian Target	Rank Abs YTD	Rank % YTD	Rank Target
1	RO10-Makassar	674	22	58	9.4%	621	53	108.5%	5	1	1
2	RO5-Jakarta2	1,390	129	94	7.2%	1,317	74	105.6%	2	2	2
3	RO1-Aceh	2,530	75	25	1.0%	2,508	22	100.9%	7	8	3
4	RO6-Bandung	1,565	31	17	1.1%	1,555	10	100.6%	8	7	4
5	RO7-Semarang	1,544	18	81	5.5%	1,538	6	100.4%	4	3	5
6	RO9-Kalimantan	4,380	222	215	5.2%	4,365	15	100.3%	1	4	6
7	RO3-Palembang	2,095	15	89	4.4%	2,106	(11)	99.5%	3	5	7
8	RO4-Jakarta1	2,024	101	(16)	-0.8%	2,120	(96)	95.5%	9	9	8
9	RO2-Medan	1,238	43	49	4.1%	1,300	(61)	95.3%	6	6	9
10	RO8-Surabaya	1,906	48	(157)	-7.6%	2,113	(207)	90.2%	10	10	10
Total		19,346	703	454	2.4%	19,542	(197)				

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis, 2025

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasannya BSI Regional 3 Palembang di Segmen *Financing* di tahun 2023 berada di posisi ketujuh secara nasional untuk pembiayaan SME.

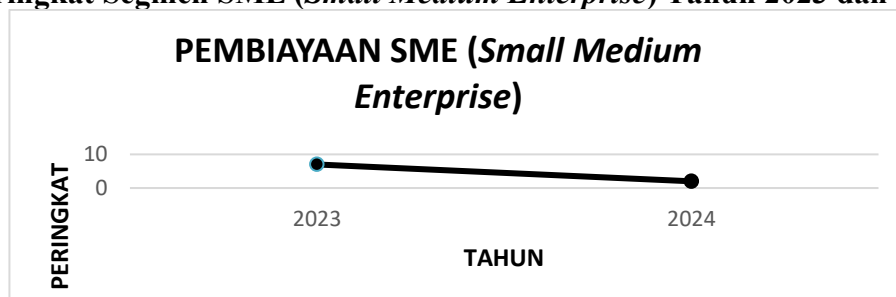
Tabel 1.4
Peringkat Nasional Pembiayaan SME Tahun 2024

No	Regional	31 Des 24	Cair	MTD	YTD	Target	Gap	Pencapaian Target	Rank Abs YTD	Rank Target
1	RO9-Kalimantan	5,131	105	35	751	4,589	543	111.8%	1	1
2	RO3-Palembang	2,436	98	51	342	2,222	215	109.7%	2	2
3	RO7-Semarang	1,820	117	66	276	1,682	138	108.2%	3	3
4	RO5-Jakarta2	1,590	145	100	200	1,487	103	106.9%	4	4
5	RO2-Medan	1,401	75	50	162	1,327	74	105.6%	5	5
6	RO10-Makassar	769	80	49	96	736	34	104.6%	9	6
7	RO8-Surabaya	2,055	121	61	149	1,965	90	104.6%	6	7
8	RO6-Bandung	1,689	108	66	124	1,638	50	103.1%	8	8
9	RO1-Aceh	2,585	148	94	55	2,563	22	100.9%	10	9
10	RO4-Jakarta1	2,158	180	68	134	2,226	(68)	96.9%	7	10
Total		21,635		640	2,289	20,434	1,201	105.9%		

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis,2025

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasannya BSI Regional 3 Palembang di Segmen *Financing* di tahun 2024 mengalami peningkatan peringkat yang sangat drastis menjadi posisi kedua secara nasional di bawah BSI Regional 9 Kalimantan untuk pembiayaan SME.

Grafik 1.2
Peringkat Segmen SME (*Small Medium Enterprise*) Tahun 2023 dan 2024



Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis,2025

Pada grafik di atas menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan untuk rangking pembiayaan SME (*Small Medium Enterprise*) BSI Regional 3 Palembang

dari peringkat ke 7 nasional di tahun 2023 menjadi peringkat ke 2 nasional di tahun 2024.

