

TESIS

**PENGARUH PENERAPAN SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLRI
DI POLDA KALIMANTAN TENGAH**



Disusun Oleh:

**DAIM
20402400016**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PEMINATAN SUMBER DAYA MANUSIA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
2026**

**PENGARUH PENERAPAN SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLRI
DI POLDA KALIMANTAN TENGAH**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Gelar Magister Manajemen**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PEMINATAN SUMBER DAYA MANUSIA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
2026**

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH PENERAPAN SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLRI DI POLDA KALIMANTAN TENGAH

Disusun Oleh :
DAIM
20402400016

Telah Disetujui oleh Pembimbing dan Dapat Diajukan
ke Hadapan Sidang Ujian Proposal

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Negeri Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 30 Januari 2026

Mengetahui,
Dosen Pembimbing Tesis

Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si
NIDN. 0605106702

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH PENERAPAN SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLRI
DI POLDA KALIMANTAN TENGAH

Disusun Oleh :
DAIM
20402400016

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 30 Januari 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Tesis


Prof. Dr. Heru Salistyo, SE., M.Si
NIDN. 0605106702

Penguji I


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIDN/ 0628066301

Penguji II


Prof. Dr. Juni Gultom, SE., M.T
NIP. 196806091995031003

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Pada Tanggal 30 Januari 2026

Ketua Program Studi


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIDN: 0628066301



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Daim**
NIM : **20402400016**

Menyatakan bahwa TESIS dengan judul:

“Pengaruh Penerapan Sistem *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Anggota Polri Di Polda Kalimantan Tengah”


adalah hasil karya saya sendiri dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Master di Universitas Islam Sultan Agung atau perguruan tinggi lain, serta tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis tercantum dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa karya tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan dari pembimbing beliau Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si

Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan ini, saya bersedia mempertanggungjawabkannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pembimbing Tesis

Semarang, 30 Januari 2026


Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si
NIDN. 0605106702




DAIM

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, karunia, bimbingan, serta pertolongan-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul:

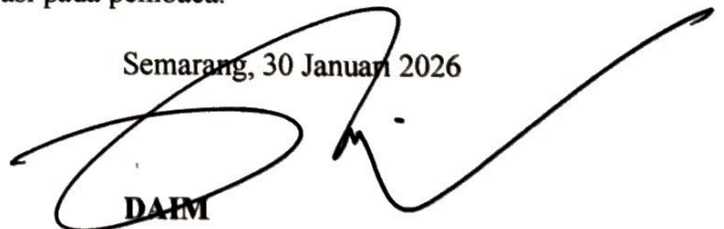
“Pengaruh Penerapan Sistem Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Anggota Polri Di Polda Kalimantan Tengah.”

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis telah berusaha semaksimal mungkin dan pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Gunarto, S.H., M.Hum., selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta selaku dosen pembimbing tesis yang dengan sabar telah memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penelitian dan penulisan tesis ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta selaku Dosen Penguji I.
4. Prof. Dr. Juni Gultom, S.E., MT selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan saran, motivasi dan arahan selama ini.
5. Irjen Pol Iwan Kurniawan, S.I.K., M.Si selaku Kepala Kepolisian Daerah Kalimantan Tengah memberikan izin, dukungan, dan kesempatan kepada penulis dalam melakukan penelitian.
6. Kombes Pol Leo Surya Nugraha Simatupang, S.I.K., selaku Kepala Ro SDM Polda Kalteng yang telah memberikan ijin dan dukungan untuk melakukan penelitian.
7. Rekan-rekan seperjuangan kelas Magister Manajemen Angkatan 80 Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas kebersamaan, motivasi, dan semangat yang selalu menguatkan selama masa studi.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, doa, serta dukungan dalam penyusunan tesis ini.

Kami menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan baik dari segi penyusunan bahasa, serta lainnya. Maka dengan lapang dada dan terbuka bagi pembaca memberikan saran dan kritik kepada kami sehingga kami dapat memperbaiki penyusunan tesis ini. Kami berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat dan bisa menjadi inspirasi pada pembaca.

Semarang, 30 Januari 2026



DAIM

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja anggota Polri. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya sistem penghargaan dan sanksi yang adil serta konsisten dalam meningkatkan motivasi dan profesionalisme anggota kepolisian. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Square (SEM-PLS). Populasi dalam penelitian ini adalah anggota Polri, dengan jumlah sampel yang ditentukan melalui teknik purposive sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Polri, yang berarti semakin baik pemberian penghargaan maka semakin tinggi pula kinerja anggota. Punishment juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota, menunjukkan bahwa sanksi yang tegas dan adil dapat meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab kerja. Secara simultan, reward dan punishment berpengaruh kuat terhadap kinerja, dengan nilai R-Square sebesar 0,882, yang berarti 88,2% variasi kinerja anggota Polri dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut.

Penelitian ini memperkuat teori motivasi Herzberg dan teori penguatan Skinner, bahwa keseimbangan antara penghargaan dan hukuman mampu mendorong peningkatan kinerja individu. Implikasi praktisnya, pimpinan Polri perlu menerapkan sistem reward dan punishment yang objektif, transparan, serta berorientasi pada pembinaan kinerja yang profesional dan berintegritas.

Kata Kunci: *Reward, Punishment, Kinerja, Polri, SEM-PLS*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of reward and punishment on the performance of police officers. The research is based on the importance of implementing a fair and consistent system of incentives and sanctions to enhance motivation, discipline, and professionalism among police personnel. This research employs a quantitative approach using the Partial Least Square (SEM-PLS) method. The population consists of police officers, and the sample was determined using a purposive sampling technique. The research instrument was a Likert-scale questionnaire that had been tested for validity and reliability.

The results indicate that reward has a positive and significant effect on police officers' performance, meaning that better reward systems lead to improved performance. Punishment also has a positive and significant effect, implying that fair and consistent sanctions serve as an effective control mechanism to maintain discipline and accountability. Simultaneously, reward and punishment have a strong influence on performance, with an R-Square value of 0.882, showing that 88.2% of performance variation can be explained by these two variables.

This study reinforces Herzberg's Motivation Theory and Skinner's Reinforcement Theory, emphasizing that the balance between rewards and sanctions can enhance individual performance. Practically, it suggests that the police leadership should develop transparent, objective, and fair reward-punishment systems oriented toward professional development and performance improvement.

Keywords: Reward, Punishment, Performance, Police Officers, SEM-PLS

UNISSULA
جامعة سلطان أبجوي الإسلامية

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	v
PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
A. Landasan Teori.....	9
B. Model Empirik.....	14
C. Hipotesis Penelitian.....	15
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
A. Desain Penelitian	17
B. Jenis Sumber Data.....	17
C. Teknik Pengumpulan Data.....	18
D. Defenisi Operasional Penelitian.....	20
E. Populasi dan Sampel	21
F. Teknik Analisis Data.....	22
G. Uji Validitas dan Realibilitas	24
H. Etika Penelitian	25

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	27
A. Profil Responden.....	27
B. Deskriptif Variabel Penelitian.....	30
C. Pembahasan.....	43
BAB V PENUTUP.....	53
A. Kesimpulan	53
B. Implikasi Penelitian.....	54
C. Saran.....	55
DAFTAR PUSTAKA.....	56
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	57



DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 3.1	Kuesioner Variabel independent dan Dependent	20
Tabel 3.2	Skor Skala Likert	20
Tabel 3.3	Defenisi Operasional Pengaruh Penerapan Sistem <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Anggota Polri Di Polda Kalimantan Tengah	21
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	28
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	29
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	29
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	30
Tabel 4.5	Deskriptif Variabel Sistem <i>Reward</i>	32
Tabel 4.6	Deskriptif Variabel Sistem <i>Punishment</i>	33
Tabel 4.7	Deskriptif Variabel Kinerja Anggota Polri.....	35
Tabel 4.8	Hasil Nilai Uji Validitas Konvergen dan Nilai AVE.....	37
Tabel 4.9	<i>Fornell-Larcker Criterion</i>	38
Tabel 4.10	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	39
Tabel 4.11	<i>Q-Square Predictive Relevance</i>	39
Tabel 4.12	Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung.....	41
Tabel 4.13	Nilai Koefisien Determinasi dan Nilai <i>R-Square</i>	43

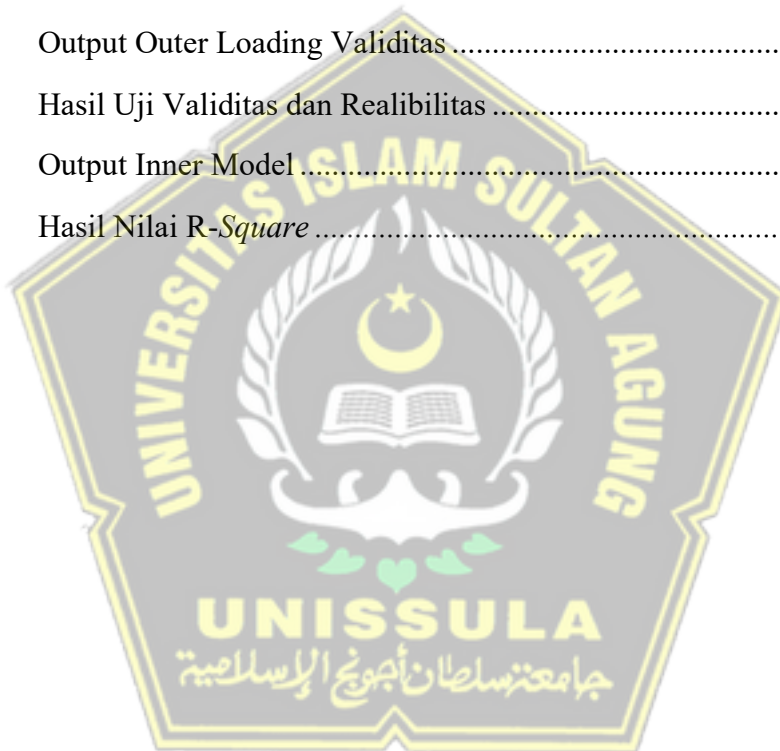
DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
Gambar 2.1	Model Empirik Pengaruh Sistem <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Anggota Polri.....	14
Gambar 4.1	Hasil Outer Model Penelitian 2025	37
Gambar 4.2	Output Inner Model	40



