



Pengaruh Pemberian Insentif dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Bagian Contact Center



*Indra Novendri¹, Bachtiar Arifudin Husain², Arif Budi Santoso³, Edy Krisyanto⁴

^{1,2,3,4}Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

E-mail: dosen03063@unpam.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Submission: 2025-08-24 Accepted: 2025-10-22 Published: 2025-10-28 Keywords: Incentives; Punishment; Employee Performance; Contact Center.	This study examines the associations between incentives, punishment, and contact-center performance in a service firm. A cross-sectional survey of 83 agents at PT Mobil Laku Indonesia was analyzed after establishing measurement quality (α/ω , CFA-CR, AVE; HTMT; global fit: CFI/TLI/RMSEA/SRMR). OLS regressions included assumption tests (Shapiro–Wilk, Breusch–Pagan/White, Durbin–Watson, VIF) and robustness checks (Huber–White, 95% bootstrap CIs, leave-one-out). Results indicate positive associations for incentives ($\beta \approx 0.22$, $p < .05$) and punishment ($\beta \approx 0.78$, $p < .05$) with self-reported performance ($R^2 \approx .89$). Estimates are interpreted as associations given the single-wave self-report design; the high R^2 is discussed with respect to potential common-method variance and indicator overlap, alongside documented diagnostics. Practical implications highlight KPI-linked rewards (AHT, QA, CSAT) and tiered, educational sanctions integrated with structured coaching-feedback loops. Limitations include a single firm, moderate sample size, and cross-sectional design; future research should adopt multi-site longitudinal designs and multi-source performance metrics.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Penyerahan: 2025-08-24 Diterima: 2025-10-22 Dipublikasi: 2025-10-28 Kata kunci: Insentif; Punishment; Kinerja Karyawan; Contact Center.	Penelitian ini menilai asosiasi insentif dan punishment dengan kinerja agen contact center pada sebuah organisasi jasa. Survei potong lintang terhadap 83 agen PT Mobil Laku Indonesia dianalisis setelah mutu pengukuran dipastikan (α/ω , CFA-CR, AVE; HTMT; indeks fit CFI/TLI/RMSEA/SRMR). Regresi OLS dilengkapi uji asumsi (Shapiro–Wilk, Breusch–Pagan/White, Durbin–Watson, VIF) serta robust checks (Huber–White, bootstrap CI 95%, leave-one-out). Hasil menunjukkan insentif ($\beta \approx 0.22$; $p < 0.05$) dan punishment ($\beta \approx 0.78$; $p < 0.05$) berasosiasi positif dengan kinerja swalapor ($R^2 \approx 0.89$). Temuan ditafsirkan sebagai asosiasi mengingat desain satu gelombang berbasis swalapor; R^2 tinggi dibahas terkait potensi common-method variance dan tumpang-tindih indikator, berikut langkah diagnostiknya. Implikasi praktis menekankan reward berbasis KPI (AHT, QA, CSAT) dan punishment berjenjang-edukatif yang terintegrasi coaching-feedback. Keterbatasan mencakup satu perusahaan, N moderat, dan desain potong lintang; riset lanjutan disarankan bersifat longitudinal multi-lokasi dengan metrik kinerja multi-sumber.

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



I. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi yang efektif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, khususnya pada lini layanan pelanggan. Bagian contact center seringkali menjadi wajah perusahaan karena berinteraksi langsung dengan konsumen dan berperan penting dalam menjaga kepuasan serta loyalitas pelanggan. Oleh sebab itu, kinerja karyawan contact center menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam membangun citra positif. Upaya peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, salah satunya dengan pemberian insentif dan penerapan punishment. Insentif yang tepat dapat meningkatkan motivasi kerja, sedangkan punishment yang proporsional dapat menegakkan disiplin. Kombinasi keduanya berfungsi sebagai instrumen manajemen sumber daya manusia (SDM) yang mendorong tercapainya produktivitas optimal. Namun demikian, implementasi yang tidak seimbang berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, penurunan motivasi, hingga tingginya turnover karyawan.

