

PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA DOSEN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA STIKES SUAKA INSAN BANJARMASIN

¹Anis Setiarini, ²Rizky Nastiti, ³Rofiqah Wahdah, ⁴Fadma Yulianti

^{1,2,3,4}Program Sarjana Manajemen, Institut Bisnis dan Teknologi Kalimantan

^{2*}e-mail: rizky@stiei-kayutangi-bjm.ac.id

Abstract: In the context of globalization, which demands continuous improvements in educational quality, lecturer performance plays a pivotal role in the realization of the vision and mission of higher education institutions, including STIKES Suaka Insan Banjarmasin. This study aims to examine the influence of reward and punishment mechanisms on work discipline, as well as their subsequent impact on lecturer performance at STIKES Suaka Insan Banjarmasin. Utilizing a quantitative approach, this research employed a survey method and Partial Least Square (PLS) method using SmartPLS on data collected from 39 lecturers through structured questionnaires. The findings indicate that both reward and punishment significantly influence lecturers' work discipline. However, work discipline was not found to have a significant effect on lecturer performance. Conversely, rewards were found to exert a significant positive effect on lecturer performance, while punishments did not demonstrate a significant impact. Notably, the provision of rewards and punishments indirectly contributes to enhancing lecturer performance by fostering improved work discipline. The study's implications suggest that a balanced human resource management approach—integrating appropriate reward and punishment systems—can serve as a strategic tool for cultivating a positive work culture, strengthening discipline, and optimizing lecturer performance. These insights are expected to inform the development of effective human resource policies in higher education institutions, particularly in supporting the strategic objectives of STIKES Suaka Insan Banjarmasin.

Keywords: Reward, Punishment, Work Discipline, Performance

Abstrak: Dalam era globalisasi yang menuntut peningkatan mutu pendidikan, kinerja dosen menjadi faktor krusial dalam mencapai visi dan misi institusi pendidikan tinggi, termasuk di STIKES Suaka Insan Banjarmasin. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh reward dan punishment terhadap disiplin kerja, serta dampaknya terhadap kinerja dosen di STIKES Suaka Insan Banjarmasin. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan SmartPLS dengan membagikan kuesioner kepada semua dosen berjumlah 39 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dosen. Namun, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. *Reward* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, sedangkan *punishment* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Meskipun demikian, pemberian *reward* dan *punishment* secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dosen melalui peningkatan disiplin kerja. Penelitian ini juga memberikan implikasi bahwa strategi pengelolaan SDM yang seimbang antara *reward* dan *punishment* dapat menjadi instrumen penting dalam membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan disiplin, dan mendorong kinerja dosen yang lebih optimal. Temuan ini diharapkan menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia di institusi pendidikan tinggi, khususnya dalam mendukung pencapaian tujuan strategis STIKES Suaka Insan Banjarmasin.

Kata Kunci: Reward, Punishment, Disiplin Kerja, Kinerja

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini, intensitas persaingan antarorganisasi semakin meningkat dan cakupannya semakin meluas. Kondisi ini menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat



penting dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi atau institusi, mengingat peran sentral manusia sebagai perencana, pelaksana, sekaligus pengambil keputusan dalam mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017). Sehingga, tingkat kinerja suatu organisasi secara fundamental ditentukan oleh kualitas dan produktivitas individu - individu yang menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dengan kata lain, kinerja kolektif organisasi merupakan hasil akumulasi dari kontribusi kinerja setiap anggota, baik secara langsung maupun tidak langsung (Yuditio et al., 2024). Hal ini juga terjadi pada institusi pendidikan. Dosen, sebagai bagian penting dari tenaga pendidik dalam institusi pendidikan, dituntut untuk dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam menghadapi tuntutan persaingan tersebut. Kinerja yang dimaksud merujuk pada perilaku konkret yang diperlihatkan oleh individu sebagai hasil dari pelaksanaan tugas yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang diemban.

Secara fundamental, peran penting sumber daya manusia dalam suatu institusi dapat diukur melalui capaian kinerja dosen sebagai bagian dari elemen penting dalam organisasi tersebut. Kinerja dosen mencerminkan kontribusi nyata dalam mendukung pencapaian tujuan institusi, sehingga menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, tidak hanya dibutuhkan tenaga kerja yang kompeten dan terampil, tetapi juga diperlukan dukungan berupa proses yang terstruktur dan sistematis. Salah satu aspek yang mendukung tercapainya visi dan misi organisasi adalah adanya penghargaan yang diberikan kepada dosen sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi dan pencapaian yang telah diraih (Samijatun & Siswani, 2021).

Kinerja optimal dosen memegang peran krusial dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan serta dalam mendukung pencapaian tujuan institusi secara maksimal (Hamid, 2013; Rubeba, 2025). Meskipun demikian, pada kenyataannya, kinerja dosen sering kali belum mencapai tingkat yang diharapkan. Hal ini menunjukkan perlunya upaya strategis yang dapat mendorong dosen untuk bekerja lebih efektif. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah dengan memberikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi dan kinerja yang telah dicapai oleh para dosen. Pemberian penghargaan ini diharapkan dapat memotivasi dosen untuk meningkatkan kualitas kinerjanya secara berkelanjutan, sekaligus memperkuat keterikatan mereka terhadap institusi.

Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES) Suaka Insan Banjarmasin adalah sebuah Institusi Pendidikan Tinggi swasta yang berfokus pada bidang kesehatan. Sejak tahun 1972 telah berdiri STIKES Suaka Insan dengan tujuan utama untuk memenuhi kebutuhan tenaga perawat di Rumah Sakit Suaka Insan Banjarmasin dan seluruh dosen terus meningkatkan kinerjanya dengan menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat serta pelayanan kepada mahasiswanya di lingkungan kampus.