Tabel 1.5
Peringkat Nasional Pembiayaan Konsumer Tahun 2023

No	Regional	31-Dec-23	MTD	YTD	% YTD	Target	Gap	Penca paian Targe t	Rank Abs YTD	Rank % YTD	Rank Target
1	RO7-Semarang	7,796	163	1,049	15.6%	7,957	(162)	98.0%	9	4	1
2	RO1-Aceh	10,710	150	1,360	14.5%	10,948	(238)	97.8%	6	7	2
3	RO10-Makassar	11,490	205	1,579	15.9%	11,801	(311)	97.4%	5	3	3
4	RO6-Bandung	9,067	173	1,312	16.9%	9,361	(294)	96.9%	7	2	4
5	RO3-Palembang	13,723	205	1,751	14.6%	14,205	(483)	96.6%	4	6	5
6	RO8-Surabaya	15,168	206	1,864	14.0%	15,810	(641)	95.9%	3	8	6
7	RO5-Jakarta2	15,808	336	2,392	17.8%	16,751	(943)	94.4%	2	1	7
8	RO2-Medan	10,599	195	1,195	12.7%	11,294	(695)	93.8%	8	9	8
9	RO9-Kalimantan	8,285	79	734	9.7%	8,946	(660)	92.6%	10	10	9
10	RO4-Jakarta1	18,878	303	2,495	15.2%	20,397	(1,519)	92.6%	1	5	10
Total		121,524	2,014	15,730	14.9%	127,470	(5,945)				

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis, 2025

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasannya BSI Regional 3 Palembang di Segmen *Financing* di tahun 2023 berada di posisi kelima secara nasional untuk pembiayaan konsumer.

Tabel 1.6
Peringkat Nasional Pembiayaan Konsumer Tahun 2024

No	Regional	31 Des 24	Cair	MTD	YTD	Target	Gap	Pencapaian Target	Rank Abs YTD	Rank Target
1	RO10-Makassar	13,189	418	144	1,699	13,518	(329)	97.6%	4	1
2	RO3-Palembang	15,275	457	178	1,552	15,729	(454)	97.1%	5	2
3	RO5-Jakarta2	18,317	471	303	2,509	18,861	(545)	97.1%	1	3
4	RO8-Surabaya	17,072	442	170	1,904	17,629	(557)	96.8%	3	4
5	RO4-Jakarta1	21,183	563	319	2,304	21,907	(724)	96.7%	2	5
6	RO2-Medan	11,848	347	129	1,249	12,342	(494)	96.0%	8	6
7	RO6-Bandung	10,525	325	170	1,458	10,999	(475)	95.7%	6	7
8	RO1-Aceh	12,099	428	166	1,389	12,733	(634)	95.0%	7	8
9	RO9-Kalimantan	9,056	231	74	771	9,548	(492)	94.8%	10	9
10	RO7-Semarang	8,860	305	152	1,064	9,428	(568)	94.0%	9	10
Total		137,423		1,804	15,899	142,695	(5,272)	96.3%		

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasannya BSI Regional 3 Palembang di Segmen *Financing* di tahun 2024 mengalami peningkatan peringkat yang cukup drastis menjadi posisi kedua secara nasional di bawah BSI Regional 10 Makassar untuk pembiayaan konsumer.

Grafik 1.3
Peringkat Segmen Konsumer Tahun 2023 dan 2024



Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis, 2025

Pada grafik di atas menunjukkan peningkatan untuk rangking pembiayaan konsumer BSI Regional 3 Palembang dari peringkat ke 5 nasional di tahun 2023 menjadi peringkat ke 2 nasional di tahun 2024.

Tabel 1.7

Peringkat Nasional Pembiayaan Mikro Tahun 2023

No	Regional	31-Dec-23	MTD	YTD	% YTD	Target	Gap	Pencapaian Target	Rank Abs YTD	Rank % YTD	Rank Target
1	RO1-Aceh	5,472	(2)	1,059	24.0%	4,928	544	111.0%	1	4	1
2	RO3-Palembang	3,570	110	939	35.7%	3,345	224	106.7%	2	2	2
3	RO2-Medan	1,723	64	493	40.1%	1,680	43	102.6%	3	1	3
4	RO9-Kalimantan	1,049	35	265	33.8%	1,029	20	102.0%	6	3	4
5	RO4-Jakarta1	1,610	54	265	19.7%	1,701	(90)	94.7%	7	5	5
6	RO10-Makassar	934	30	79	9.2%	1,010	(76)	92.5%	10	10	6
7	RO7-Semarang	2,495	78	402	19.2%	2,728	(233)	91.5%	4	6	7
8	RO5-Jakarta2	1,074	27	143	15.4%	1,185	(112)	90.6%	8	7	8
9	RO6-Bandung	1,668	20	142	9.3%	1,876	(208)	88.9%	9	9	9
10	RO8-Surabaya	3,317	74	385	13.1%	3,758	(440)	88.3%	5	8	10
Total		22,912	491	4,172	22.3%	23,241	(328)				

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasannya BSI Regional 3 Palembang di Segmen *Financing* di tahun 2023 berada di posisi kedua secara nasional di bawah BSI Regional 1 Aceh untuk pembiayaan mikro.