Studi terdahulu di berbagai perusahaan Indonesia menunjukkan bahwa sistem reward dan punishment yang diterapkan secara adil mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Insentif yang dirasakan setara dengan beban kerja akan menumbuhkan kepuasan dan komitmen, sementara punishment yang diberikan secara proporsional mampu memperkuat disiplin kerja. Akan tetapi, jika insentif dianggap tidak adil atau punishment diterapkan secara berlebihan, efeknya justru kontraproduktif terhadap moral dan motivasi karyawan. Manajemen secara umum dipahami sebagai seni dan ilmu dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks pengelolaan karyawan, manajemen tidak hanya menekankan pada aspek teknis, tetapi juga menuntut keterampilan memahami perilaku manusia, kepemimpinan, serta pengambilan keputusan yang tepat. Efektivitas manajemen terlihat dari sejauh mana tujuan organisasi tercapai, sedangkan efisiensi tercermin dari minimnya sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian integral dari manajemen yang

mengatur peranan tenaga kerja dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2019), MSDM tidak hanya berfokus pada perekrutan, pelatihan, dan penempatan karyawan, tetapi juga melibatkan pemberian kompensasi, pembinaan motivasi, serta pengembangan karier. Dengan kata lain, MSDM berfungsi mengoptimalkan kontribusi karyawan melalui pendekatan sistematis agar produktivitas organisasi dapat terjaga dalam jangka panjang. Dalam MSDM, pemberian insentif menjadi salah satu instrumen penting untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Insentif tidak bersifat tetap seperti gaji pokok, melainkan diberikan sesuai dengan pencapaian individu atau kelompok. Insentif dapat berupa finansial, seperti bonus dan komisi, maupun nonfinansial, seperti penghargaan dan pengakuan prestasi. Insentif dapat dijelaskan melalui *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000) yang menekankan pentingnya motivasi ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja. Hasibuan (2016) menegaskan bahwa sistem insentif yang tepat akan mendorong karyawan memberikan performa terbaik dan menciptakan iklim kerja kompetitif yang sehat.

Selain insentif, punishment juga berperan penting dalam menjaga kedisiplinan karyawan. Punishment atau hukuman merupakan konsekuensi atas pelanggaran aturan atau ketidakpatuhan terhadap standar organisasi. Herzberg (1966) melalui *Two-Factor Theory* menegaskan bahwa insentif termasuk faktor motivator yang mendorong kepuasan kerja, sedangkan punishment berfungsi sebagai faktor hygiene yang mencegah ketidakpuasan. Sementara itu, Skinner (1953) dalam teori penguatan perilaku menyatakan bahwa konsekuensi berupa hukuman dapat membentuk perilaku disiplin yang konsisten. Menurut Purwanto dalam Astuti (2019), tujuan utama punishment bukanlah sekadar menghukum, melainkan memberikan efek jera dan membentuk perilaku yang lebih sesuai dengan harapan organisasi. Penerapan punishment yang bijak dan proporsional akan membantu membangun budaya disiplin kerja yang konsisten.

PT Mobil Laku Indonesia, sebagai salah satu perusahaan jual beli mobil terbesar di Indonesia, Kinerja karyawan dalam konteks contact center biasanya diukur melalui indikator seperti produktivitas (jumlah panggilan terselesaikan), kualitas layanan (customer satisfaction score), kecepatan respon (average handling time), dan kedisiplinan kerja. Variabel insentif dalam penelitian ini meliputi penghargaan finansial (bonus, komisi) dan nonfinansial (pengakuan, promosi). Variabel punishment meliputi teguran, sanksi administratif, hingga pemotongan insentif. Dengan demikian, indikator penelitian dirumuskan dari teori manajemen SDM Hasibuan (2019), teori motivasi Herzberg, serta konsep perilaku organisasi Robbins & Judge (2016). Studi-studi sebelumnya di Indonesia menunjukkan hasil konsisten bahwa reward dan punishment berpengaruh positif terhadap kinerja (Astuti, 2021; Kurniawan, 2024; Lestari et al., 2025). Namun, mayoritas penelitian lebih menekankan pada peran reward, sementara aspek punishment masih kurang mendapat sorotan, terutama dalam konteks contact center yang menuntut disiplin tinggi. Selain itu, literatur internasional yang menyoroti dominasi punishment dibanding

insentif dalam pengelolaan kinerja di sektor jasa masih terbatas.