Dalam konteks organisasi, *reward* umumnya diberikan sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian kinerja, sedangkan *punishment* berfungsi sebagai sanksi untuk perilaku yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pemberian *reward* kepada dosen dapat berperan penting dalam meningkatkan disiplin kerja mereka, karena menciptakan motivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja. Secara strategis, *reward* menjadi salah satu instrumen penting yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, karena dapat memengaruhi sikap dan perilaku dosen, meningkatkan keterlibatan mereka dalam aktivitas institusi, serta menjadi sarana pembelajaran untuk menyatukan berbagai kepentingan dalam organisasi. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Dihan & Hidayat (2020) juga menunjukkan bahwa pemberian *reward* memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian kinerja optimal dalam organisasi.

Pemberian *reward* untuk dosen pada STIKES Suaka Insan Banjarmasin berupa sertifikat, penghargaan, dikuliahan ke jenjang Magister atau Doktor dan naik jabatan. Namun, data menunjukkan bahwa proporsi dosen yang menerima *reward* ini masih relatif terbatas, berkisar antara 10-20%. Rendahnya angka ini sebagian besar disebabkan oleh belum terpenuhinya standar kinerja yang telah ditetapkan oleh institusi, yang mencakup indikator-indikator seperti produktivitas penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian masyarakat, dan kompetensi pengajaran. Fenomena ini menunjukkan pentingnya perbaikan sistem evaluasi kinerja dan pemberian *reward* yang lebih objektif dan transparan. Selain itu, diperlukan upaya pembinaan dan pendampingan bagi dosen untuk membantu mereka memenuhi standar yang ditetapkan, sehingga ke depannya lebih banyak dosen yang dapat memperoleh *reward* sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka dalam meningkatkan kualitas pendidikan di STIKES Suaka Insan Banjarmasin.



Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja dosen adalah penerapan *punishment* atau sanksi. Menurut Sakinah & Palupi (2024), *reward* yang tepat perlu diberikan ketika kinerja tinggi tercapai, sementara *punishment* yang sesuai dan dapat dibenarkan harus diterapkan ketika terdapat pelanggaran terhadap aturan organisasi. Penerapan *punishment* penting untuk meningkatkan kedisiplinan serta membina dosen agar mematuhi kebijakan institusi, dengan landasan ketegasan dan keadilan, sehingga tujuan dari *punishment* dapat dicapai secara optimal. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Olivia & Lestariningsih (2022), ditemukan bahwa *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pengawasan yang ketat, disertai dengan penerapan *punishment* yang sesuai, dapat berperan sebagai faktor motivasi bagi dosen dalam meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, *punishment* tidak hanya berfungsi sebagai bentuk hukuman, tetapi juga sebagai alat pembinaan untuk memastikan dosen tetap bekerja sesuai standar dan peraturan yang berlaku di institusi.

Penerapan *punishment* di STIKES Suaka Insan Banjarmasin dilakukan dalam berbagai bentuk yang disesuaikan dengan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh dosen. Bentuk *punishment* yang diberikan meliputi teguran lisan, pemotongan gaji, surat peringatan (SP), hingga pemutusan hubungan kerja. Teguran lisan biasanya diberikan untuk kesalahan ringan sebagai upaya pembinaan awal, sedangkan pemotongan gaji dan surat peringatan diterapkan pada pelanggaran yang lebih serius atau berulang sebagai bentuk konsekuensi yang lebih tegas. Pemutusan hubungan kerja dilakukan sebagai langkah terakhir dalam menangani pelanggaran yang dianggap berat atau mengganggu keberlangsungan dan integritas institusi. Penerapan *punishment* ini bertujuan untuk menegakkan disiplin, membina sikap profesionalisme dosen, serta memastikan bahwa setiap individu dalam institusi bertanggung jawab terhadap peran dan tugasnya. Dengan adanya *punishment* yang proporsional, diharapkan dosen dapat termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya, mematuhi peraturan yang berlaku, serta meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi institusi.

Penerapan *reward* dan *punishment* perlu dilakukan secara bijaksana dan proporsional agar mampu memberikan efek positif terhadap kinerja dosen. Pemberian *reward* dan *punishment* sebaiknya disesuaikan dengan tingkat kinerja yang dicapai, sehingga dosen dapat merasakan keadilan dan penghargaan yang setara dengan upaya yang telah dilakukan. Proses penilaian untuk menentukan *reward* maupun *punishment* harus berdasarkan standar yang jelas, transparan, dan objektif. Di samping itu, penerapan *punishment* harus dilakukan secara hati-hati agar tidak berlebihan, guna menghindari dampak negatif yang dapat merusak hubungan antara dosen dan pihak institusi. Pendekatan yang seimbang ini diharapkan dapat menciptakan iklim kerja yang sehat, meningkatkan motivasi dosen, serta mendorong tercapainya tujuan institusi secara optimal.

Dengan kata lain, apabila dosen menunjukkan kinerja yang baik, maka institusi wajib memberikan penghargaan atau *reward* sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian tersebut. Sebaliknya, apabila dosen melakukan kesalahan dalam pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan harapan, maka institusi berhak untuk menerapkan *punishment* sebagai bentuk tindakan korektif agar kesalahan serupa tidak terulang di masa mendatang. Penerapan *reward* dan *punishment* secara tepat diharapkan dapat memotivasi dosen untuk menegakkan disiplin kerja serta meningkatkan kinerja secara optimal. Disiplin kerja sendiri diartikan sebagai mekanisme yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menyampaikan pesan kepada pegawai mengenai pentingnya kepatuhan terhadap peraturan dan norma yang berlaku, sehingga dapat membantu mengubah sikap dan perilaku pegawai agar lebih sesuai dengan nilai-nilai organisasi serta mendorong peningkatan kesadaran dan kemauan dalam melaksanakan tugas secara bertanggung jawab (Tanaka et al., 2021).