DAFTAR LAMPIRAN

Nama		Halaman
Lampiran 1	Lembar Surat Ijin Penelitian.....	57
Lampiran 2	Lembar Persetujuan Responden	58
Lampiran 3	Lembar Informasi Penelitian	59
Lampiran 4	Lembar Kuesioner Penelitian	61
Lampiran 5	Tabulasi Data Hasil Penelitian	65
Lampiran 6	Output Outer Loading Validitas	70
Lampiran 7	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas	71
Lampiran 8	Output Inner Model	74
Lampiran 9	Hasil Nilai R-Square	76



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja anggota Kepolisian Republik Indonesia (Polri) merupakan salah satu faktor penentu dalam tercapainya tujuan organisasi, yaitu menciptakan rasa aman, tertib, dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut, Polri membutuhkan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Salah satu strategi penting dalam pengelolaan SDM adalah penerapan sistem reward (penghargaan) dan punishment (hukuman). Kedua sistem ini berfungsi untuk memotivasi anggota Polri agar bekerja lebih baik, meningkatkan disiplin, serta memperbaiki perilaku yang tidak sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Menurut Tannenbaum, Jansen, & Overfield (2023), pemberian penghargaan yang tepat dapat meningkatkan komitmen dan motivasi kerja anggota, sementara hukuman yang diterapkan secara adil dapat menegakkan disiplin dan mengurangi pelanggaran dalam organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji sejauh mana penerapan sistem reward dan punishment dapat mempengaruhi kinerja anggota Polri, terutama di Polda Kalimantan Tengah yang memiliki tantangan dan karakteristik geografis serta sosial yang unik.

Sistem reward di Kepolisian Republik Indonesia (Polri) berfungsi sebagai salah satu mekanisme untuk memberi penghargaan kepada anggota yang menunjukkan kinerja atau prestasi yang baik. Pemberian reward yang tepat

dapat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja anggota, meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat kelelahan serta kejenuhan dalam menjalankan tugas (Friedman & Short, 2022). Sebaliknya, penerapan sistem punishment yang tegas dan jelas berfungsi untuk memberikan efek jera terhadap anggota yang melakukan pelanggaran atau tidak memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Menurut Schmidt et al. (2022), keberhasilan penerapan sistem punishment tergantung pada kejelasan aturan yang diterapkan, ketegasan dalam penegakan, serta kesesuaian hukuman dengan jenis pelanggaran yang dilakukan. Penerapan sistem ini tidak hanya berfungsi untuk menegakkan disiplin, tetapi juga untuk menjaga integritas organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks Polri, terutama di Polda Kalimantan Tengah, penting untuk memahami pengaruh kedua sistem ini terhadap kinerja anggota di tengah tantangan dan kebutuhan pelayanan masyarakat yang semakin kompleks.

Polda Kalimantan Tengah (Kalteng), sebagai salah satu wilayah kerja Kepolisian Daerah di Indonesia, memiliki karakteristik tersendiri yang mempengaruhi kinerja anggotanya. Wilayah yang luas dan terpencil, serta beragamnya tantangan yang dihadapi dalam menjaga keamanan dan ketertiban, memerlukan pendekatan khusus dalam pengelolaan SDM, termasuk dalam penerapan sistem reward dan punishment. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmadani & Siregar (2023) menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang baik di Polri, termasuk di Polda Kalteng, sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan mampu menerapkan kebijakan penghargaan dan hukuman yang tepat

dan proporsional, serta sesuai dengan konteks sosial dan geografis setempat. Sejauh ini, meskipun sudah ada kebijakan penerapan reward dan punishment, implementasi di lapangan masih menghadapi beberapa tantangan. Misalnya, persepsi anggota terhadap reward yang diterima terkadang tidak sesuai dengan ekspektasi, sementara penerapan punishment terkadang terkesan tidak konsisten atau kurang transparan.

Polda Kalimantan Tengah, sebagai salah satu jajaran Kepolisian Daerah di Indonesia, memiliki tantangan tersendiri dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Dengan wilayah yang luas dan kondisi geografis yang beragam, anggota Polri di Polda Kalteng harus menghadapi berbagai permasalahan, baik terkait dengan keamanan dan ketertiban di wilayah terpencil, maupun dengan tuntutan pelayanan yang optimal kepada masyarakat (Polri, 2020). Dalam konteks ini, sistem reward dan punishment menjadi salah satu instrumen penting untuk memastikan bahwa setiap anggota Polri dapat melaksanakan tugas dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sistem reward yang efektif dapat mendorong anggota untuk lebih berprestasi, sementara penerapan punishment yang adil dan transparan dapat membantu menjaga kedisiplinan dan mencegah pelanggaran yang merugikan institusi (Friedman, 2014).

Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai pengaruh penerapan sistem reward dan punishment terhadap kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah. Hal ini akan memberikan wawasan bagi pimpinan Polri, khususnya di Polda Kalteng, untuk menyesuaikan dan

meningkatkan efektivitas sistem reward dan punishment yang diterapkan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi untuk pengembangan kebijakan manajemen SDM di Polri secara lebih luas, guna menciptakan anggota yang profesional, berintegritas, dan mampu melaksanakan tugas dengan baik. Menurut Putra & Gunawan (2024), pendekatan berbasis reward dan punishment yang terintegrasi dan berkesinambungan sangat berpotensi dalam meningkatkan motivasi dan kinerja anggota Polri, terutama di daerah dengan tantangan khusus seperti Kalimantan Tengah.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh penerapan sistem reward dan punishment terhadap kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah. Oleh karena itu, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja anggota POLRI di Polda Kalimantan Tengah?
2. Apakah *punishment* berpengaruh dalam penerapan sistem punishment (hukuman) di Polda Kalimantan Tengah terhadap kinerja anggota Polri?
3. Manakah variable yang lebih berpengaruh terhadap kinerja anggota polri?

C. Tujuan Umum dan Khusus

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan sistem reward dan punishment terhadap kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan

Tengah. Secara lebih rinci, tujuan penelitian ini dapat dibagi menjadi tujuan umum dan tujuan khusus sebagai berikut:

1. Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penerapan sistem reward dan punishment terhadap kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah, serta memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang efektivitas kedua sistem tersebut dalam meningkatkan kualitas kerja dan kedisiplinan anggota Polri di wilayah tersebut.

2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh sistem reward di Polda Kalimantan Tengah terhadap kinerja anggota Polri.
- b. Menganalisis pengaruh sistem punishment di Polda Kalimantan Tengah terhadap kinerja anggota Polri.
- c. Menganalisis pengaruh sistem reward dan punishment terhadap kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Berikut adalah penjelasan mengenai manfaat tersebut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Menambah Wawasan tentang Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Polri. Penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap

pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks institusi kepolisian. Dengan mengkaji penerapan sistem reward dan punishment di Polri, penelitian ini dapat memperkaya teori-teori yang ada mengenai motivasi kerja, kedisiplinan, serta pengelolaan SDM dalam organisasi publik.

- b. Memberikan Kontribusi pada Pengembangan Teori Motivasi dan Kinerja. Berdasarkan kajian sebelumnya, reward dan punishment sering dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi motivasi dan kinerja individu dalam berbagai jenis organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pemahaman tentang bagaimana kedua sistem ini berinteraksi dalam meningkatkan kinerja anggota Polri, serta kontribusinya dalam pengembangan teori motivasi kerja, baik dalam konteks organisasi kepolisian maupun sektor publik pada umumnya.
- c. Menambah Pemahaman tentang Dinamika Penerapan Sistem Reward dan Punishment dalam Konteks Kepolisian dengan fokus pada anggota, khususnya Polda Kalimantan Tengah, penelitian ini memberikan gambaran yang lebih spesifik tentang bagaimana sistem reward dan punishment diterapkan dalam lembaga penegak hukum. Hal ini diharapkan dapat memberikan referensi tambahan dalam kajian organisasi kepolisian dan pemerintahan di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan Masukan untuk Pimpinan Polri dalam Peningkatan Sistem Reward dan Punishment. Penelitian ini akan memberikan rekomendasi yang berguna bagi pimpinan Polda Kalimantan Tengah dalam mengevaluasi dan meningkatkan penerapan sistem reward dan punishment yang lebih efektif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan manajerial yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan anggota Polri.
- b. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Anggota Polri. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan praktis tentang bagaimana kebijakan reward dan punishment yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja anggota Polri. Hal ini dapat berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta tercapainya tujuan organisasi Polri dalam menjaga keamanan dan ketertiban.
- c. Memberikan Panduan dalam Penyusunan Kebijakan Pengelolaan SDM di Polri. Penelitian ini juga dapat memberikan panduan bagi pengambil keputusan di Polri dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih komprehensif. Dengan memahami dampak dari sistem reward dan punishment terhadap kinerja anggota, kebijakan yang lebih terstruktur dan efektif dapat diterapkan, yang

pada gilirannya akan menciptakan atmosfer kerja yang lebih produktif dan profesional.

- d. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Anggota Polri dengan penerapan sistem reward yang tepat dan adil, serta penerapan punishment yang sesuai dengan pelanggaran yang terjadi, diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas anggota Polri. Keduanya berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, sehingga anggota Polri dapat bekerja dengan penuh semangat dan komitmen untuk menjalankan tugas mereka dengan lebih baik



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Sistem Reward dan Punishment

Sistem *reward* dan *punishment* adalah dua instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang digunakan untuk memotivasi individu dalam suatu organisasi. Dalam konteks Polri, penerapan reward dan punishment berfungsi untuk memotivasi anggota dalam mencapai kinerja yang optimal, menjaga kedisiplinan, serta mengurangi perilaku negatif yang dapat merugikan organisasi.

Reward (penghargaan) merujuk pada segala bentuk penghargaan atau pengakuan yang diberikan kepada individu atau kelompok yang telah mencapai hasil atau kinerja yang diinginkan oleh organisasi. Dalam Polri, reward bisa berbentuk kenaikan pangkat, penghargaan khusus, tunjangan tambahan, atau penghargaan moral berupa piagam atau pengakuan di depan publik (Praptina, 2022).