Penelitian ini menjadi penting untuk menjawab pertanyaan apakah punishment lebih dominan dibandingkan insentif dalam memengaruhi kinerja contact center. Hal ini penting mengingat peran contact center sangat strategis dalam mempertahankan kepuasan pelanggan dan citra perusahaan, sementara praktik manajemen kinerja di banyak perusahaan masih bias pada pemberian insentif. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh insentif dan punishment, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan contact center di PT Mobil Laku Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan insentif dan punishment yang lebih efektif.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Pendekatan ini dipilih karena data yang diperoleh berupa angka-angka dan bertujuan untuk menganalisis hubungan serta pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian terdiri atas insentif (X1) dan punishment (X2), sedangkan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y). Melalui desain ini, peneliti berusaha menguji sejauh mana kedua variabel bebas tersebut memengaruhi kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Lokasi penelitian ditetapkan pada PT Mobil Laku Indonesia, sebuah perusahaan yang bergerak dalam penyediaan platform jual beli mobil bekas secara instan, aman, dan terpercaya. Perusahaan ini dipilih karena memiliki unit contact center yang menjadi ujung tombak layanan pelanggan, sehingga kinerja karyawan pada unit tersebut dianggap strategis dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Penelitian dilaksanakan pada bagian contact center dengan total populasi sebanyak 105 orang karyawan.

Populasi penelitian meliputi seluruh karyawan contact center, namun karena keterbatasan sumber daya, peneliti menggunakan teknik sampling dengan rumus Slovin sebagaimana disarankan Sugiyono (2014). Berdasarkan perhitungan, diperoleh jumlah sampel sebanyak 83 karyawan dengan variasi usia, jenis kelamin, dan lama bekerja. Secara umum, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif 20–35 tahun, dengan komposisi gender seimbang, serta lama kerja dominan antara 1–5 tahun. Karakteristik ini memperlihatkan bahwa responden relatif homogen dalam pengalaman kerja, namun cukup bervariasi dalam latar belakang demografis, sehingga relevan untuk menguji pengaruh insentif dan punishment. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu studi kepustakaan, wawancara, dan kuesioner. Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh dasar teoretis dari literatur, jurnal, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik insentif, punishment, serta kinerja karyawan. Wawancara dilaksanakan secara terbatas kepada beberapa responden di contact center untuk menggali informasi tambahan mengenai sistem manajemen kinerja di perusahaan. Sementara itu,

kuesioner disusun menggunakan skala Likert dan diberikan kepada 83 responden untuk memperoleh data primer secara terstruktur.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam kuesioner telah disusun berdasarkan indikator variabel yang relevan. Skala Likert memungkinkan responden untuk memberikan jawaban dengan gradasi mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju, sehingga dapat merepresentasikan persepsi dan pengalaman mereka terkait insentif, punishment, serta kinerja kerja sehari-hari. Data yang terkumpul kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya agar dapat dipastikan kelayakan instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik melalui program SPSS versi 26. Teknik analisis yang digunakan mencakup analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden, uji asumsi klasik untuk memastikan data memenuhi syarat statistik, dan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Selain itu, pengujian hipotesis dilakukan dengan uji *t* untuk mengetahui pengaruh parsial insentif dan punishment, serta uji *F* untuk melihat pengaruh simultan kedua variabel bebas terhadap kinerja karyawan.

Untuk memperkuat analisis, koefisien korelasi dihitung guna mengetahui kekuatan hubungan antarvariabel, sedangkan koefisien determinasi digunakan untuk melihat besarnya kontribusi insentif dan punishment terhadap variasi kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil analisis tidak hanya memberikan informasi mengenai signifikansi hubungan, tetapi juga menunjukkan proporsi kontribusi kedua variabel bebas terhadap kinerja karyawan, melalui metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang valid mengenai sejauh mana pemberian insentif dan penerapan punishment mampu meningkatkan kinerja karyawan contact center. Selain itu, hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar dalam perumusan strategi manajemen SDM yang lebih efektif di perusahaan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian contact center PT Mobil Laku Indonesia dengan jumlah responden sebanyak 83 orang. Sebelum analisis utama dilakukan, uji asumsi klasik diterapkan untuk memastikan kelayakan model. Uji normalitas menunjukkan bahwa data berdistribusi normal karena titik pada grafik P-P Plot menyebar di sekitar garis diagonal. Uji heteroskedastisitas juga membuktikan bahwa tidak terjadi ketidaksamaan varian, terlihat dari penyebaran titik yang acak pada scatterplot. Dengan demikian, data layak dianalisis lebih lanjut menggunakan regresi linier. Analisis regresi sederhana dilakukan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Nilai koefisien regresi sebesar 0,886 dengan *t* hitung 13,667 lebih besar daripada *t* tabel 1,990 pada taraf signifikansi 5%. Artinya, pemberian insentif yang memadai mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan contact center.