Tabel 1.8
Peringkat Nasional Pembiayaan Mikro Tahun 2024

No	Regional	31 Des 24	Cair	MTD	YTD	Target	Gap	Pencapaian Target	Rank Abs YTD	Rank Target
1	RO1-Aceh	6,566	316	48	1,093	6,309	256	104.1%	1	1
2	RO8-Surabaya	3,807	178	29	490	3,679	128	103.5%	4	2
3	RO3-Palembang	4,380	181	37	810	4,372	8	100.2%	2	3
4	RO4-Jakarta1	1,900	77	8	290	1,903	(3)	99.8%	8	4
5	RO6-Bandung	1,898	83	12	231	1,903	(4)	99.8%	9	5
6	RO9-Kalimantan	1,401	77	29	352	1,407	(6)	99.6%	6	6
7	RO10-Makassar	1,233	72	27	299	1,249	(16)	98.7%	7	7
8	RO7-Semarang	2,980	125	19	485	3,124	(144)	95.4%	5	8
9	RO5-Jakarta2	1,269	52	6	196	1,343	(73)	94.6%	10	9
10	RO2-Medan	2,310	118	46	588	2,487	(176)	92.9%	3	10
Total		27,746		261	4,833	27,777	(31)	99.9%		

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis, 2025

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasannya BSI Regional 3 Palembang di Segmen *Financing* mengalami penurunan peringkat menjadi peringkat ketiga di tahun 2024 secara nasional untuk pembiayaan retail konsumen.

Grafik 1.4
Peringkat Segmen Mikro Tahun 2023 dan 2024



Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis, 2025

Pada grafik di atas menunjukkan penurunan untuk rangking pembiayaan mikro BSI Regional 3 Palembang dari peringkat ke 3 nasional di tahun 2023 menjadi peringkat ke 2 nasional di tahun 2024.

Tabel 1.9
Peringkat Nasional Pembiayaan *Pawning* Tahun 2023

No	Regional	31-Dec-23	MTD	YTD	% YTD	Target	Gap	Pencapaian Target	Rank Abs YTD	Rank % YTD	Rank Target
1	RO9-Kalimantan	617	22	156	33.8%	629	(12)	98.1%	3	2	1
2	RO8-Surabaya	1,329	35	307	30.0%	1,360	(31)	97.7%	1	3	2
3	RO10-Makassar	1,232	29	183	17.4%	1,262	(30)	97.6%	2	7	3
4	RO3-Palembang	635	18	137	27.6%	701	(66)	90.6%	4	4	4
5	RO1-Aceh	284	27	126	80.2%	314	(30)	90.5%	5	1	5
6	RO6-Bandung	722	30	122	20.4%	810	(88)	89.1%	6	5	6
7	RO7-Semarang	533	13	76	16.6%	599	(66)	89.0%	8	8	7
8	RO4-Jakarta1	707	1	66	10.3%	846	(139)	83.6%	9	9	8
9	RO2-Medan	612	19	91	17.5%	744	(132)	82.2%	7	6	9
10	RO5-Jakarta2	526	19	3	0.5%	766	(240)	68.7%	10	10	10
Total		7,198	213	1,268	21.4%	8,032	(834)				

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis, 2025

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasannya BSI Regional 3 Palembang di Segmen *Financing* di tahun 2023 berada di posisi keempat secara nasional.