Lebih lanjut lagi, Pradnyani et al. (2020) menyatakan bahwa suatu institusi perlu memiliki mekanisme pemberian *reward* dan *punishment* yang jelas, terstruktur, dan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku bagi seluruh dosen. Keberadaan mekanisme ini penting untuk memastikan bahwa pemberian *reward* maupun *punishment* dilakukan secara adil, objektif, dan tepat sasaran. Dengan demikian, baik dosen maupun institusi dapat merasakan manfaat positif dari penerapan *reward* dan *punishment* tersebut. Secara umum, *reward* diberikan berdasarkan hasil penilaian kinerja, pencapaian prestasi, tingkat disiplin kerja, serta kontribusi dosen terhadap peningkatan kualitas layanan institusi. Sementara itu, *punishment* diterapkan sebagai bentuk sanksi, yang dapat berupa teguran lisan maupun tertulis, terhadap dosen yang lalai atau gagal memenuhi kewajiban dalam pekerjaannya.



Selain itu, Rachmatan et al., (2024), mengungkapkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penerapan disiplin kerja yang baik oleh seorang dosen dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara konsisten mampu memberikan dampak positif yang signifikan terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan institusi. Disiplin yang tinggi menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pencapaian target organisasi.

STIKES Suaka Insan telah menerapkan sistem *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja dosen dalam penerapan disiplin kerja. *Reward* yang diberikan berupa sertifikat, penghargaan, bonus, promosi jabatan, dan pengakuan publik sedangkan *punishment* yang diberikan berupa pemotongan gaji, teguran lisan hingga sanksi administratif untuk pelanggaran tertentu, dan penundaan kenaikan berkala/ kenaikan pangkat. Dosen diharapkan menjadi lebih termotivasi dengan sistem ini. Namun, beberapa evaluasi internal menunjukkan bahwa dosen percaya bahwa penerapan *punishment* tidak adil. Akibatnya, fokus utama penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana sistem tersebut mempengaruhi kinerja dosen.

Berdasarkan hasil observasi awal, diketahui pula bahwa hanya 45% dari dosen yang memenuhi standar yang diharapkan dalam hal ketepatan waktu, kualitas kerja, dan konsistensi dalam menyelesaikan tugas. Salah satu faktor utama yang diduga berpengaruh adalah rendahnya pemberian *reward*, di mana hanya 30% dosen merasa bahwa *reward* yang mereka terima sudah memadai. *Reward* yang minim ini mempengaruhi motivasi dosen untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang ditetapkan. Selain itu, sistem *punishment* di STIKES Suaka Insan Banjarmasin dinilai kurang efektif, karena hanya 25% dosen yang menganggap bahwa *punishment* diterapkan secara adil dan sesuai dengan kesalahan. Kekurangan dalam aspek *reward* dan *punishment* berdampak pada rendahnya disiplin kerja, terlihat dari tingginya ketidakhadiran tepat waktu dan kepatuhan terhadap SOP yang hanya diikuti oleh sebagian besar dosen. Dosen yang tidak disiplin ini cenderung memiliki kinerja yang tidak optimal, yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan Institusi secara keseluruhan.

Berdasarkan fenomena diatas, penelitian ini berfokus untuk menganalisa pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja dosen melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening* di STIKES Suaka Insan Banjarmasin. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen untuk mengembangkan strategi yang efektif sehingga Institusi tersebut akan lebih maju dan berkembang dalam mewujudkan visi misi serta tujuan Bersama.

KAJIAN TEORI

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang kemudian dievaluasi dengan cara membandingkan pencapaian nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam konteks ini, kinerja tidak hanya mencerminkan output kuantitatif, seperti jumlah tugas yang diselesaikan, tetapi juga mencakup aspek kualitatif, seperti ketepatan waktu, kualitas pekerjaan, dan tingkat kepatuhan terhadap prosedur. Dengan kata lain, kinerja adalah ukuran konkret atas kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang sekaligus mencerminkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan peran dan fungsinya dalam sistem kerja yang ada (Alqudah et al., 2022; Dessler, 2020)

Reward

Penghargaan merupakan salah satu bentuk pengakuan atas kontribusi dan prestasi yang telah dicapai anggota organisasi di organisasi. Pemberian *reward* yang dilakukan secara tepat dan konsisten terbukti mampu mendorong dosen untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih disiplin (Cendriyani, 2023). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dihan & Hidayat (2020), yang mengungkapkan adanya hubungan positif antara pemberian insentif dan tingkat kepatuhan terhadap aturan kerja. Temuan serupa juga diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Tanaka et al. (2021), yang menyimpulkan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Pemberian *reward* yang sesuai dengan capaian kinerja dosen menciptakan ekspektasi positif yang dapat memotivasi mereka untuk menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, *reward* juga berperan penting dalam meningkatkan loyalitas dan komitmen dosen terhadap institusi, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kondusif, dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.



Selain itu, *reward* juga berpengaruh terhadap kinerja (Gürerk et al., 2018; Newman et al., 2024). Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Sakinah & Palupi (2024) serta Suwanto et al. (2022), menunjukkan bahwa pemberian *reward* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja, yang pada akhirnya berdampak langsung pada kinerja. Hasil ini memperkuat pemahaman bahwa *reward* bukan hanya sekadar bentuk penghargaan, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen motivasi yang mendorong karyawan, termasuk dosen, untuk meningkatkan pencapaian kerjanya. Ketika dosen merasa dihargai atas kontribusi dan pencapaian yang telah diberikan, mereka cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi, meningkatkan fokus dan dedikasi terhadap tugas yang diemban. Pemberian *reward* yang tepat dapat menjadi pendorong utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan produktif, mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang.