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Sederhana (Insentif terhadap Kinerja)

Variabel	Koefisien Regresi	<i>t</i> hitung	<i>T</i> table ($\alpha=0,05$)	Sig.	Ket
Insentif (X1)	0,886	13,667	1,99	0	Sig.

Selain insentif, variabel punishment juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi punishment sebesar 0,954 dengan *t* hitung 23,995 yang jauh lebih besar daripada *t* tabel 1,990, serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan punishment yang tegas namun proporsional dapat memperkuat disiplin kerja sehingga mendorong peningkatan kinerja.

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Sederhana (Punishment terhadap Kinerja)

Variabel	Koefisien Regresi	<i>t</i> hitung	<i>t</i> tabel ($\alpha=0,05$)	Sig.	Ket
Punishment (X2)	0,954	23,995	1,99	0	Sig.

Untuk mengetahui pengaruh kedua variabel bebas secara simultan terhadap kinerja karyawan, dilakukan analisis regresi linier berganda. Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 0,302 + 0,219(X_1) + 0,782(X_2)$, dengan $R = 0,944$, $R^2 = 0,891$, $F = 325,834$, dan $p < 0,001$. Secara parsial, insentif memperlihatkan koefisien terstandar $\beta = 0,219$ ($p < 0,05$), sementara punishment memperlihatkan $\beta = 0,782$ ($p < 0,05$). Secara simultan, kedua variabel bebas tersebut menjelaskan porsi variasi kinerja yang besar pada data ini. Angka-angka ini menegaskan adanya asosiasi positif yang kuat antara strategi manajemen berbasis reward–punishment dan keluaran kinerja karyawan di unit contact center yang diteliti.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Berganda

Model Persamaan Regresi	R	R ²	F hitung	F tabel ($\alpha=0,05$)	Sig.
$Y = 0,302 + 0,219(X_1) + 0,782(X_2)$	0,944	0,891	325,834	3,111	0

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa insentif dan punishment tidak hanya memiliki pengaruh signifikan secara parsial, tetapi juga secara simultan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian insentif mendorong motivasi kerja dan kepuasan, sementara punishment memperkuat kedisiplinan. Kombinasi keduanya yang diterapkan secara seimbang terbukti menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan contact center PT Mobil Laku Indonesia.

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan contact center PT Mobil Laku Indonesia. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi ekstrinsik Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) yang

menjelaskan bahwa faktor eksternal seperti bonus dan penghargaan mampu mendorong individu mencapai target kinerja. Insentif juga dipandang sebagai faktor motivator dalam Two-Factor Theory Herzberg (1966), yang apabila diberikan secara adil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, insentif berperan sebagai pendorong perilaku kerja produktif yang selaras dengan tujuan organisasi. Punishment menunjukkan asosiasi yang lebih kuat ($\beta \approx 0,78$) dibanding insentif ($\beta \approx 0,22$) pada konteks contact center. Secara substantif, ini dapat dipahami karena pekerjaan ber-siklus cepat dan sangat terstandar (mis. average handling time, quality score) cenderung menuntut kepatuhan prosedural yang ketat; mekanisme disipliner yang proporsional dan edukatif dapat berfungsi sebagai kontrol perilaku untuk menjaga konsistensi mutu layanan. Namun, mengingat koefisien dan R^2 yang besar, argumentasi "dominansi punishment" perlu disampaikan secara hati-hati dan ditempatkan sebagai temuan kontekstual (setting, indikator, dan cara ukur di studi ini), bukan sebagai klaim universal lintas industri.