Punishment (hukuman) adalah sanksi atau tindakan yang diberikan sebagai konsekuensi dari pelanggaran atau perilaku yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku di organisasi. Dalam Polri, punishment dapat berupa peringatan tertulis, penurunan pangkat, penahanan, atau pemecatan jika anggota melakukan pelanggaran berat. Punishment bertujuan untuk

menegakkan disiplin dan memberi efek jera agar anggota tidak mengulang kesalahan yang sama (Suyadi, 2021).

2. Kinerja Anggota Polri

Kinerja anggota Polri tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian tugas atau sasaran tertentu, tetapi juga meliputi kualitas pelayanan, kedisiplinan, serta sikap yang mencerminkan profesionalisme dan integritas. Menurut Robbins dan Judge (2020), kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity).

Dalam Polri, kemampuan mencakup keterampilan teknis dan non-teknis, seperti kemampuan dalam penegakan hukum, komunikasi, dan pelayanan publik. Motivasi anggota dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, termasuk pemberian reward yang dapat memotivasi anggota untuk lebih berprestasi. Sementara kesempatan adalah faktor lingkungan kerja yang mendukung anggota untuk melakukan tugas dengan lebih baik, seperti fasilitas dan dukungan atasan.

Kinerja anggota Polri berhubungan langsung dengan kemampuan mereka untuk menjalankan tugas, tingkat motivasi yang dimiliki, serta kedisiplinan dalam menjalankan aturan dan prosedur yang ada. Oleh karena itu, pemberian reward dan punishment yang efektif menjadi penting dalam menciptakan kondisi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja (Sudirman, 2020).

3. Pengaruh Reward terhadap Kinerja Anggota Polri

Reward berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Menurut Deci & Ryan (2017), teori motivasi yang dikenal dengan Self-Determination Theory menjelaskan bahwa reward dapat meningkatkan motivasi intrinsik jika diberikan dengan cara yang mendukung kebutuhan dasar individu, seperti kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial. Reward yang diberikan pada Polri dalam bentuk kenaikan pangkat atau penghargaan lainnya dapat memberikan perasaan dihargai dan meningkatkan komitmen serta kinerja mereka.

Pemberian reward juga berfungsi untuk memperkuat perilaku positif yang telah dilakukan oleh anggota Polri. Sebagai contoh, penghargaan atas prestasi dalam menjalankan tugas atau keberhasilan dalam mencapai target akan meningkatkan semangat anggota untuk terus berprestasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka (Zhang, 2021).

Namun, pemberian reward harus dilakukan secara adil dan transparan. Ketidakadilan dalam pemberian reward justru dapat menyebabkan ketidakpuasan dan merusak moral anggota, yang pada gilirannya dapat menurunkan kinerja mereka (Suharto, 2021). Oleh karena itu, sistem reward yang diterapkan di Polri harus berdasarkan pada pencapaian yang objektif dan tidak memihak.

4. Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Anggota Polri

Punishment juga memiliki peran yang penting dalam mengelola perilaku anggota Polri, terutama dalam menjaga disiplin dan mencegah pelanggaran. Skinner (1953) dalam Theory of Operant Conditioning mengemukakan bahwa hukuman berfungsi untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan dengan memberikan konsekuensi negatif bagi individu yang melanggar aturan. Dalam Polri, punishment diterapkan untuk menegakkan disiplin dan memastikan bahwa anggota mematuhi aturan dan prosedur yang berlaku.

Punishment yang diterapkan secara adil dan konsisten dapat memberikan efek jera bagi anggota yang melanggar, sehingga dapat mencegah terjadinya pelanggaran lebih lanjut. Penelitian oleh Zhao & Ma (2021) menunjukkan bahwa hukuman yang diterapkan dengan tegas dan proporsional dapat meningkatkan disiplin anggota, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Namun, jika punishment diterapkan secara berlebihan atau tidak proporsional dengan pelanggaran yang dilakukan, maka hal ini justru dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja anggota Polri. Oleh karena itu, penting bagi Polri untuk menjaga keseimbangan dalam penerapan reward dan punishment agar keduanya memberikan dampak positif bagi kinerja anggota.

5. Hubungan antara Reward, Punishment, dan Kinerja

Penerapan sistem reward dan punishment yang efektif dapat menciptakan lingkungan yang produktif, disiplin, dan berfokus pada pencapaian kinerja yang optimal. Herzberg (1959) dalam Two-Factor Theory menjelaskan bahwa penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) berfungsi sebagai faktor-faktor motivasional yang dapat memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja. Reward berfungsi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja positif, sementara punishment berfungsi untuk mengurangi perilaku negatif dan meningkatkan kedisiplinan anggota.

Penerapan sistem reward dan punishment yang saling mendukung akan menciptakan keseimbangan dalam organisasi. Reward dapat memperkuat perilaku positif, sedangkan punishment akan menjaga kedisiplinan dan mengurangi potensi kesalahan atau pelanggaran yang dapat merugikan organisasi (Yusof, 2022).

6. Penelitian Terkait Penerapan Reward dan Punishment di Polri

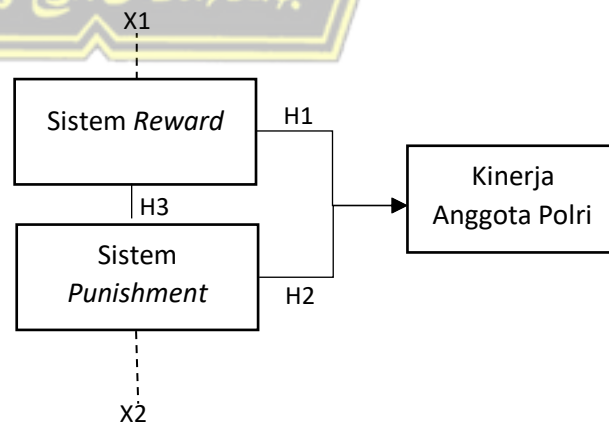
Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan sistem reward dan punishment yang efektif dapat meningkatkan kinerja anggota Polri. Penelitian oleh Suharto et al. (2023) di Polda Jawa Timur menemukan bahwa pemberian reward berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja anggota Polri dalam hal kualitas pelayanan kepada masyarakat dan kedisiplinan. Di sisi lain, penelitian oleh Riana & Rofiah (2021) di Polda Bali menunjukkan bahwa punishment yang diterapkan

dengan tepat dapat mengurangi pelanggaran disiplin dan meningkatkan kepatuhan anggota terhadap prosedur yang ada.

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2022) di Polda Kalimantan Selatan juga menunjukkan bahwa kombinasi antara reward dan punishment dapat memperbaiki kinerja anggota Polri, terutama dalam hal pencapaian target dan penegakan hukum yang lebih efektif.

B. Model Empirik

Model empirik adalah suatu representasi atau gambaran yang digunakan untuk menjelaskan hubungan atau interaksi antara variabel-variabel dalam suatu penelitian berdasarkan data nyata atau hasil observasi lapangan. Dalam model ini, hubungan antara variabel dijelaskan dengan mengacu pada kenyataan atau fenomena yang terjadi di dunia nyata, yang kemudian dianalisis melalui data yang terkumpul. Model empirik dapat digunakan untuk menggambarkan fenomena yang bersifat kausal atau tidak kausal, tergantung pada tujuan penelitian. Model Empirik pada penelitian ini adalah:



Gambar 2.1 Model Empirik Pengaruh Sistem *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Anggota Polri

1. **Sistem *Reward* → Kinerja Anggota Polri:**

Reward yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi anggota Polri untuk bekerja lebih baik dan mencapai tujuan organisasi. *Reward* yang efektif diharapkan dapat memperkuat perilaku positif dan meningkatkan kualitas serta kuantitas kinerja.

2. **Sistem *Punishment* → Kinerja Anggota Polri:**

Punishment yang diterapkan dengan tepat dan adil akan mengurangi perilaku negatif yang menghambat kinerja dan mendisiplinkan anggota untuk mengikuti aturan dan norma organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja anggota Polri.

3. **Sistem *Reward* dan *Punishment* → Kinerja Anggota Polri:**

Jika anggota Polri merasa bahwa sistem *reward* dan *punishment* diterapkan secara adil dan merata, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, ketidakadilan dalam penerapan sistem ini dapat menurunkan semangat kerja dan kinerja.

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu pernyataan atau dugaan sementara yang dapat diuji kebenarannya melalui penelitian atau eksperimen. Hipotesis biasanya menghubungkan dua atau lebih variabel, menggambarkan hubungan atau efek yang mungkin ada antara variabel-variabel tersebut. Dalam penelitian ilmiah,

hipotesis digunakan untuk memberikan arah penelitian dan sebagai dasar untuk analisis data.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- 1. Hipotesis 1 (H₁):** Penerapan sistem *reward* yang efektif berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah. Hipotesis ini menyatakan bahwa semakin efektif penerapan sistem *reward*, semakin baik pula kinerja anggota Polri.
- 2. Hipotesis 2 (H₂):** Penerapan sistem *punishment* yang konsisten berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah. Hipotesis ini menyatakan bahwa *punishment* yang diterapkan secara konsisten akan menekan perilaku negatif dan memperbaiki kinerja.
- 3. Hipotesis 3 (H₃):** Penerapan sistem *reward* dan *punishment* memediasi hubungan antara kedua sistem tersebut dengan kinerja anggota Polri. Hipotesis ini menunjukkan bahwa persepsi anggota Polri terhadap keadilan dalam penerapan *reward* dan *punishment* dapat memengaruhi bagaimana kedua sistem tersebut berdampak pada kinerja mereka.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dapat menggunakan **desain penelitian survei**, yang merupakan jenis penelitian kuantitatif yang menggunakan kuesioner atau instrumen lainnya untuk mengumpulkan data dari sampel yang representatif. Dalam hal ini, data yang dikumpulkan akan berkaitan dengan persepsi anggota Polri mengenai penerapan sistem reward dan punishment serta kinerja mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan atau pengaruh antar variabel menggunakan metode statistik yang terstruktur (Sugiyono, 2019). Desain penelitian *cross-sectional* (potong lintang), data dikumpulkan dalam satu waktu (atau dalam periode yang singkat), sehingga memungkinkan untuk menganalisis hubungan antara variabel secara simultan tanpa memperhatikan perubahan waktu.