Tabel 1.10
Peringkat Nasional Pembiayaan *Pawning* Tahun 2024

No	Regional	31 Des 24	Cair	MTD	YTD	Target	Gap	Pencapaian Target	Rank Abs YTD	Rank Target
1	RO4-Jakarta1	1,292	211	29	585	964	328	134.0%	4	1
2	RO7-Semarang	978	211	57	445	749	229	130.6%	9	2
3	RO1-Aceh	741	127	32	457	570	171	129.9%	8	3
4	RO2-Medan	1,161	231	42	549	909	252	127.7%	5	4
5	RO6-Bandung	1,332	267	54	610	1,055	276	126.2%	3	5
6	RO5-Jakarta2	923	172	31	397	762	162	121.2%	10	6
7	RO10-Makassar	1,952	479	71	720	1,694	258	115.2%	2	7
8	RO9-Kalimantan	1,142	233	28	525	1,006	136	113.6%	7	8
9	RO3-Palembang	1,184	230	27	549	1,048	137	113.0%	6	9
10	RO8-Surabaya	2,120	428	49	791	1,991	129	106.5%	1	10
Total		12,825		420	5,627	10,748	2,077	119.3%		

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis,2025

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasannya BSI Regional 3 Palembang di Segmen *financing* mengalami penurunan peringkat yang sangat signifikan menjadi peringkat kesembilan di tahun 2024 secara nasional untuk pembiayaan *pawning*

Grafik 1.5
Peringkat Segmen *Pawning* Tahun 2023 dan 2024



Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia divisi SMG diolah oleh penulis,2025

Pada grafik di atas menunjukkan penurunan yang cukup signifikan untuk ranking pembiayaan *pawning* BSI Regional 3 Palembang dari peringkat ke 4 nasional di tahun 2023 menjadi peringkat ke 9 nasional di tahun 2024.

Pada data yang telah di jabarkan, dapat ditarik kesimpulan bahwasannya hanya segmen SME (*Small Medium Enterprise*) dan konsumen yang mengalami peningkatan peringkat, sedangkan 2 segmen lainnya yaitu mikro dan *pawning* mengalami penurunan terutama *pawning* yang merosot jauh dari peringkat 4 nasional di tahun 2023 menjadi peringkat 9 di tahun 2024.

Selain kinerja unit masing-masing segmen, diperoleh juga data berupa kinerja pegawai marketing *financing* di tahun 2023 dan di tahun 2024. Berikut adalah data kinerja marketing *financing* BSI Regional 3 Palembang di tahun 2023:

Tabel 1.11
Kinerja Pegawai Marketing *Financing* BSI Regional 3 Palembang
Tahun 2023 & 2024

No	Segmen	$\geq 100\%$		50%-99%		0%-49%	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
1	SME	12	21	8	3	5	2
2	Konsumer	126	140	92	74	21	13
3	Mikro	180	158	55	87	29	19
4	<i>Pawning</i>	6	28	12	26	42	16
TOTAL		324	347	167	190	97	50

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 diolah oleh penulis, 2025

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwasannya terdapat peningkatan yang cukup signifikan untuk pegawai yang mendapatkan pencapaian $\geq 100\%$ dari 324 pegawai di tahun 2023 meningkat di tahun 2024 menjadi 347 pegawai (meningkat sebesar 7,10%). Untuk pegawai dengan pencapaian 50%-99% di tahun 2023 sebanyak 167 pegawai meningkat di tahun 2024 menjadi 190 pegawai (meningkat

sebesar 13,77%), dan untuk pegawai *underperformance* yaitu dengan pencapaian 0%-49% di tahun 2023 sebanyak 97 pegawai mengalami penurunan menjadi 50 pegawai di tahun 2024 (menurun sebesar 48,45%)

Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang telah menerapkan sistem *reward*, *punishment*, dan budaya organisasi kepada pegawainya. *Reward* yang diberikan mencakup bonus, kenaikan gaji, dan promosi jabatan bagi pegawai yang menunjukkan kinerja unggul. Sementara itu, *punishment* diterapkan kepada pegawai yang melanggar aturan, kurang disiplin, atau gagal mencapai target yang telah ditentukan. Sanksi yang diberlakukan meliputi mutasi, teguran, penurunan jabatan, pemutusan kontrak, hingga pemutusan hubungan kerja (PHK). Begitu pula dengan budaya organisasi pun telah diterapkan di PT. Bank Syariah Indonesia sebagai satu-satunya Bank Syariah BUMN yang dimiliki oleh Indonesia wabil khusus PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang. Meskipun sistem *reward*, *punishment* dan budaya organisasi telah diterapkan oleh PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang, namun masih terdapat pegawai yang menjadi lalai karena terlalu cepat puas pada penghargaan yang diberikan oleh atasan, sehingga kinerja mereka menjadi menurun. Selain itu, ada pula pegawai yang tetap melanggar aturan dan menunjukkan performa kerja yang kurang optimal meskipun telah dikenakan sanksi.