Kemudian, penerapan sistem *reward* yang tepat dalam suatu institusi atau perusahaan terbukti mampu meningkatkan kedisiplinan kerja dan mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Dihan & Hidayat (2020), *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang terjadi melalui peningkatan disiplin kerja. Artinya, *reward* berfungsi sebagai instrumen motivasi yang mendorong dosen untuk lebih patuh terhadap aturan, meningkatkan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, serta berupaya mencapai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Punishment

Punishment merupakan suatu tindakan yang diambil sebagai respon terhadap kinerja yang tidak memenuhi standar yang ditetapkan (Amalia et al., 2023). Penerapan *punishment* yang dilakukan secara tepat dan proporsional memiliki potensi untuk menciptakan efek jera yang mendorong karyawan, termasuk dosen, agar lebih patuh terhadap aturan organisasi serta memperkuat kepatuhan terhadap kebijakan yang berlaku. Penelitian yang dilakukan oleh Olivia & Lestariningsih (2022) serta Purnomo (2021) menunjukkan bahwa *punishment* memiliki pengaruh terhadap peningkatan disiplin kerja. Namun demikian, efektivitas *punishment* sangat bergantung pada penerapan prinsip keadilan dan komunikasi yang baik. Tanpa keadilan yang jelas, *punishment* berisiko menimbulkan persepsi negatif di kalangan dosen, yang pada akhirnya dapat melemahkan motivasi kerja dan memicu resistensi terhadap kebijakan organisasi.

Selain itu, *punishment* juga berpengaruh terhadap kinerja (Gürerk et al., 2018). Hubungan antara *punishment* dan kinerja telah didukung oleh berbagai penelitian sebelumnya. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Dihan & Hidayat (2020) menemukan bahwa penerapan *punishment* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian *punishment* yang tepat dapat menjadi stimulus yang mendorong individu untuk memperbaiki kerjanya agar sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Penelitian serupa juga diungkapkan oleh Puspita (2025), yang menemukan bahwa *punishment* memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa *punishment*, ketika diterapkan secara proporsional dan adil, dapat menjadi instrumen penting dalam membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan harapan organisasi, meningkatkan kedisiplinan, serta mendorong pencapaian target kinerja individu.

Kemudian, penerapan sistem *punishment* yang dirancang dengan baik dan dilaksanakan secara konsisten dalam sebuah institusi memiliki peran penting dalam meningkatkan kedisiplinan serta mendukung pencapaian kinerja yang optimal. *Punishment*, dalam konteks ini, berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang bertujuan untuk menegakkan aturan organisasi dan mencegah terjadinya pelanggaran, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih tertib dan produktif. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Olivia & Lestariningsih (2022) memberikan bukti empiris bahwa *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang terjadi melalui peningkatan disiplin kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *punishment* yang sesuai dengan prinsip keadilan, proporsionalitas, dan komunikasi yang jelas, tidak hanya mampu menumbuhkan efek jera bagi individu yang melanggar, tetapi juga mendorong terciptanya budaya disiplin di lingkungan kerja.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja berperan sebagai upaya strategis untuk meningkatkan kesadaran serta kemauan individu dalam mematuhi seluruh peraturan yang berlaku di perusahaan, termasuk nilai-nilai dan norma yang telah disepakati (Ramadanita et al., 2021). Disiplin kerja memegang peranan krusial dalam



meningkatkan kinerja dosen, karena disiplin menciptakan keteraturan dan konsistensi dalam menjalankan tugas-tugas akademik maupun administratif. Dosen yang memiliki tingkat kedisiplinan yang baik cenderung mampu memanfaatkan waktu secara optimal, bekerja secara sistematis, dan lebih terarah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian oleh Rachmatan et al. (2024) mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa dosen dengan tingkat kedisiplinan tinggi lebih sering menunjukkan pencapaian yang memuaskan dalam bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Disiplin yang diterapkan secara konsisten tidak hanya meningkatkan efisiensi waktu, tetapi juga mendukung ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan serta memperkuat rasa tanggung jawab terhadap pencapaian target kinerja.

Sehingga dirumuskan hipotesis:

H₁: *Reward* (X₁) berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Z)

H₂: *Punishment* (X₂) berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Z)

H₃: Disiplin kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

H₄: *Reward* (X₁) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

H₅: *Punishment* (X₂) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

H₆: *Reward* (X₁) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui disiplin kerja (Z)

H₇: *punishment* (X₂) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui disiplin kerja (Z)

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh dosen yang bekerja di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Suaka Insan Banjarmasin, dengan jumlah total sebanyak 39 orang. Sampel penelitian mencakup seluruh anggota populasi, yaitu semua dosen yang ada di institusi tersebut, sehingga jumlah sampel yang diperoleh adalah 39 responden. Dengan demikian, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Pendekatan ini dipilih agar data yang dihasilkan mampu merepresentasikan kondisi nyata secara menyeluruh di lingkungan dosen STIKES Suaka Insan Banjarmasin.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer pada penelitian ini dilakukan melalui metode survei langsung kepada dosen di STIKES Suaka Insan Banjarmasin yang menjadi objek penelitian. Proses ini melibatkan kegiatan observasi serta penyebaran kuesioner sebagai instrumen utama untuk memperoleh data yang relevan. Kuesioner dirancang menggunakan skala *Likert*, yang merupakan instrumen pengukuran yang umum digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk menggambarkan tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diberikan.

Metode Analisis

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan sebagai metode untuk menggambarkan atau menginterpretasikan data yang dikumpulkan melalui kuesioner berdasarkan tanggapan responden. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software* SmartPLS versi 3.