B. Jenis Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data yaitu primer dan sekunder karena memiliki kelengkapan pada output dari penelitian ini:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari:

a. Kuesioner

Kuesioner dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi dari anggota Polri mengenai persepsi mereka tentang *sistem reward* (penghargaan atau insentif) dan *sistem punishment* (sanksi atau hukuman) yang diterapkan di Polda Kalimantan Tengah. Selain itu, kuesioner dapat digunakan untuk mengukur kinerja anggota Polri.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain untuk tujuan yang berbeda. Data sekunder dalam penelitian ini dapat digunakan untuk memberikan gambaran lebih luas mengenai topik yang diteliti dan untuk mendukung atau membandingkan hasil yang diperoleh dari data primer. Sumber data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dari hasil data laporan statistic anggota polri secara tahunan dan data tersebut dikeluarkan secara resmi oleh Polri. Pada data tersebut didapatkan dari hasil laporan tentang kinerja polri seperti tingkat kedisiplinan kerja, kepatuhan kerja dan kinerja yang baik sebagai anggota polri.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara atau metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian atau studi. Teknik pengumpulan data merupakan bagian penting dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2019). Teknik pengumpulan data pada penelitian adalah:

1. Data Kuesioner

Pada variable independent (*Reward dan Punishment*) ini menggunakan data kuesioner dengan terdiri dari beberapa pertanyaan yang akan dibagikan pada anggota polri sebagai responden terpilih. Dalam menjawab pertanyaan/kuesioner yang telah dibagikan, jawaban hasil dari kuesioner akan diberikan skor dengan menggunakan skor skala likert. Skala likert metode pengukuran untuk mengukur persepsi, sikap, atau pendapat seseorang atau kelompok mengenai suatu peristiwa atau fenomena sosial (Sugiyono, 2018). Skala likert pada penelitian ini menggunakan skor angka yaitu:

Tabel 3.1 Kuesioner Variabel independent dan Dependent

Variabel Independent		Pertanyaan
X1	<i>Reward</i>	1, 2, 3, 4
X2	<i>Punishment</i>	1, 2, 3, 4, 5
Variabel Dependent		Pertanyaan
Y	Kinerja Anggota Polri	1, 2, 3, 4, 5, 6

2. Penghitungan Skala Likert

Menurut Sugiyono (2018) skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel.

Tabel 3.2 Skor Skala Likert

No	Skala	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3

4	Tidak Setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

D. Defenisi Operasional Penelitian

Tabel 3.3 Defenisi Operasional Pengaruh Penerapan Sistem *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Anggota Polri Di Polda Kalimantan Tengah

No.	Variabel	Defenisi Operasional	Indikator
Variabel Independent			
1	X1	Sistem <i>Reward</i>	<p><i>Reward</i> adalah penghargaan atau insentif yang diberikan kepada anggota Polri sebagai pengakuan atas pencapaian, kinerja yang baik, atau perilaku yang menunjukkan dedikasi, profesionalisme, dan integritas sesuai dengan standar tugas kepolisian</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kinerja Operasional. b. Keadilan dalam Pemberian Penghargaan c. Transparansi dalam Pemberian Penghargaan d. Penghargaan sebagai Pengakuan atas Profesionalisme e. Pemberian Penghargaan untuk Inovasi dan Kreativitas f. Pengaruh Penghargaan terhadap Loyalitas kepada Institusi
	X2	Sistem <i>Punishment</i>	<p><i>Punishment</i> adalah sanksi atau konsekuensi negatif yang dikenakan kepada anggota Polri yang melanggar aturan atau melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan kode etik, norma, atau regulasi yang berlaku. Hukuman ini bertujuan untuk memberikan efek jera dan memperbaiki perilaku agar tetap sejalan dengan profesionalisme dan etika kepolisian.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pelanggaran Kode Etik b. Pelanggaran Kedisiplinan Anggota Polri

Variabel Dependent

2	Y	Kinerja Anggota Polri	Kinerja anggota Polri adalah tingkat pencapaian yang diukur berdasarkan pelaksanaan tugas operasional, pelayanan kepada masyarakat, kedisiplinan dalam mematuhi peraturan dan kode etik, serta pengembangan profesionalisme, yang kesemuanya mengarah pada pencapaian tujuan organisasi Polri dalam menjaga keamanan, ketertiban, dan penegakan hukum di Indonesia.	a. Penyelesaian Kasus b. Pelayanan kepada Masyarakat c. Kedisiplinan dan Kepatuhan d. Efektivitas Operasional e. Pengembangan Profesionalisme
---	---	-----------------------	---	---

E. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian sosial atau penelitian ilmiah yang melibatkan populasi dan sampel, pemahaman tentang keduanya sangat penting untuk menentukan bagaimana data dikumpulkan dan dianalisis. Berikut adalah penjelasan mengenai populasi dan sampel:

1. Populasi

Populasi adalah seluruh kelompok atau elemen yang menjadi fokus atau objek penelitian. Dalam konteks penelitian yang berhubungan dengan anggota Polri, populasi adalah seluruh anggota Polri yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh anggota polri Wanita dan Pria di SDM dan Biro Ops Polda Kalteng sebanyak 150 Anggota Polri.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian kecil atau subset dari populasi yang dipilih untuk mewakili populasi dalam penelitian. Sampel ini harus dipilih secara cermat agar dapat memberikan gambaran yang akurat tentang populasi secara keseluruhan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *Simple Random Sampling* (Sugiyono 2018). Sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap relevan dengan penelitian, misalnya hanya memilih anggota Polri yang memiliki pengalaman lebih dari 5 tahun atau yang bertugas di unit tertentu. Sampel pada penelitian ini adalah anggota polri Wanita dan Pria di SDM dan Biro Ops Polda Kalteng yang telah bekerja selama lebih dari 5 tahun dan yang telah memiliki pengalaman kerja sebanyak 113 Anggota Polri.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan bantuan software **SmartPLS**. SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan serta mendukung model dengan variabel mediasi. Tahapan analisis data dilakukan sebagai berikut:

1. Pengolahan Data Awal

- a. Memasukkan data hasil kuesioner ke dalam Microsoft Excel atau format CSV.

- b. Melakukan pengecekan data (cleaning), termasuk deteksi data kosong, jawaban tidak konsisten, atau outlier.
 - c. Data yang sudah bersih diimpor ke software SmartPLS.
 2. Penyusunan Model Struktural di SmartPLS
 - a. Menentukan variabel laten: Reward, Punishment dan Kinerja Anggota Polri.
 - b. Menentukan indikator masing-masing variabel berdasarkan kuesioner.
 - c. Menghubungkan variabel sesuai model empiris penelitian (terdapat jalur langsung dan mediasi).
 3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)\
 - a. Uji Validitas Konvergen melalui nilai Outer Loading ($> 0,7$) dan Average Variance Extracted / AVE ($> 0,5$).
 - b. Uji Validitas Diskriminan menggunakan HTMT ($< 0,9$) atau Fornell-Larcker Criterion.
 - c. Uji Reliabilitas Konstruk menggunakan Cronbach's Alpha ($> 0,7$) dan Composite Reliability ($> 0,7$).
 4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)
 - a. Menilai nilai R-Square (R^2) untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
 - b. Menilai Predictive Relevance (Q^2) untuk menguji kemampuan prediksi model

- c. Mengamati nilai f-square (f^2) untuk melihat besar pengaruh masing-masing variabel prediktor.
5. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)
- a. Menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS untuk memperoleh nilai T-Statistics dan P-Value.
 - b. Hipotesis dinyatakan diterima apabila T-Statistics $> 1,96$ dan P-Value $< 0,05$.
 - c. Uji ini dilakukan untuk menilai:
 - 1) Pengaruh Reward terhadap Kinerja.
 - 2) Pengaruh Punishment terhadap Kinerja.
 - 3) Pengaruh antara Reward dan Kinerja, serta Punishment dan Kinerja.

G. Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Uji validitas dan reliabilitas adalah dua komponen utama dalam mengukur kelayakan dan kualitas instrumen penelitian. Keduanya memastikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian, seperti *sistem reward dan punishment* terhadap kinerja anggota Polri, benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur dan memberikan hasil yang konsisten.

1. Uji Validitas

Validitas mengukur sejauh mana instrumen penelitian dapat mengukur apa yang dimaksud untuk diukur. Dalam konteks penelitian mengenai sistem *reward dan punishment* terhadap kinerja anggota Polri, validitas instrumen

penting untuk memastikan bahwa kuesioner atau alat ukur lainnya benar-benar mengukur variabel yang relevan, pada penelitian adalah sistem *reward*, *punishment*, dan kinerja anggota Polri.

2. Uji Realibilitas

Reliabilitas mengacu pada sejauh mana instrumen memberikan hasil yang konsisten jika digunakan kembali dalam kondisi yang serupa. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan hasil yang sama atau sangat mirip jika diulang di waktu yang berbeda, atau jika digunakan oleh pengamat yang berbeda, atau dalam situasi yang serupa.

3. Instrumen Penelitian (Penegasan)

Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan dengan 15 butir pertanyaan yang terdiri dari:

- a. 5 item untuk variabel Reward (X1),
- b. 6 item untuk variabel Punishment (X2),
- c. 7 item untuk variabel Kinerja Anggota Polri (Y).

Setiap item diukur dengan skala Likert 5 poin, dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju).

H. Etika Penelitian

Dalam melakukan pengumpulan data pada penelitian ini, peneliti melewati etika penelitian yaitu:

1. Surat Permohonan Izin

- a. Kepala Kepolisian Daerah Kalimantan Tengah

- b. Kepala Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah Kalimantan Tengah

2. *Informed Consent*

Informed consent penelitian adalah persetujuan yang diberikan oleh subyek penelitian kepada peneliti setelah mendapatkan penjelasan yang lengkap tentang penelitian tersebut. Persetujuan ini menunjukkan bahwa subyek penelitian bersedia untuk berpartisipasi secara sukarela.