Terdapat juga pegawai yang merasa *reward* yang diberikan BSI tidak sebanding dengan *punishment* yang diberikan jika pegawai tersebut tidak berhasil target yang telah diberikan. Begitu juga dengan budaya organisasi yang telah diberikan pedomannya oleh BSI Pusat, namun masih ada pegawai yang tidak

mengimplementasikan hal tersebut dalam bekerja. Hal tersebut tentunya berimplikasi terhadap penurunan peringkat nasional BSI Regional 3 Palembang pada segmen *financing* dari tahun 2023 ke tahun 2024. Berikut data terkait *reward*, *punishment*, dan budaya organisasi di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang

Tabel 1.12
Data Survei *Reward* Tahun 2024

No	Jenis <i>Reward</i>	Sesuai	Persentase (%)	Tidak Sesuai	Persentase (%)	Jumlah Responden
1	Insentif	20	67%	10	33%	30
2	Bonus	5	17%	25	83%	30
	Penyesuaian					
3	Gaji Tahunan	13	43%	17	57%	30
4	Komisi	20	67%	10	33%	30
5	Sertifikat	5	17%	25	83%	30
6	Pujian	26	87%	4	13%	30
7	Promosi	5	17%	25	83%	30
8	Pelatihan	3	10%	27	90%	30
Jumlah			40%		60%	

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia diolah oleh penulis

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwasannya dari total 30 responden yang diwawancarai, mayoritas menganggap *reward* yang diberikan oleh PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang masih belum sesuai dengan harapan yang mereka inginkan.

Tabel 1.13
Data Survei *Punishment* Tahun 2024

No	<i>Punishment</i>	Sesuai	Persentase (%)	Tidak Sesuai	Persentase (%)	Jumlah Responden
1	Teguran Lisan	10	33	20	67	30
2	Teguran Tertulis	20	67	10	33	30
3	Penilaian KPI jelek	22	73	8	27	30
4	Pemberian Bonus Kecil	20	67	10	33	30
5	Penundaan Promosi	25	83	5	17	30
6	Penurunan Pangkat / Demosi	20	67	10	33	30
7	Pembebasan Jabatan / dimutasikan	18	60	12	40	30
8	Pemberhentian kerja atas permintaan pegawai	20	67	10	33	30
9	Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	21	70	9	30	30
Jumlah			65		35	

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia diolah oleh penulis

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwasannya dari total 30 responden yang diwawancarai, mayoritas menganggap *punishment* yang diberikan oleh PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang telah sesuai dengan dan cocok diterapkan untuk pengembangan karier mereka. Namun meskipun *punishment* telah diterapkan kepada para pegawai marketing *financing* BSI Regional 3 Palembang, namun belum tentu hal tersebut akan sejalan terhadap peningkatan kinerja mereka

Tabel 1.14.
Data Survei Budaya Organisasi Tahun 2024

No	Budaya Organisasi	Sesuai	Persentase (%)	Tidak Sesuai	Persentase (%)	Jumlah Responden
1	Ide baru terkait metode pemasaran	14	47%	16	53%	30
2	Detail terhadap data dan dokumen nasabah	26	87%	4	13%	30
3	Analisis mendalam pada setiap penawaran pembiayaan	25	83%	5	17%	30
4	Cepat dan tegas dalam menyetujui atau menolak aplikasi pembiayaan	15	50%	15	50%	30
5	Kolaborasi yang baik antar unit	15	50%	15	50%	30
6	Evaluasi kinerja berdasarkan pencapaian hasil tanpa mengesampingkan prinsip syariah	24	80%	6	20%	30
7	Sikap proaktif dan kompetitif dalam mencapai target pembiayaan	21	70%	9	30%	30
8	Inisiatif ekstra seperti <i>outreach</i> nasabah dan follow up cepat	14	47%	16	53%	30
9	Memberi dukungan dan bimbingan kepada rekan satu tim untuk mencapai target.	15	50%	15	50%	30
10	Menghargai keberhasilan tim maupun individu dalam mencapai target	30	100%	0	0%	30
Jumlah			66%		34%	