Variabel Operasional

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja. Kinerja mengacu pada Kinerja dosen atau hasil kerja dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi (Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat). Indikator kinerja terdiri atas 3 indikator yaitu: Pendidikan/pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kemudian, variabel independen adalah *reward* and *punishment*. *Reward* mengacu pada apresiasi yang diberikan Institusi berupa penghargaan atau bonus atas keberhasilan atau prestasi yang telah diraih dengan indikator gaji, insentif, penghargaan, interpersonal, dan promosi. Sedangkan *punishment* mengacu pada tindakan memberikan hukuman atau sanksi kepada dosen Institusi yang melakukan kesalahan atau melanggar aturan yang terdiri atas 3 indikator, yaitu: hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat. Selanjutnya, variabel intervening disiplin kerja mengacu pada sikap dan perilaku yang di tunjukan oleh dosen dalam kesediaan dan kesadaran untuk mentaati peraturan yang berlaku di lingkungan kerja. Variabel ini terdiri atas 4 indikator, yaitu: disiplin waktu, disiplin peraturan Institusi, disiplin tanggung jawab, dan disiplin etika Institusi



HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner sebagai instrumen penelitian, tahap berikutnya adalah penyebaran kuesioner kepada seluruh responden yang telah ditetapkan. Dari total kuesioner yang disebar, terdapat 39 kuesioner yang valid dan dapat dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, data mengenai karakteristik responden yang berhasil dikumpulkan ditampilkan secara rinci pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase(%)
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	11	28%
Perempuan	28	72%
Jabatan Fungsional:		
Dosen	12	31%
Asisten Ahli	16	41%
Lektor	11	28%
Lama Bekerja:		
<5 tahun	13	33%
5-10 tahun	18	46%
>10 tahun	8	21%
Total	39	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan dari data tabel di atas, di ketahui mayoritas dosen di STIKES Suaka Insan adalah perempuan, yang konsisten dengan mendominasi gender perempuan di bidang keperawatan dan kesehatan. Selanjutnya, sebagian besar dosen berada dalam rentang usia produktif, yaitu berusia 30 hingga 40 tahun. Hal ini dapat memengaruhi adaptasi terhadap kebijakan *reward* dan *punishment*. Kemudian untuk jabatan fungsional terbanyak yaitu asisten ahli sebesar 41% dengan 16 orang. Lebih lanjut lagi, mengenai pengalaman kerja, terdapat hampir setengah responden memiliki pengalaman kerja 5–10 tahun, menunjukkan bahwa kebijakan *reward* dan *punishment* perlu disesuaikan dengan tingkat senioritas.

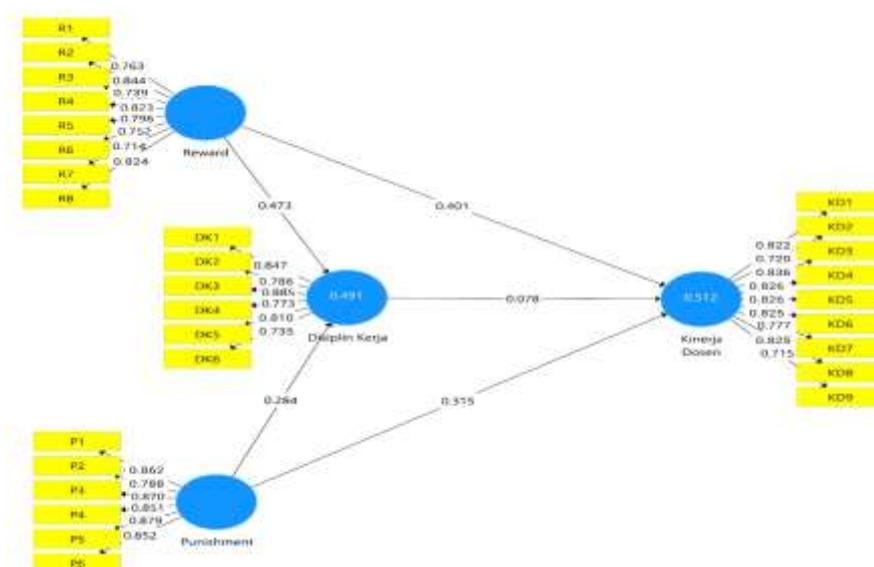
Pengujian Hipotesis

Hasil dari pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Uji Hipotesis

Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistik (IO/STDEV)	Nilai P (P Value)
R→DK	0.473	0.472	0.143	3.313	0.001
P→DK	0.284	0.300	0.156	3.817	0.010
DK→KD	0.078	0.085	0.277	0.284	0.777
R→KD	0.401	0.418	0.244	3.643	0.000
P→KD	0.315	0.295	0.203	1.548	0.122
R→DK→KD	0.037	0.031	0.144	3.259	0.006
P→DK→KD	0.022	0.039	0.099	3.226	0.001

Sumber: Output SmartPLS, 2025



Gambar 1. Inner Model

Sumber: Output SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil bahwa:

1. Pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja memiliki nilai signifikansi sebesar $0.001 < 0.05$ dan nilai t statistik $3.313 > 1.96$. Maka dapat dinyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, sehingga **H₁ diterima**.
2. Pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja memiliki nilai signifikansi sebesar $0.010 < 0.05$ dan nilai t statistik $3.817 > 1.96$. Maka dapat dinyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, sehingga **H₂ diterima**.
3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja dosen memiliki nilai signifikansi sebesar $0.777 > 0.05$ dan nilai t statistik $0.284 < 1.96$. Maka dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, sehingga **H₃ ditolak**.
4. Pengaruh *reward* terhadap kinerja dosen memiliki nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai t statistik $3.643 > 1.06$. Maka dapat dinyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga **H₄ diterima**.
5. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja dosen memiliki nilai signifikansi sebesar $0.122 > 0.05$ dan nilai t statistik $1.548 < 1.96$. Maka dapat dinyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga **H₅ ditolak**.
6. Pengaruh disiplin kerja memediasi *reward* terhadap kinerja dosen memiliki nilai signifikansi sebesar $0.006 < 0.05$ dan nilai t statistik $3.259 > 1.96$. Maka dapat dinyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja, sehingga **H₆ diterima**.
7. Pengaruh disiplin kerja memediasi *punishment* terhadap kinerja dosen memiliki nilai signifikansi sebesar $0.001 < 0.05$ dan nilai t statistik $3.226 > 1.96$. Maka dapat dinyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja, sehingga **H₇ diterima**.