3. *Anonymity (Tanpa Nama)*

Anonymity dalam penelitian merujuk pada langkah-langkah yang diambil untuk menjaga kerahasiaan identitas partisipan penelitian. *Anonymity* memastikan bahwa informasi yang diberikan oleh responden atau partisipan tidak dapat dikaitkan dengan individu tertentu. Hal ini penting dalam penelitian sosial dan ilmiah, khususnya untuk menjaga privasi dan hak-hak partisipan.

4. *Confidentiality (Kerahasiaan)*

Confidentiality (Kerahasiaan) dalam Penelitian merujuk pada praktik dan kewajiban peneliti untuk melindungi informasi pribadi atau sensitif yang diperoleh selama proses penelitian. Dalam konteks ini, kerahasiaan bertujuan untuk menjaga agar data dan informasi yang diberikan oleh partisipan tidak dibagikan atau diungkapkan kepada pihak lain yang tidak berwenang.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Responden

Penelitian ini berfokus pada objek responden yaitu anggota Polri yang bertugas di Biro Sumber Daya Manusia (SDM) Polda Kalimantan Tengah. Responden dalam penelitian ini dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam penerapan sistem reward dan punishment di lingkungan kepolisian, sehingga diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai efektivitas kebijakan tersebut terhadap kinerja individu maupun organisasi.

Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi anggota Polri pria maupun wanita yang bertugas di Biro SDM dan Biro Operasional (Ops) Polda Kalimantan Tengah, dengan kriteria telah memiliki masa kerja minimal lima tahun serta pengalaman langsung dalam sistem pembinaan karier, penghargaan, dan penegakan disiplin di lingkungan kerja mereka.

1. Karakter Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1.	Laki-laki	88 Orang	77,9%
2.	Perempuan	25 Orang	22,1%
Total		113	100%

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak **77,9%**, sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak **22,1%**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh anggota Polri berjenis

kelamin laki-laki, yang menggambarkan bahwa sebagian besar anggota di Biro SDM dan Biro Operasional Polda Kalimantan Tengah merupakan personel laki-laki.

2. Karakter Responden Berdasarkan Pendidikan Polri

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1.	SMA	40	35,4%
2.	D3	2	1,8%
3.	S1	54	47,8%
4.	S2	17	15%
Total		113	100%

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir responden didominasi oleh lulusan Strata 1 (S1) sebanyak **47,8%**, diikuti oleh lulusan SMA sebesar **35,4%**, Strata 2 (S2) sebanyak **15%**, dan Diploma 3 (D3) sebesar **1,8%**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan sarjana (S1), yang menunjukkan bahwa mayoritas anggota Polri di Biro SDM dan Biro Operasional Polda Kalimantan Tengah telah memiliki latar belakang pendidikan tinggi.

3. Karakter Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase (%)
1.	5-10 Tahun	48 Orang	42,5%
2.	11-15 Tahun	39 Orang	34,5%
3.	16-20 Tahun	15 Orang	13,3%
4.	21-25 Tahun	11 Orang	9,7%
Total		113	100%

Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5 hingga 10 tahun, yaitu sebanyak **42,5%**, diikuti oleh responden dengan masa kerja 11 hingga 15 tahun sebesar **34,5%**, masa kerja 16 hingga 20 tahun sebesar **13,3%**, dan masa kerja 21 hingga 25 tahun sebesar **9,7%**.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden merupakan anggota Polri yang telah memiliki pengalaman kerja cukup lama, sehingga dinilai memahami secara mendalam penerapan **sistem** reward dan punishment di lingkungan Biro SDM dan Biro Operasional Polda Kalimantan Tengah.

4. Karakter Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1.	21-30 Tahun	38 Orang	33,6%
2.	31-40 Tahun	40 Orang	35,4%
3.	41-50 Tahun	20 Orang	17,7%
4.	51-58 Tahun	15 Orang	13,3%
Total		113	100%

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia 31-40 tahun, yaitu sebanyak **35,4%**, diikuti oleh responden berusia 21-30 tahun sebesar **33,6%**, kemudian 41–50 tahun sebesar **17,7%**, dan sisanya 51–58 tahun sebesar **13,3%**

Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas responden merupakan anggota Polri dengan usia relatif muda yang masih berada pada masa produktif dan aktif dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini juga

menunjukkan bahwa responden memiliki energi kerja tinggi, semangat, serta kesiapan dalam menerima kebijakan dan program pembinaan SDM di lingkungan Polda Kalteng.

B. Deskriptip Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil pengumpulan kuesioner, seluruh jawaban responden telah direkapitulasi dan dianalisis untuk memperoleh gambaran deskriptif dari masing-masing variabel penelitian. Penilaian responden terhadap setiap indikator variabel diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 hingga 5, di mana:

- 1 = Sangat Tidak Setuju,
- 2 = Tidak Setuju,
- 3 = Netral,
- 4 = Setuju, dan
- 5 = Sangat Setuju.

Untuk menentukan kategori tingkat penilaian responden, digunakan rumus interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh klasifikasi kategori penilaian terhadap setiap variabel sebagai berikut (Husein Umar, 2013):

- 1. 1,00 – 1,80 = Sangat Rendah
- 2. 1,81 – 2,60 = Rendah
- 3. 2,61 – 3,40 = Sedang
- 4. 3,41 – 4,20 = Tinggi
- 5. 4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

Dengan demikian, hasil analisis deskriptif ini dapat memberikan gambaran umum mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti.

1. Deskriptif Variabel Sistem *Reward*

Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Sistem *Reward*

Kode	Item Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
X1.1	Pemberian penghargaan di Polda Kalimantan Tengah mendorong saya untuk bekerja lebih baik.	3.743	Tinggi
X1.2	Saya merasa penghargaan yang saya terima mencerminkan kinerja saya yang baik.	4.195	Tinggi
X1.3	Penghargaan yang diberikan meningkatkan semangat kerja saya dalam bertugas.	4.212	Tinggi
X1.4	Sistem penghargaan yang diterapkan di Polda Kalimantan Tengah adil dan transparan.	3.416	Tinggi
X1.5	Pemberian reward membuat saya lebih loyal dan berkomitmen terhadap institusi Polri.	3.841	Tinggi
Rata-rata Total		3.881	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.5, hasil analisis deskriptif variabel **Sistem Reward** menunjukkan bahwa seluruh indikator berada pada kategori **tinggi**, dengan nilai rata-rata total sebesar **3,881**. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan di Polda Kalimantan Tengah secara umum telah dipersepsikan positif oleh anggota.

Secara rinci, indikator **X1.3** mengenai peningkatan semangat kerja memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar **4,212**, diikuti oleh indikator **X1.2** terkait kesesuaian penghargaan dengan kinerja sebesar **4,195**. Temuan ini menunjukkan bahwa reward yang diberikan mampu meningkatkan motivasi kerja serta dinilai mencerminkan kinerja anggota secara adil. Sementara itu, indikator **X1.4** tentang keadilan dan

transparansi sistem penghargaan memiliki nilai rata-rata terendah yaitu **3,416**, namun tetap berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun secara umum sistem reward dinilai baik, masih terdapat ruang untuk peningkatan khususnya dalam aspek keadilan dan transparansi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem reward di Polda Kalimantan Tengah berperan penting dalam mendorong kinerja, meningkatkan motivasi, serta memperkuat loyalitas dan komitmen anggota terhadap institusi Polri.

2. Deskriptif Variabel Sistem *Punishment*

Tabel 4.6 Deskriptif Variabel Sistem *Punishment*

Kode	Item Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
X2.1	Penerapan hukuman di Polda Kalimantan Tengah dapat meningkatkan disiplin anggota Polri.	4.177	Tinggi
X2.2	Hukuman yang diberikan di Polda Kalimantan Tengah adil dan sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.	3.814	Tinggi
X2.3	Saya merasa bahwa hukuman yang diterapkan memperbaiki kinerja saya dalam menjalankan tugas.	3.761	Tinggi
X2.4	Sistem hukuman yang diterapkan meningkatkan kesadaran saya untuk tidak melanggar aturan.	3.761	Tinggi
X2.5	Saya merasa hukuman yang diterapkan memberikan efek jera bagi pelanggar di lingkungan Polda Kalimantan Tengah.	4.221	Tinggi
X2.6	Punishment yang diterapkan mendorong saya untuk lebih berhati-hati dan patuh terhadap aturan.	4.035	Tinggi
Rata-rata Total		3.962	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.6, hasil analisis deskriptif variabel **Sistem Punishment** menunjukkan bahwa seluruh indikator berada pada kategori

tinggi, dengan nilai rata-rata total sebesar **3,962**. Hal ini menandakan bahwa penerapan sistem hukuman di Polda Kalimantan Tengah dipersepsikan efektif oleh anggota dalam mendukung disiplin dan kepatuhan terhadap aturan.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah **X2.5**, yaitu pernyataan bahwa hukuman memberikan efek jera bagi pelanggar, dengan nilai **4,221**. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem punishment yang diterapkan mampu berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku anggota. Selanjutnya, indikator **X2.1** terkait peningkatan disiplin memperoleh nilai rata-rata **4,177**, yang mengindikasikan bahwa hukuman berkontribusi nyata dalam membentuk sikap disiplin anggota Polri.

Sementara itu, indikator **X2.3** dan **X2.4** yang berkaitan dengan perbaikan kinerja dan peningkatan kesadaran untuk tidak melanggar aturan masing-masing memiliki nilai rata-rata **3,761**, merupakan nilai terendah namun tetap berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem punishment dinilai efektif, masih terdapat peluang untuk mengoptimalkan perannya dalam mendorong perbaikan kinerja secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa sistem punishment di Polda Kalimantan Tengah telah berjalan dengan baik dan berkontribusi positif dalam meningkatkan disiplin, kepatuhan, serta kehati-hatian anggota dalam menjalankan tugas sesuai dengan aturan yang berlaku.