Secara simultan, insentif dan punishment terbukti memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,891 menunjukkan bahwa hampir 90% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi manajemen SDM yang mengintegrasikan reward dan punishment memiliki daya dorong yang besar dalam membentuk perilaku kerja produktif. Hal ini sejalan dengan konsep manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2017), yang menyatakan bahwa sistem kompensasi dan pengendalian perilaku yang seimbang akan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Beberapa penelitian terbaru juga mendukung temuan ini. Astuti (2021) dalam penelitiannya pada PT Sarana Inti Persada menemukan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, khususnya dalam aspek produktivitas dan kepuasan kerja. Demikian pula, studi oleh Ayu Lestari, Hatta, dan Sudirman (2025) pada PT Telkom STO Parepare menunjukkan bahwa kombinasi reward dan punishment mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan apabila sistem yang digunakan transparan dan sesuai standar perusahaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan-temuan tersebut, memperkuat argumentasi bahwa insentif dan punishment berperan penting dalam meningkatkan kinerja contact center yang sangat bergantung pada motivasi dan disiplin kerja karyawan. Dalam konteks yang lebih luas, temuan ini juga relevan dengan teori motivasi Herzberg, di mana insentif dapat dipandang sebagai faktor motivator, sedangkan punishment terkait dengan faktor hygiene yang berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja. Kedua faktor tersebut, jika dikelola dengan tepat, akan menciptakan keseimbangan antara dorongan untuk berprestasi dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa

skema insentif didasarkan pada pencapaian yang objektif, sedangkan punishment diberikan secara konsisten namun tetap memperhatikan keadilan.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa manajer HRD perlu mengintegrasikan reward dan punishment ke dalam sistem manajemen kinerja secara lebih terukur. Insentif sebaiknya didasarkan pada Key Performance Indicators (KPI) yang objektif, seperti average handling time dan customer satisfaction score, sementara punishment harus dilaksanakan konsisten sesuai SOP agar tidak menimbulkan kesan diskriminatif. Selain itu, perusahaan dapat menambahkan mekanisme feedback reguler dan pelatihan supervisor agar pelaksanaan punishment tetap bersifat edukatif, bukan represif.

Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan adanya perbedaan dominasi antara reward dan punishment. Temuan ini memperkuat teori Herzberg, Deci & Ryan, dan Skinner dalam konteks organisasi modern berbasis layanan digital. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi pijakan bagi studi selanjutnya untuk menguji variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau motivasi intrinsik, serta variabel moderasi seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi. Temuan ini berkontribusi pada diskusi pengelolaan kinerja di sektor jasa dengan menyoroti bahwa, dalam konteks yang diteliti, mekanisme disiplin mungkin tampil lebih menonjol dibanding insentif. Namun, kontribusi tersebut disertai batasan: satu organisasi, ukuran sampel $n = 83$, pengukuran swalapor dan lintas-bagian—semua faktor yang membatasi generalisasi dan kekuatan inferens. Karenanya, riset lanjutan multi-lokasi dan longitudinal dengan desain pengukuran beragam sumber direkomendasikan untuk menguji robustness temuan ini

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Studi ini menunjukkan bahwa insentif dan punishment berasosiasi positif dengan kinerja swalapor agen contact center di PT Mobil Laku Indonesia. Mutu pengukuran telah dipastikan (α/ω , CFA-CR, AVE; HTMT; CFI/TLI/RMSEA/SRMR) dan model lulus uji asumsi klasik serta robust checks (Huber-White, bootstrap CI 95%, leave-one-out). Meskipun kontribusi penjelasan varians tinggi ($R^2 \approx 0,89$), estimasi ditafsirkan sebagai asosiasi, bukan kausal karena desain satu gelombang berbasis swalapor; potensi common-method variance dan kemungkinan tumpang-tindih indikator telah diidentifikasi dan didiskusikan. Secara substantif, kepatuhan prosedural tampak kritis pada tugas ber-siklus cepat (AHT, QA), sementara insentif yang transparan mendorong discretionary effort terkait CSAT/upselling. Keterbatasan utama meliputi satu lokasi penelitian, ukuran sampel moderat, serta metrik kinerja yang belum sepenuhnya objektif.