Pembahasan

Pengaruh *Reward* terhadap Disiplin Kerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian *reward* memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat disiplin kerja dosen di STIKES Suaka Insan. Implementasi sistem *reward* yang tepat terbukti mampu meningkatkan kepatuhan dosen dalam menjalankan tanggung jawab serta kewajiban yang berkaitan dengan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. *Reward* berperan sebagai motivator intrinsik yang mendorong dosen untuk menunjukkan perilaku kerja yang konsisten dan teratur. Dosen cenderung merespons positif terhadap *reward* yang diberikan secara adil, relevan dengan kinerja, dan diterapkan secara konsisten. Selain itu, pemberian *reward* juga membentuk ekspektasi positif terhadap

institusi, sehingga meningkatkan rasa memiliki, komitmen profesional, dan loyalitas terhadap tugas-tugas akademik yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, sistem *reward* tidak hanya berfungsi sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun budaya kerja yang disiplin dan produktif di lingkungan perguruan tinggi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi sebelumnya yang dikemukakan oleh Tanaka et al. (2021) dan Dihan & Hidayat (2020), yang menyatakan bahwa pemberian *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan disiplin kerja. Keselarasan ini memperkuat argumentasi bahwa sistem *reward* yang dirancang secara terstruktur, objektif, dan transparan dapat menjadi salah satu strategi efektif dalam menumbuhkan perilaku disiplin di lingkungan kerja akademik. Di STIKES Suaka Insan, penerapan *reward* yang berbasis pada pencapaian kinerja dosen, seperti penghargaan atas produktivitas penelitian, pengajaran, dan pengabdian kepada masyarakat, berpotensi memperkuat kepatuhan dosen terhadap aturan institusi serta mendorong komitmen terhadap pelaksanaan tugas secara konsisten. Oleh karena itu, penting bagi institusi untuk terus mengevaluasi dan menyempurnakan kebijakan pemberian *reward* guna menjaga keberlanjutan disiplin kerja dan menciptakan lingkungan akademik yang produktif dan profesional.

Pengaruh *Punishment* terhadap Disiplin Kerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan disiplin kerja dosen di STIKES Suaka Insan. Implementasi *punishment* di institusi ini dilakukan melalui prosedur yang terstandarisasi dan transparan, mencakup sanksi seperti teguran lisan, surat peringatan, hingga pemotongan insentif, sesuai tingkat pelanggaran yang dilakukan. Penegakan aturan ini dilakukan secara konsisten dan adil, sehingga membentuk persepsi di kalangan dosen bahwa pelanggaran terhadap regulasi institusi akan menimbulkan konsekuensi nyata. Konteks ini menciptakan efek jera dan mendorong dosen untuk mematuhi norma serta menjalankan kewajibannya dengan lebih disiplin. Dosen pun terdorong untuk menjaga reputasi profesional dan menghindari tindakan yang dapat merusak integritas akademik. Dengan adanya komitmen terhadap penegakan aturan melalui fakta integritas dan prosedur *punishment* yang jelas, STIKES Suaka Insan berhasil membangun iklim kerja yang lebih tertib dan kondusif bagi pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara optimal.

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Dihan & Hidayat (2020) serta Purnomo (2021), yang menyatakan bahwa *punishment* secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa penerapan kebijakan *punishment* yang tepat sasaran dan proporsional berkorelasi erat dengan peningkatan kedisiplinan kerja dosen. Ketegasan dalam pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran aturan institusi berfungsi tidak hanya sebagai bentuk penegakan regulasi, tetapi juga sebagai instrumen preventif yang menciptakan efek jera. Selain itu, kebijakan *punishment* yang disusun secara sistematis memperkuat struktur tata kelola kelembagaan dan membangun budaya kerja yang lebih tertib, akuntabel, serta patuh terhadap norma dan prosedur yang berlaku. Dengan demikian, mekanisme *punishment* yang tepat dapat menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi untuk mendukung tercapainya visi dan misi institusi secara berkelanjutan.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja dosen di STIKES Suaka Insan. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui karakteristik lingkungan akademik yang cenderung fleksibel dan dinamis, di mana dosen memiliki tingkat otonomi yang tinggi dalam mengelola waktu dan tugasnya. Aktivitas seperti penelitian, penulisan ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, dan pengembangan materi ajar sering kali dilakukan secara mandiri tanpa keterikatan waktu kerja yang kaku. Oleh karena itu, indikator disiplin kerja yang diukur berdasarkan ketepatan waktu kehadiran atau kepatuhan administratif belum tentu mencerminkan kontribusi nyata dosen terhadap pencapaian Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kinerja dosen lebih ditentukan oleh output akademik, kualitas pengajaran, dan pencapaian riset, yang tidak selalu sejalan dengan ukuran disiplin formal institusional. Dengan demikian, dalam konteks akademik, diperlukan pendekatan evaluasi kinerja yang lebih holistik dan berbasis capaian substansial, bukan semata-mata kepatuhan terhadap jadwal dan aturan administratif.