3. Deskriptif Variabel Kinerja Anggota Polri

Tabel 4.7 Deskriptif Variabel Kinerja Anggota Polri

Kode	Item Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
Y.1	Saya merasa kinerja saya meningkat setelah adanya penerapan sistem reward dan punishment.	4.274	Sangat Tinggi
Y.2	Penerapan sistem reward dan punishment membuat saya lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugas.	3.814	Tinggi
Y.3	Kinerja saya semakin baik setelah mendapatkan penghargaan atas hasil kerja saya.	3.956	Tinggi
Y.4	Saya merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja setelah mendapatkan hukuman atas kesalahan yang dilakukan.	4.221	Sangat Tinggi
Y.5	Penerapan sistem reward dan punishment berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan yang saya berikan kepada masyarakat.	4.239	Sangat Tinggi
Y.6	Saya merasa lebih disiplin dan fokus pada tugas-tugas saya setelah penerapan sistem reward dan punishment.	4.186	Tinggi
Y.7	Secara keseluruhan, kinerja saya sebagai anggota Polri sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan.	4.265	Sangat Tinggi
Total		4.137	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.7, hasil analisis deskriptif variabel **Kinerja Anggota Polri** menunjukkan bahwa mayoritas indikator berada pada kategori **tinggi** hingga **sangat tinggi**, dengan nilai rata-rata total sebesar **4,137** yang termasuk dalam kategori **tinggi**. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah dinilai baik setelah penerapan sistem reward dan punishment.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah **Y.1**, yaitu peningkatan kinerja setelah penerapan sistem reward dan punishment, dengan nilai **4,274**, serta **Y.7** mengenai kesesuaian kinerja dengan standar

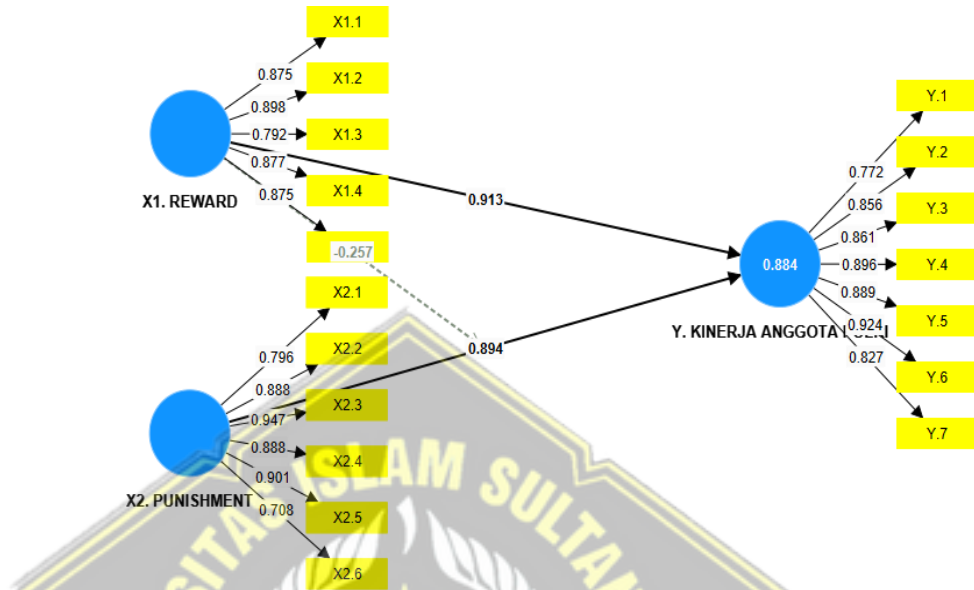
yang ditetapkan, dengan nilai **4,265**. Selain itu, indikator **Y.5** yang berkaitan dengan pengaruh positif sistem reward dan punishment terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat juga memperoleh nilai tinggi sebesar **4,239**. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan reward dan punishment tidak hanya berdampak pada kinerja internal anggota, tetapi juga berimplikasi positif terhadap kualitas pelayanan publik.

Sementara itu, indikator **Y.2** tentang peningkatan tanggung jawab dalam menjalankan tugas memiliki nilai rata-rata terendah sebesar **3,814**, namun tetap berada dalam kategori **tinggi**. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum kinerja anggota dinilai baik, masih terdapat ruang untuk peningkatan lebih lanjut terutama dalam penguatan rasa tanggung jawab.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem reward dan punishment di Polda Kalimantan Tengah berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja, motivasi, disiplin, serta kualitas pelayanan anggota Polri sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

4. Uji Kelayakan Outer Model

a. Output Outer Model



Gambar 4.1 Hasil Outer Model Penelitian 2025

b. Uji Validitas

Pengujian validitas diterapkan pada semua item pertanyaan di setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas mencakup *convergent validity*, dan *discriminant validity*.

1) Nilai Uji Validitas Konvergen dan Nilai AVE

Tabel 4.8 Hasil Nilai Uji Validitas Konvergen dan Nilai AVE

Variabel	Item Butir	Nilai Outer Loading	Nilai AVE
X1. Reward	X1.1	0.875	0.747
	X1.2	0.898	
	X1.3	0.792	
	X1.4	0.877	
	X1.5	0.875	
X2. Punishment	X2.1	0.796	0.737
	X2.2	0.888	
	X2.3	0.947	
	X2.4	0.888	
	X2.5	0.901	
	X2.6	0.708	

Y. Kinerja Polri	Y1	0.772	0.743
	Y2	0.856	
	Y3	0.861	
	Y4	0.896	
	Y5	0.889	
	Y6	0.924	
	Y.7	0.827	

Berdasarkan gambar di atas nilai AVE dan nilai *outer loading* dari variabel penelitian ini, diperoleh bahwa nilai AVE variabel *Reward*, *Punishment* dan Kinerja Anggota Polri besarnya di atas 0,5 dan nilai *outer loading* semua besarnya di atas 0,7. Maka dapat dinyatakan semua variabel **Valid**.

2) Hasil Nilai Uji Validitas Diskriminant

Variabel dikatakan valid secara diskriminan yakni dengan membandingkan nilai AVE dengan nilai FL (*Fornell-Larcker Criterion*). Nilai FL harus lebih besar dari nilai AVE.

Tabel 4.9 *Fornell-Larcker Criterion*

No	Kode Variabel	Nilai FL	Nilai AVE
1	Reward (X1)	0.864	0.747
2	Punishment (X2)	0.858	0.737
3	Kinerja Anggota Polri (Y)	0.862	0.743

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan nilai FL dari variabel *Reward*, *Punishment* dan Kinerja Anggota Polri lebih besar dibandingkan dengan nilai AVE nya. Maka dapat dinyatakan bahwa *Reward*, *Punishment* dan Kinerja Anggota Polri **VALID** secara diskriminan.

b. Uji Realibilitas

Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *Cornbach's Alpha* dan *Composite reliability*, variabel dikatakan reliabel ketika memiliki *Cornbach's Alpha* nilainya $\geq 0,7$ dan *Composite reliability* $\geq 0,8$ (Sekaran, 2014)

Tabel 4.10 Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Ket
1	Reward (X1)	0.915	0.936	Reliabel
2	Punishment (X2)	0.927	0.943	Reliabel
3	Kinerja Anggota Polri (Y)	0.942	0.953	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas bahwa variabel *Reward*, *Punishment* dan *Kinerja Anggota Polri* dengan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 dan *Composite Reliability* nilainya di atas 0,8 maka bisa dinyatakan bahwa variabel *Reward*, *Punishment* dan *Kinerja Anggota Polri* Reliabel.

c. Q^2 Predictive relevance

Nilai Q^2 predictive relevance 0,02, 0,15 dan 0,35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

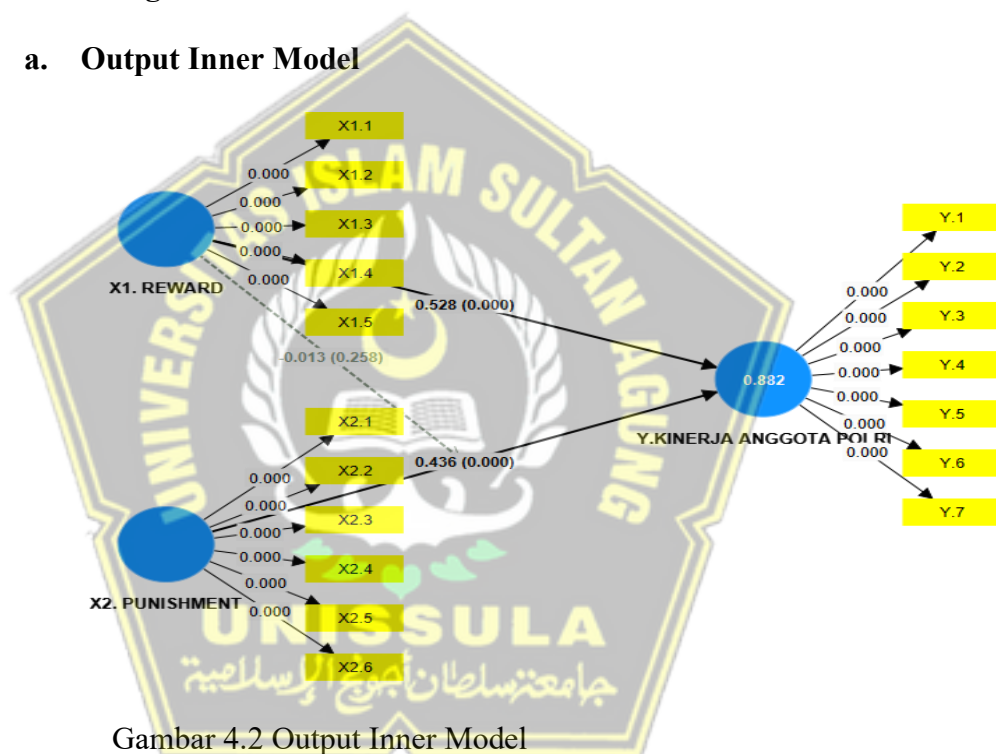
Tabel 4.11 *Q-Square Predictive Relevance*

No	Variabel	SSO	SSE	Q^2 (1-SSE/SSO)
1	Reward (X1)	250.000	97.624	0.610
2	Punishment (X2)	300.000	110.805	0.631
3	Kinerja Anggota Polri (Y)	350.000	121.378	0.653

Berdasarkan tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa variabel Reward, Punishment dan Kinerja Polri nilai $Q\ square$ besarnya di atas 0,35 maka dapat dinyatakan bahwa model kuat untuk memprediksi. Artinya yang menunjukkan bahwa model memiliki **relevansi prediktif yang sangat kuat** terhadap variabel tersebut.