Sumber : PT. Bank Syariah Indonesia diolah oleh penulis

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwasannya dari total 30 responden yang diwawancarai, mayoritas menganggap telah mengimplementasikan budaya organisasi di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang. Namun meskipun

begitu belum tentu sesuai dengan realita di lapangan ketika pegawai tersebut menjalankan pekerjaan dengan tuntutan target yang diberikan. PT. Bank Syariah Indonesia telah melakukan survei internal terkait kegiatan internalisasi BSI *one culture* di tahun 2021 hasilnya indeks internalisasi *core values* AKHLAK mencapai 97,7% (*High Implementation Index*). Sedangkan keselarasan *personal values* pegawai dan *current culture* terhadap “BSI One Culture” sebesar 96,9% (*High Alignment Index*). Survei independen oleh ACT Consulting/ESQ ditahun 2022 diumumkan melalui “AKHLAK *Culture Health Index* (ACHI) AKHLAK *Implementation Index* di PT. Bank Syariah Indonesia meningkat signifikan dari 45,3 % di awal 2022 menjadi 81,4 % di akhir 2022. (Laporan Tahunan PT. Bank Syariah Indonesia,Tbk Tahun 2021 dan 2022)

Budaya organisasi di Bank Syariah Indonesia (BSI) Regional 3 Palembang mencerminkan integrasi nilai-nilai Islam dalam operasional dan interaksi sosial, baik di kalangan karyawan maupun masyarakat. Sebagai bagian dari BSI, budaya ini berlandaskan pada prinsip AKHLAK yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif yang menjadi pedoman perilaku sehari-hari. Nilai-Nilai Budaya Organisasi BSI Regional 3 Palembang antara lain Amanah (Kepercayaan), Kompeten (Kemampuan), Harmonis (Keharmonisan), Loyal (Kesetiaan), Adaptif (Kemampuan Beradaptasi), Kolaboratif (Kerjasama). Namun terdapat permasalahan terhadap budaya organisasi di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang di antaranya kurangnya internal branding terhadap nilai AKHLAK, ketimpangan komunikasi internal, resistensi terhadap perubahan, kurangnya kepemimpinan teladan (*role model*), budaya kompetisi yang tidak Sehat. Implikasi terhadap

permasalahan tersebut adalah menurunnya motivasi dan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Meskipun sistem *reward*, *punishment*, dan budaya organisasi telah diterapkan di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang, data menunjukkan bahwa efektivitasnya masih belum optimal. Hal ini terlihat dari penurunan kinerja pegawai pada beberapa segmen *financing*, serta persepsi pegawai yang menunjukkan ketidakpuasan terhadap *reward* dan kurangnya implementasi nilai budaya organisasi secara konsisten.

Penelitian terdahulu memberikan hasil yang bervariasi. Utami, Wirayuda, & Saraswati (2024) menunjukkan bahwa *reward*, *punishment*, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Sidik et al. (2023) dan Suaib et al. (2024), di mana *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun *reward* memiliki pengaruh positif. Penelitian lain oleh Adji sadewo & Soni kurniawan (2024) juga menemukan bahwa *reward* dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bila tidak dimediasi oleh *employee engagement*.

Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor industri yang berbeda seperti manufaktur, pendidikan, atau instansi pemerintah, sehingga belum merepresentasikan dinamika organisasi dan tantangan kerja yang dihadapi oleh pegawai marketing *financing* di lingkungan Bank Syariah BUMN seperti BSI. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan fokus pada pegawai marketing *financing* di BSI Regional 3 Palembang yang memiliki target kerja tinggi dan tantangan spesifik.

Dengan demikian, terdapat *research gap* dalam aspek konteks, hasil temuan empiris, dan implementasi praktis yang perlu diteliti lebih dalam untuk memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan sumber daya manusia di lingkungan perbankan syariah nasional. Berdasarkan permasalahan ini, penulis akan mengkaji lebih lanjut mengenai dampak yang ditimbulkan dari penerapan *reward*, *punishment* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang, dengan judul **“Pengaruh *Reward*, *Punishment*, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Marketing *Financing* di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, dapat dirumuskan masalah yang timbul yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai marketing *financing* di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang?
2. Bagaimana *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai marketing *financing* di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang?
3. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai marketing *financing* di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas dan bukti empiris dengan cara menganalisis, maka tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai marketing *financing* di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang.
2. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai marketing *financing* di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang.
3. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai marketing *financing* di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Sebagai penambah ilmu dan menguji *goal setting theory* serta pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang telah diperoleh khususnya pembahasan mengenai pengaruh *reward*, *punishment*, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai marketing *financing* di PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang.