Temuan penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi, sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian Hariyasati (2025) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Penelitian tersebut



menyoroti bahwa faktor-faktor lain, seperti motivasi intrinsik dan kualitas lingkungan kerja, memiliki peranan yang lebih dominan dalam menentukan kinerja guru atau dosen. Dalam lingkungan akademik, keberhasilan kinerja seringkali dipengaruhi oleh dorongan internal untuk mencapai prestasi ilmiah, dukungan kolegal, serta atmosfer kerja yang kondusif terhadap inovasi dan pengembangan diri. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan manajerial dalam pendidikan tinggi perlu lebih menekankan pada penciptaan lingkungan kerja yang inspiratif dan pemberian motivasi yang sesuai, dibandingkan hanya fokus pada penguatan disiplin formal, karena kinerja akademik lebih erat kaitannya dengan kreativitas, tanggung jawab profesional, dan kepuasan kerja.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Dosen

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pemberian *reward* memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dosen di STIKES Suaka Insan Banjarmasin. Institusi ini dinilai telah mengembangkan dan menerapkan sistem penghargaan yang menyeluruh, mencakup aspek intrinsik seperti kesejahteraan psikologis, dukungan sosial, kesempatan pengembangan karier, serta aspek ekstrinsik seperti kompensasi finansial berupa gaji, tunjangan, dan insentif. Pendekatan ini mendorong terciptanya motivasi kerja yang lebih tinggi pada dosen, baik secara emosional maupun profesional, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan produktivitas, kualitas pengajaran, serta kontribusi terhadap pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin optimal dan tepat sasaran pemberian *reward*, maka semakin tinggi pula dorongan dosen untuk menunjukkan kinerja maksimal dalam mendukung tujuan institusional STIKES Suaka Insan Banjarmasin.

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menyatakan bahwa peningkatan *reward* secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Dihan & Hidayat (2020), Sakinah & Palupi (2024) serta Puspita (2025) secara konsisten menemukan bahwa sistem penghargaan yang dirancang dengan tepat mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *reward* yang diberikan, maka semakin besar pula kemungkinan peningkatan kinerja yang signifikan, baik dalam hal kualitas pengajaran, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat.

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Dosen

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa *punishment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa dosen sebagai tenaga pendidik profesional lebih merespons pendekatan yang bersifat konstruktif dan mendukung pengembangan diri, ketimbang metode korektif semata. Dalam praktiknya, pemberian sanksi yang tidak disesuaikan dengan konteks pelanggaran, tidak proporsional, atau disampaikan tanpa komunikasi yang efektif justru dapat berdampak kontra-produktif. Seperti yang dijelaskan oleh Puspita (2025), *punishment* yang tidak dikelola dengan tepat berisiko menurunkan motivasi intrinsik dosen, meningkatkan tekanan psikologis, dan mengurangi kepuasan kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja dosen, strategi yang lebih efektif adalah pendekatan berbasis penghargaan, pelatihan, dan penguatan positif yang mendorong pertumbuhan profesional secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustina (2020), yang mengungkapkan bahwa penerapan sanksi disipliner yang berlebihan tidak menunjukkan korelasi positif terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik. Justru, pendekatan berbasis dukungan psikologis, bimbingan, serta pemberian umpan balik yang bersifat konstruktif dinilai lebih efektif dalam mendorong peningkatan kinerja guru. Dalam konteks ini, intervensi yang mengutamakan aspek pengembangan profesional, komunikasi yang terbuka, dan penghargaan terhadap pencapaian individu lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi. Oleh karena itu, institusi pendidikan tinggi seperti STIKES Suaka Insan disarankan untuk lebih mengedepankan pendekatan pembinaan yang positif dalam upaya meningkatkan kinerja dosen dibanding mengandalkan sanksi sebagai alat kontrol utama.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Dosen Melalui Disiplin Kerja

Pemberian *reward* terbukti memberikan kontribusi positif secara tidak langsung terhadap peningkatan kinerja dosen melalui penguatan disiplin kerja. Penghargaan yang diberikan, baik dalam bentuk material maupun non-material, mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik para dosen. Peningkatan motivasi ini berperan sebagai pendorong utama bagi dosen untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih disiplin, seperti menyelesaikan kewajiban Tri Dharma Perguruan Tinggi secara



tepat waktu, mematuhi regulasi institusi, dan menjaga komitmen profesional. Disiplin yang terbentuk melalui pemberian *reward* menciptakan suasana kerja yang lebih teratur, mengurangi perilaku kontraproduktif seperti penundaan tugas, serta mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tanggung jawab akademik. Secara langsung, hal ini berdampak pada kualitas output kerja dosen, baik dalam aspek pengajaran, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Dihan & Hidayat (2020), yang menyatakan bahwa *reward* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui jalur disiplin kerja. Dengan demikian, strategi manajerial yang mengintegrasikan *reward* sebagai alat penguatan perilaku disiplin patut dipertimbangkan dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi.

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Dosen Melalui Disiplin Kerja

Disiplin kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menjembatani hubungan antara *punishment* dan kinerja karyawan. Dalam konteks penelitian ini, implementasi *punishment* di STIKES Suaka Insan terbukti mampu meningkatkan kesadaran dosen terhadap aturan yang berlaku, sehingga mendorong perilaku disiplin dalam menjalankan tugas-tugas akademik. Dengan meningkatnya kedisiplinan, dosen menjadi lebih taat pada prosedur dan standar operasional (SOP) institusi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Tanpa dimediasi oleh disiplin kerja, pemberian *punishment* cenderung hanya menghasilkan kepatuhan sementara yang bersifat dangkal, dan tidak mendorong perubahan perilaku yang berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sakinah & Palupi (2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berfungsi sebagai mediator yang efektif dalam memperkuat pengaruh *punishment* terhadap kinerja. Oleh karena itu, penting bagi institusi untuk tidak hanya mengandalkan *punishment* sebagai alat koreksi, tetapi juga membangun sistem yang menumbuhkan kedisiplinan sebagai bagian dari budaya organisasi, agar kinerja dosen dapat meningkat secara berkelanjutan dan profesional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* dan *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja dosen di STIKES Suaka Insan Banjarmasin, namun disiplin kerja tidak terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen. *Reward* terbukti secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, sementara *punishment* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Meskipun demikian, secara tidak langsung, *reward* dan *punishment* tetap memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dosen melalui penguatan disiplin kerja. Temuan ini memberikan pemahaman penting bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks pendidikan tinggi memerlukan pendekatan yang seimbang antara pemberian penghargaan (*reward*) dan penerapan sanksi (*punishment*) agar tercipta budaya kerja yang positif, peningkatan kedisiplinan, serta dorongan bagi dosen untuk mencapai kinerja optimal.