5. Perhitungan Inner Model

a. Output Inner Model



Gambar 4.2 Output Inner Model

b. Perhitungan Pengaruh Langsung

Untuk menentukan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak, dapat dilihat melalui nilai signifikansi antar variabel yang ditunjukkan oleh t-statistic dan p-value. Pada metode *bootstrapping*, hipotesis dinyatakan diterima (H_a diterima dan H_o ditolak) apabila nilai t-statistic $\geq 1,96$ dan/atau p-value $\leq 0,05$. Sebaliknya, apabila nilai t-

statistic < 1,96 dan p-value > 0,05, maka hipotesis ditolak (Ha ditolak dan Ho diterima).

Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung

Hipt.	Hubungan Variabel	Koef. β	<i>T Stat.</i>	<i>P Values</i>	Ket.
H1	Reward => Kinerja Polri	0.528	5.022	0.000	Diterima
H2	Punishment => Kinerja Polri	0.436	4.295	0.000	Diterima
H3	Reward X Punishment => Kinerja Polri	-0.013	1.131	0.258	Ditolak

Berdasarkan pada tabel diatas, maka hasil dari Hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1 (Pengaruh Reward terhadap Kinerja Anggota Polri)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Polri. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,528 yang menunjukkan arah pengaruh positif, nilai t-statistik sebesar 5,022 yang lebih besar dari batas kritis 1,96, serta nilai p-values sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima.

Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan sistem reward yang tepat, adil, dan transparan mampu meningkatkan motivasi kerja anggota Polri, mendorong peningkatan produktivitas, serta memperkuat komitmen anggota terhadap organisasi. Reward, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, menjadi stimulus positif yang mendorong anggota untuk bekerja lebih optimal dan

mencapai kinerja yang lebih baik sesuai dengan target dan standar yang ditetapkan institusi.

H2 (Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Anggota Polri)

Hasil analisis terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Polri. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien β sebesar 0,436, nilai t-statistik sebesar 4,295 yang melebihi nilai 1,96, serta nilai p-values sebesar 0,000 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan punishment yang tegas, konsisten, dan proporsional berperan penting dalam meningkatkan disiplin kerja dan kepatuhan anggota terhadap aturan yang berlaku. Punishment yang diterapkan secara adil tidak hanya berfungsi sebagai alat penegakan disiplin, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian perilaku yang mendorong anggota Polri untuk bekerja sesuai dengan standar operasional dan etika profesi yang telah ditetapkan.

H3 (Pengaruh Interaksi Reward dan Punishment terhadap Kinerja Anggota Polri)

Berbeda dengan dua hipotesis sebelumnya, hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa interaksi antara reward dan punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Polri. Hal ini tercermin dari nilai koefisien interaksi (β) sebesar

-0,013 yang menunjukkan arah pengaruh negatif, nilai t-statistik sebesar 1,131 yang lebih kecil dari 1,96, serta nilai p-values sebesar 0,258 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) ditolak.

Temuan ini mengindikasikan bahwa punishment tidak berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh reward terhadap kinerja anggota Polri. Artinya, pengaruh reward terhadap kinerja cenderung berdiri sendiri dan tidak bergantung pada tingkat penerapan punishment. Kondisi ini dapat mengindikasikan bahwa reward dan punishment bekerja secara independen sebagai instrumen manajemen SDM, di mana masing-masing memiliki peran tersendiri dalam memengaruhi kinerja anggota Polri tanpa adanya efek interaksi yang signifikan.

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengetahui besarnya nilai penjelas dari variabel respon atau variabel dependen. Nilai koefisien determinasi dapat ditunjukkan melalui nilai *R Square* dan nilai *Adjusted R Square*. Nilai koefisien determinasi adalah :

Tabel 4.13 Nilai *R Square* dan Nilai *Adjusted R Square*

No	Item	R-Square	R-Square Adjusted	Keterangan
	Kinerja Anggota Polri	0.882	0.881	Kuat

Dari hasil pada table 4.13 di atas menunjukkan bahwa nilai *R Square* kinerja karyawan sebesar 0,882 atau 88% artinya Kinerja Polri dipengaruhi oleh *reward* dan *punishment*.

C. PEMBAHASAN HASIL HOPOTESIS DAN UJI PENELITIAN

1. Hasil Hipotesis

a. Pengaruh Reward terhadap Kinerja ANggota Polri (H1)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Polri. Nilai koefisien jalur yang tinggi mengindikasikan bahwa reward merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa penghargaan yang diberikan oleh institusi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, mampu meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, serta semangat anggota Polri dalam melaksanakan tugas.

Reward berperan sebagai bentuk pengakuan organisasi atas prestasi dan kontribusi individu. Ketika anggota merasa bahwa upaya dan kinerja mereka diapresiasi secara adil dan transparan, maka akan muncul dorongan internal untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kinerja. Dalam konteks Polri, reward tidak hanya berdampak pada aspek kuantitas kinerja, tetapi juga kualitas pelayanan publik, kedisiplinan, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas kepolisian.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori motivasi, khususnya teori penguatan (reinforcement theory), yang menyatakan bahwa perilaku yang diberi penguatan positif cenderung akan diulang. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian **Wahyuni (2021)** yang menyimpulkan bahwa sistem reward berpengaruh signifikan terhadap

kinerja aparatur sipil dan aparat penegak hukum. Penelitian **Friedman & Short (2022)** menemukan bahwa penghargaan yang tepat mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan menurunkan tingkat kelelahan kerja. Selain itu, **Putra dan Gunawan (2024)** menegaskan bahwa reward yang berbasis kinerja dan transparan berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas dan komitmen organisasi pada institusi pemerintah.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa sistem reward merupakan instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia Polri, khususnya dalam mendorong peningkatan kinerja anggota secara berkelanjutan.

b. **Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Anggota Polri (H2)**

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Polri. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan hukuman yang tegas, konsisten, dan proporsional mampu meningkatkan disiplin kerja serta mendorong kepatuhan anggota terhadap aturan dan standar operasional yang berlaku. Punishment berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku yang penting dalam organisasi yang memiliki struktur hierarkis dan aturan ketat seperti Polri.

Punishment tidak semata-mata bertujuan untuk memberikan efek jera, tetapi juga untuk menciptakan keteraturan dan kepastian hukum di lingkungan internal organisasi. Ketika aturan ditegakkan secara adil

dan konsisten, anggota akan memiliki kejelasan mengenai konsekuensi dari setiap pelanggaran, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih disiplin dan bertanggung jawab. Dalam konteks ini, punishment berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui pembentukan perilaku kerja yang sesuai dengan norma dan etika profesi kepolisian.

Temuan ini sejalan dengan penelitian **Nugraha (2020)** yang menyatakan bahwa punishment yang diterapkan secara konsisten berpengaruh positif terhadap disiplin dan kinerja pegawai sektor publik. Penelitian **Schmidt et al. (2022)** juga menunjukkan bahwa efektivitas punishment sangat bergantung pada kejelasan aturan, ketegasan penegakan, serta kesesuaian sanksi dengan tingkat pelanggaran. Selain itu, penelitian **Rahmadani dan Siregar (2023)** pada institusi kepolisian menemukan bahwa punishment yang adil dan transparan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan profesionalisme dan kinerja anggota.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mempertegas bahwa punishment merupakan instrumen penting dalam manajemen SDM Polri, khususnya dalam menjaga disiplin, integritas, dan konsistensi pelaksanaan tugas anggota.

c. **Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Anggota Polri (H3)**

Berbeda dengan pengaruh langsung reward dan punishment, hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara reward dan punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Polri. Temuan ini mengindikasikan bahwa punishment tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara reward dan kinerja. Artinya, pengaruh reward terhadap kinerja tidak bergantung pada tingkat penerapan punishment, dan sebaliknya, punishment tidak memperkuat maupun memperlemah efek reward.

Hasil ini menunjukkan bahwa reward dan punishment bekerja secara independen sebagai instrumen manajemen SDM. Reward lebih berperan sebagai pendorong motivasi dan penghargaan atas prestasi, sedangkan punishment berfungsi sebagai mekanisme pengendalian dan penegakan disiplin. Ketiadaan efek interaksi dapat mengindikasikan bahwa anggota Polri memandang reward dan punishment sebagai dua kebijakan yang terpisah, dengan tujuan dan fungsi yang berbeda dalam sistem organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian **Fitriana (2021)** yang menyatakan bahwa reward dan punishment memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, namun tidak selalu menunjukkan efek interaksi yang signifikan. Penelitian **Sari dan Purnomo (2022)** juga menemukan bahwa efektivitas reward lebih dipengaruhi oleh persepsi

keadilan dan nilai penghargaan, bukan oleh tingkat punishment yang diterapkan. Selain itu, **Dwiyanto (2020)** menyebutkan bahwa dalam organisasi sektor publik, reward dan punishment cenderung beroperasi secara terpisah karena adanya regulasi dan sistem birokrasi yang ketat.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja anggota Polri dapat dilakukan melalui optimalisasi reward dan punishment secara terpisah, tanpa harus menggabungkannya dalam satu mekanisme interaksi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk merancang kebijakan penghargaan dan sanksi yang lebih fokus, proporsional, dan sesuai dengan tujuan masing-masing instrumen.

2. Hasil Uji Penelitian

1. Pembahasan Pengaruh Reward terhadap Kinerja Anggota Polri

Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,528 dengan nilai t-statistik sebesar 5,022 dan p-values sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif penerapan sistem reward, maka semakin tinggi pula kinerja anggota Polri.

Reward merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk

pengakuan institusi atas prestasi dan kontribusi anggota. Pemberian reward yang adil, transparan, dan berbasis kinerja mampu meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, serta semangat anggota Polri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam konteks organisasi kepolisian, reward tidak hanya berdampak pada peningkatan kuantitas kinerja, tetapi juga kualitas pelayanan publik, kedisiplinan, dan profesionalisme.

Temuan ini sejalan dengan teori penguatan (reinforcement theory) yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan penguatan positif cenderung akan diulang. Ketika anggota Polri merasakan bahwa kinerja yang baik mendapatkan apresiasi yang layak, maka akan muncul dorongan internal untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja tersebut. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Wahyuni (2021) serta Putra dan Gunawan (2024) yang menyimpulkan bahwa sistem reward yang efektif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan komitmen organisasi pada institusi pemerintah.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa reward merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja anggota Polri dan menjadi salah satu instrumen manajemen yang perlu dioptimalkan secara berkelanjutan.