1.4.2 Manfaat Praktis

Sebagai bahan pertimbangan untuk manajemen PT. Bank Syariah Indonesia Regional 3 Palembang dalam mengambil keputusan dan dapat dijadikan sebagai pembuat kebijakan dan pengembangan kualitas SDM selanjutnya. Selain itu sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya. Khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, K., Jannah, M., Aiman, U., Hasda, S., Fadilla, Z., Taqwin, Masita, Ardiawan, K. N., & Sari, M. E. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN KUANTITATIF* (Nanda Saputra, Ed.). Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
<https://www.researchgate.net/publication/370561251>
- Adji Sadewo, S., & Soni Kurniawan, I. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support, Reward, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pemediasi Employee Engagement. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 21(1), 821–833. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v21i1.5332>
- Affandy, R. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi , Kompetensi dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Di Banjarmasin*. 13, 153–161.
- Aini, N., Shafitranata, S., Madyoningrum, A. W., & Octavia, R. (2023). Pengaruh reward, punishment, dan budaya organisasi terhadap kinerja mitra PT Hannas Fantastic Tour. *Reviu Akuntansi, Manajemen dan Bisnis (RAMBIS)*, 3(2).
<https://doi.org/10.35912/rambis.v3i2.2680>
- Alfarizi et al. (2021). Pengaruh Profitabilitas, Transfer Pricing, Dan Manajemen Laba Terhadap Tax Avoidance. *Jurnal Review Akuntansi*, 2(1), 898–917.
- Anand, N. (2017). *PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN EKSPEDISI DI KOTA PEKANBARU* Lamin. 12, 5–24.
- Andriani, I. (2021). Pengaruh Reward, Punishment Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Ensiklopedia Sosial Review*, 3(2), 247–253.
<https://doi.org/10.33559/esr.v3i2.819>
- Fahlevi, A. B., & Rahadi, D. R. (2024). *Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada PT. MOA)*. *International Journal of Scientific and Management Research*, 7(1), 102–114. <http://doi.org/10.37502/IJSMR.2024.7110>
- Glarita, G., & Brahmasari, I. A. (2024). Pengaruh organizational culture, reward system dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT Bella Agung Citra Mandiri Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(3).
<https://doi.org/10.61722/jiem.v3i3.3965>
- Gunawan, B., & Hermawan, Y. C. (2020). Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Reward, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Kantor BPKAD Kebumen dan BPPKAD Purworejo). *JRAMB, Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi*,

- Hanifa, I. F., & Arwiyah, Y. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Di SMA Islam Al-azhar Kelapa Gading Jakarta. *EProceedings of Management*, 7(2), 6831–6846.
- Hastuti, H., Sinring, B., & Husein, A. (2023). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Wae Manurung di Kabupaten Bone. *Tata Kelola*, 10(2). <https://doi.org/10.52103/jtk.v10i2.118>
- Kadarisman, M. 2012. Manajemen Kompensasi Reward, Jakarta : Rajawali Pers
- Kanuto, A. E. (2024). *Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan: Implikasi bagi kebijakan SDM*. International Journal of Science and Business, 36(1), 36–50. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2374>
- Kasmawati, K., Sudarya, A., & Zakaria, Z. (2021). *Pengaruh reward dan punishment, kompensasi, kepemimpinan, dan keterampilan kerja terhadap disiplin kerja pegawai pada Unit Pengelola Bandar Udara Kelas I Mopah*. BIRCI-Journal: Budapest International Research and Critics Institute, 4(4), 13467–13480. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i4.3424>
- Krisna Yuliawan, A., Pradiva Putra Salain, P., Studi Manajemen, P., & Ekonomi dan Bisnis, F. (2023). Pengaruh Reward, Punishment Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Manufaktur Jaya Bali. *Journal of Applied Management Studies (JAMMS)*, 4(2), 159–174.
- Lestari, N. P. (2024). *Pengaruh Reward Punishment Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Muamalat Di Kota Bengkulu*. 17(2), 108–116.
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. *Archives of Psychology*, No. 140, 1–55.
- Locke, Edwin A. 1996. *Motivation through conscious goal setting*. Applied and Preventive Psychology. 5 (2), 117-124.
- Locke, Edwin A. 1968. *Toward a theory of task motivation and incentives*. *Organizational Behavior and Human Performance*. 3 (2), 157-189
- Locke, Edwin, A dan Latham Gary, P. 1990. *A Theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall. Engewood Cliffs. New Jersey
- Locke, E.A. 1968. *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives: Organizational Setting in Organisations*. *Academy of Management Journal*, 824-845.
- Luthfiana, N. (2023). Pengaruh Manajemen Kinerja, Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BSI dengan Variabel Reward sebagai Moderasi