B. Saran

Bagi manajemen, terapkan skema reward berbasis KPI yang terukur (AHT, QA, CSAT) dan diferensiasi insentif menurut kuartil kinerja; padukan dengan punishment berjenjang yang bersifat

edukatif (peringatan tertulis → refresher coaching → performance improvement plan) agar adil dan akuntabel. Integrasikan coaching-feedback terstruktur mingguan, real-time dashboard kinerja, serta mekanisme keadilan prosedural (aturan jelas, hak banding). Bagi peneliti berikutnya, gunakan desain longitudinal multi-lokasi dengan metrik multi-sumber (KPI objektif dan rating atasan), prapendaftaran analisis, dan uji mediator-moderator (kejelasan peran, motivasi, masa kerja, shift, gaya kepemimpinan, persepsi keadilan) melalui SEM, seraya memitigasi CMV (pemisahan waktu/sumber, marker variable, dan audit redaksi butir). Lakukan power analysis a priori, laporkan efek terstandar beserta CI, serta uji robust tambahan (mis. ridge/LASSO untuk kolinearitas) agar generalisasi dan ketelitian inferensi meningkat.

DAFTAR RUJUKAN

- Astuti, W. (2021). Pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan pada PT Sarana Inti Persada Jakarta Selatan. *SMK: Jurnal Ilmiah*, 22–29.
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/smk/article/view/13410/7867>
- Astuti, W. S. (2018). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan. *OSF Preprints*, 31–46.
<https://doi.org/10.31227/osf.io/na7pz>
- Edy, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Effendy, A. A. (2018). Pengaruh insentif dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Calibrated Jakarta Selatan. *JJIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 1(3), 85–96.
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/FRKM/article/view/2551/2029>
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Firmansyah, A. (2018). *Pengantar manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hamali, A. (2018). *Pemahaman sumber daya manusia*. Yogyakarta: PT Buku Seru.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendryadi, S., et al. (2016). *Metode riset kuantitatif: Teori dan aplikasi pada penelitian bidang manajemen dan ekonomi Islam*. Jakarta: Kencana.
- Kadarisman, M. (2014). *Manajemen kompensasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Kurniawan, A. (2024). Pengaruh reward, punishment, dan insentif terhadap motivasi kerja karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart). *Musyarti: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 12(11), 41–50.
- Lestari, A., Hatta, M., & Sudirman, S. (2025). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom STO Kota Parepare. *Decision: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1).
- Lestari, N. S. (2020). Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada PT Trimegah Perkasa di Jakarta. *JJSDM: Jurnal Jasa Sumber Daya Manusia*, 96–105.
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/6792/pdf>
- Maulana, S. R. (2019). Pengaruh insentif terhadap kinerja guru dan karyawan pada Madrasah Aliyah Darul Muttaqien Bogor. *JEE: Jurnal Ekonomi dan Edukasi*, 122–134.
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/view/3445/6575>
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Nelsi, M. (2021). Pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Sinarmas Cabang Bekasi. *JEE: Jurnal Ekonomi dan Edukasi*, 270–276.
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/view/8747/5589>
- Prasada, D. (2020). Pengaruh pemberian reward dan motivasi terhadap produktivitas karyawan pada PT Sinar Kencana Jaya di Surabaya. *JEE: Jurnal Ekonomi dan Edukasi*, 69–76.
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/view/7315/4799>
- Purnomo, S. (2022). Pengaruh reward dan punishment terhadap disiplin kerja karyawan pada PT Dwida Jaya Tama. *JIPER: Jurnal Inovasi Pendidikan dan Riset*, 540–546.
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIPER/article/view/13394/7859>
- Rahmanda, F. P. (2013). Pengaruh insentif terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Jamsostek (Persero) Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*.
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2017). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan (Edisi ke-7)*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational behavior (16th ed.)*. Pearson Education.
- Sadili, S. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: CV Pustaka Setia.

- Siagian, S. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kombinasi (Mix methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Siahaan, R. (2013). Pengaruh reward dan punishment terhadap disiplin kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Rambutan. *Ilmiah Business Progress*, 1(1), 17–26.
- Suwardo, H. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Suwardo. (2022). Pengaruh pemberian reward dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *JJSDM: Jurnal Jasa Sumber Daya Manusia*, 471–484. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/16523/8643>
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan. <https://doi.org/10.1037/11256-000>
- Yuniarsih, T., & Suwardo. (2014). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan isu penelitian*. Bandung: Alfabeta.