2. Pembahasan Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Anggota Polri

Hasil penelitian menunjukkan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,436, nilai t-statistik sebesar 4,295, dan p-values sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan punishment yang tegas, konsisten, dan proporsional mampu meningkatkan kinerja anggota Polri.

Punishment berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku dan penegakan disiplin dalam organisasi yang memiliki struktur hierarkis dan aturan yang ketat seperti Polri. Penerapan punishment yang adil memberikan kejelasan mengenai konsekuensi atas setiap pelanggaran, sehingga mendorong anggota untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan patuh terhadap peraturan serta standar operasional prosedur yang berlaku.

Punishment tidak hanya bertujuan untuk memberikan efek jera, tetapi juga untuk membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan norma dan etika profesi kepolisian. Ketika sanksi diterapkan secara konsisten dan transparan, maka anggota Polri akan memiliki persepsi keadilan yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nugraha (2020) serta Rahmadani dan Siregar (2023) yang menyatakan bahwa

punishment yang diterapkan secara adil dan konsisten berpengaruh positif terhadap disiplin dan kinerja aparatur sektor publik, termasuk institusi kepolisian.

Dengan demikian, punishment dapat dipandang sebagai instrumen penting dalam menjaga disiplin, integritas, dan profesionalisme anggota Polri, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

3. Pembahasan Interaksi Reward dan Punishment terhadap Kinerja Anggota Polri

Berbeda dengan pengaruh langsung reward dan punishment, hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara reward dan punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Polri. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien interaksi (β) sebesar -0,013 dengan nilai t-statistik sebesar 1,131 dan p-values sebesar 0,258, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dinyatakan ditolak.

Temuan ini mengindikasikan bahwa punishment tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara reward dan kinerja anggota Polri. Artinya, pengaruh reward terhadap kinerja tidak bergantung pada tingkat penerapan punishment, dan sebaliknya, punishment tidak memperkuat maupun memperlemah pengaruh reward terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward dan punishment cenderung bekerja secara independen sebagai instrumen manajemen sumber daya manusia. Reward lebih berfungsi sebagai pendorong motivasi dan penghargaan atas prestasi kerja, sedangkan punishment berperan sebagai mekanisme pengendalian dan penegakan disiplin. Ketiadaan efek interaksi dapat disebabkan oleh persepsi anggota Polri yang memandang reward dan punishment sebagai dua kebijakan yang terpisah dengan tujuan dan fungsi yang berbeda.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Fitriana (2021) serta Sari dan Purnomo (2022) yang menyatakan bahwa meskipun reward dan punishment memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, keduanya tidak selalu menunjukkan efek interaksi yang signifikan, khususnya dalam organisasi sektor publik yang memiliki regulasi dan sistem birokrasi yang ketat.

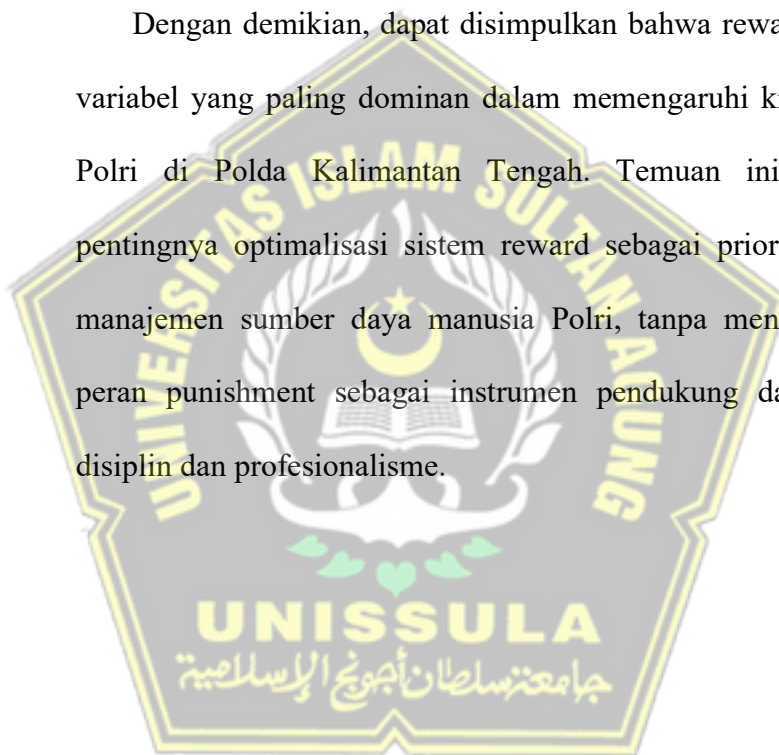
4. Variabel yang Paling Dominan terhadap Kinerja Anggota Polri

Berdasarkan hasil analisis pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah, dapat diidentifikasi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward memiliki nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,528, sedangkan punishment memiliki nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,436.

Perbandingan nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan punishment

terhadap kinerja anggota Polri. Hal ini mengindikasikan bahwa penghargaan yang diberikan secara adil, transparan, dan berbasis kinerja mampu memberikan dorongan motivasional yang lebih kuat dan langsung dalam meningkatkan kinerja anggota, dibandingkan dengan punishment yang lebih berfokus pada pengendalian dan penegakan disiplin.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa reward merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah. Temuan ini menegaskan pentingnya optimalisasi sistem reward sebagai prioritas kebijakan manajemen sumber daya manusia Polri, tanpa mengesampingkan peran punishment sebagai instrumen pendukung dalam menjaga disiplin dan profesionalisme.



BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode **Partial Least Square (SEM-PLS)** serta pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. **Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Polri.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem reward yang diterapkan secara tepat mampu meningkatkan kinerja anggota Polri. Pemberian penghargaan, baik dalam bentuk material maupun nonmaterial seperti pengakuan kinerja, promosi, dan apresiasi pimpinan, terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja, rasa tanggung jawab, serta semangat anggota dalam melaksanakan tugas kepolisian secara profesional.

2. **Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Polri.**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan punishment yang tegas, adil, dan konsisten berkontribusi terhadap peningkatan kinerja anggota Polri. Punishment berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku kerja yang efektif dalam menjaga kedisiplinan serta mendorong kepatuhan terhadap aturan dan standar operasional yang berlaku.

3. Interaksi antara reward dan punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Polri.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa reward dan punishment tidak saling memperkuat dalam memengaruhi kinerja anggota Polri. Dengan demikian, kedua variabel tersebut bekerja secara independen, di mana efektivitas reward tidak dipengaruhi oleh punishment, begitu pula sebaliknya. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan reward dan punishment perlu dilakukan secara terpisah sesuai dengan tujuan dan fungsi masing-masing dalam sistem manajemen sumber daya manusia Polri.

4. Koefisien Jalur Pengaruh Dominan

Berdasarkan perbandingan nilai koefisien jalur, reward merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja anggota Polri dibandingkan punishment. Dengan demikian, penghargaan yang diberikan secara tepat dan berbasis kinerja menjadi faktor utama dalam mendorong peningkatan kinerja anggota Polri di Polda Kalimantan Tengah.

B. IMPLIKASI PENELITIAN

1. Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini memperkuat teori penguatan (reinforcement theory) yang menyatakan bahwa perilaku dan kinerja individu dapat dipengaruhi melalui mekanisme penghargaan dan hukuman. Penelitian ini juga memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa reward

dan punishment memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, namun tidak selalu efektif apabila dikombinasikan sebagai variabel interaksi.

2. Implikasi Praktis

- a. Bagi pimpinan Polri, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merancang kebijakan reward dan punishment yang lebih terarah, objektif, dan berbasis kinerja.
- b. Sistem reward perlu dikembangkan secara berkelanjutan dengan memperhatikan aspek keadilan dan transparansi agar mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas anggota.
- c. Punishment perlu diterapkan secara proporsional dan konsisten sebagai sarana pembinaan, bukan semata-mata sebagai bentuk hukuman, sehingga dapat memperbaiki perilaku kerja anggota.
- d. Pengelolaan reward dan punishment yang terpisah namun seimbang diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, profesional, dan berorientasi pada kinerja.

C. SARAN

1. **Bagi Pimpinan Polri**, disarankan untuk terus memperkuat sistem reward dan punishment yang transparan, objektif, dan konsisten. Pemberian penghargaan hendaknya dilakukan secara adil kepada anggota berprestasi, sementara sanksi diterapkan secara tegas bagi anggota yang melanggar ketentuan.
2. **Bagi Anggota Polri**, diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme, kedisiplinan, dan tanggung jawab kerja dengan menjadikan reward dan

punishment sebagai sarana motivasi dan pembinaan dalam melaksanakan tugas kepolisian.

- 3. Bagi Peneliti Selanjutnya**, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja anggota Polri, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau motivasi intrinsik, serta memperluas objek dan jumlah sampel penelitian agar hasil penelitian lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M.** (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.** (2000). "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E.** (2013). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri).** (2018). *Peraturan Kapolri No. 14 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Kinerja Anggota Polri*. Jakarta:
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB).** (2017). *Pengelolaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam Rangka Meningkatkan Pelayanan Publik*. Diakses dari <https://www.menpan.go.id>
- Luthans, F.** (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Prasetyo, A. S.** (2016). "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Anggota Kepolisian dalam Menunjang Pelayanan Publik." *Tesis Magister Manajemen*, Universitas Gadjah Mada.
- Rivai, V., & Mulyadi, M.** (2012). "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ." *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 45-56.

- Saputra, A., & Suryani, E.** (2020). "Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Konteks Penghargaan dan Sanksi: Studi di Pemerintahan Daerah." *Jurnal Administrasi Publik*, 8(3), 267-280.
- Sugiyono.** (2017). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Taufik, M.** (2015). "Pengaruh Sistem Penghargaan dan Hukuman terhadap Kinerja Anggota Kepolisian di Polda Jawa Barat." *Tesis Magister Manajemen*, Universitas Indonesia.
- Wibowo, A.** (2014). "Pengaruh Sistem Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil." *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(2), 123-138.