Perspektif Maqāṣid Al-Sharīah. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(2), 623–648. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i2.3920>

Makkuradde, S., Mointi, R., Poylema, F., & Sauw, O. (2021). Pengaruh budaya kerja, rewards, dan punishment terhadap motivasi kerja pegawai pada pemasaran PT Tigaraksa Satria, Tbk Cabang Makassar. *YUME: Journal of Management*. <https://doi.org/10.37531/yum.v4i3.1690>

Maulida Asyifa Salma. (2023). Pengaruh Reward, Punishment dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(1), 57–75. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i1.512>

Mulyaningsih, Y., Agustin, H. P., & Sulaksono, H. (2023). *Pengaruh reward, punishment, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso*. The 4th International Conference on Economics, Business and Information Technology, 487–497.

Novalinda, N., Sari, I. P., & Pawirosumarto, S. (2024). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan reward terhadap kinerja pegawai melalui efektivitas kerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Solok. *Impact Journal Management Business and Finance*, 1(1). <https://impactjournal.or.id/index.php/impact/article/view/2>

Pranata, J. M. Y., & Perwitasari, D. (2022). Pengaruh reward and punishment, dan budaya kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. <https://doi.org/10.36841/jme.v1i1.1773>

Prasojo, R. T. S., Ekowati, D., & Agustina, T. S. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Garden (Ciputra Group). *Jurnal Pijar*, 3(01), 106–115. <https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb/article/view/1590>

Raymond, L. K., Sayrani, L. P., & Zuhairi, A. (2024). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem reward and punishment terhadap motivasi kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Sumba Barat. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(8). <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i8>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (20th Ed., Global Edition). Pearson Education.

Sadewo, S. A., & Kurniawan, I. S. (2024). Pengaruh perceived organizational support, reward, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi employee engagement. *Akmenika: Jurnal Akuntansi & Manajemen*, 21(1), 821–833. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v21i1.5332>

Samalla, V., & Nasir, M. (2024). Pengaruh Reward, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) ULP Sampit. *Jurnal*

EMT KITA, 8(1), 302–310. <https://doi.org/10.35870/emt.v8i1.2031>

- Sengkey, E. A., Dotulong, L., & Lumintang, G. (2021). Pengaruh Reward, Punishment Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Sulutgo Cabang Tomohon. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1692–1702.
- Setiawan, A. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Toko Raysa Pemadam Joglo. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(1), 1–5. <https://doi.org/10.46799/jurnalsyntaxtransformation.v3i1.487>
- Sidik, I., AR, H., Gunarto, M., & Helmi, S. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Badan Usaha Milik Negara (Studi Kasus: PT. Semen Baturaja, Tbk). *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(2), 1987. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.1110>
- Suaib, E. P., Asi, L. L., & Mendo, A. Y. (2024). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bfi Finance Indonesia Tbk Cabang Gorontalo. *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 13(2), 336. <https://doi.org/10.35906/equili.v13i2.2008>
- Utami, N. M. S., Wirayuda, I. K. A., & Saraswati, N. P. A. S. (2024). Pengaruh reward, punishment dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Honda Cokroaminoto Sari Motor Denpasar. *Jurnal Nusa Manajemen*, 1(2), 267–283. <https://doi.org/10.62237/jnm.v1i2.88>
- Wardani, N. K. A. D., & dkk. (2022). Pengaruh keterampilan kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan (Studi pada Art Shop Nature Bag di Kerobokan Badung). *Jurnal of Applied Management Studies*. <https://doi.org/10.51713/jamms.v3i2.48>
- Wijaya, L. F. (2021). Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 1(2), 1-11.
- Yolana, Y., Syawaluddin, S., Okta, M. A., & Goh, T. S. (2022). Pengaruh Punishment dan Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Charman Putra Interbuana. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 6(2), 794. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v6i2.635>
- Yudit, A., Palinggi, Y., & Dwijatenaya, I. B. M. A. (2024). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 6(6), 103–117. <https://doi.org/10.38193/IJRCMS.2024.6609>