Oleh karena itu, disarankan agar institusi pendidikan tinggi, khususnya STIKES Suaka Insan Banjarmasin, memperkuat kebijakan pemberian *reward* secara proporsional dan objektif, serta menerapkan *punishment* secara bijaksana dan adil, dengan mempertimbangkan aspek komunikasi yang baik dan transparansi dalam setiap pengambilan keputusan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja dosen tidak hanya bergantung pada kedisiplinan semata, tetapi juga pada penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang efektif dalam mendorong motivasi dan partisipasi aktif dosen. Temuan ini dapat menjadi dasar penting dalam penyusunan strategi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi, guna mendukung tercapainya visi dan misi institusi, serta memastikan keberlanjutan mutu pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, A. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di MAN Se-Kabupaten Malang. In Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. <http://etheses.uin-malang.ac.id/19642/7/18710006.pdf>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture.



- European Research on Management and Business Economics, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Amalia, A. R. A., Maupa, H., & Jusni. (2023). The Effect of Reward and Punishment on Employee Performance with Work Discipline as Intervening Variable At PT BPRS Niaga Madani. *Economic and Business Journal | ECBIS*, 1(5), 2963–7589. <https://ecbis.net/index.php/go/index>
- Cendriyani, Y. (2023). Achievement And Reward on Employees' Discipline and Performance. *Acman: Accounting and Management Journal*, 3(2), 99–108. <https://doi.org/10.55208/aj.v3i2.67>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. In Pearson. <https://doi.org/10.1108/pr.2002.31.3.386.3>
- Dewi, M. S., Hutasuhut, J., Lubis, T., & Harahap, N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Internal Terhadap Kinerja Karyawan PTP Nusantara II Tanjung Morawa. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(2), 129-145
- Dihan, F. N., & Hidayat, F. (2020). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening di waroeng spesial sambal yogyakarta. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 11(1), 11–22.
- Gürerk, Ö., Lauer, T., & Scheuermann, M. (2018). Leadership with individual rewards and punishments. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 74(July 2017), 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2018.03.007>
- Hamid, S. (2013). Lecturers' Performance and Technology at Private Higher Education in South Sulawesi Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 83(1), 580–584. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.110>
- Hariyasati, Y. (2025). The Effect of Work Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Gunungwungkal District. *UJoST: Universal Journal of Science and Technology*, 4(1). <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214901042>
- Kastianingsih, N. M., & Artisti, V. N. (2024). Analisa Terhadap Efek Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada KPSBU Lembang. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 119-130
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusaha*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mahdaly, N., & Ginting, R. S. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Organizational Citizhenship Behaviour Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Frontliner PT Bank XXX Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(2), 176-190
- Nadapdap, K. M., Sinurat, S. N., Marbun, S. N., Napitupulu, J., & Peranginangin, M. (2024). The Effect Of Work From Home, Work Discipline And Incentive Giving On Employee Performance At PT. Astra Internasional, Tbk–Isuzu Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(3), 547-560
- Newman, A. H., Tafkov, I. D., Waddoups, N. J., & Xiong, X. G. (2024). The effect of reward frequency on performance under cash rewards and tangible rewards. *Accounting, Organizations and Society*, 112(March), 101543. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2024.101543>
- Olivia, D. B., & Lestariningsih, M. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11(5).
- Pradnyani, G. A. A. I., Rahmawati, P. I., & Suci, N. M. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Cv Ayudya Tabanan Bali. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 21. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26186>
- Purnomo, S. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Dwida Jaya Tama. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1(4), 540. <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i4.13394>
- Puspita, R. (2025). Pengaruh Reward , Punishment dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muara Teweh Kabupaten Barito Utara. *Jurnal Ekonomi Dan Statistik Indonesia*, 5(1), 62–70. <https://doi.org/10.11594/jesi.05.01.07>
- Rachmatan, Gunawan, H., & Husni, M. F. (2024). Pengaruh Pemberian Reward And Punishment Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Kota Makassar. *JEMMA (Jurnal of Economic, Management, and Accounting)*, 7(1). <http://www.ojs.unanda.ac.id/index.php/jemma/index>



- Ramadanita, D. N., Nugroho, E. S., & Suyaman, D. J. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Glenmore Agung Nusantara. *Syntax Literate : Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(1), 173–183.
- Rajagukguk, J., Siagian, E. M., & Simanjuntak, N. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mual Tio Maju Bersama Tapanuli Utara. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 5(2), 82–89. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v5i2.810>
- Razmayanti, A. R., & Kusuma, S. F. (2024). Pengaruh Kompensasi, Loyalitas Karyawan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sari Ater Kamboti Bandung. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 206-215
- Rubeba, A. M. (2025). Lecturers' teaching competencies towards improving teaching and learning process in universities in Tanzania: Students' perspectives. *Heliyon*, 11(1), e41683. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41683>
- Sakinah, A. C., & Palupi, M. (2024). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus Pt Jumbo Power International. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 4(1), 1–12.
- Saragih, M., & Purba, D. T. (2024). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. *Sumber Aksara Mas. Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 55-66
- Samijatun, S., & Siswani, S. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Unilever Indonesia TBK Jakarta Divisi Field Execution Management. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 11(1), 35–44. <https://doi.org/10.52643/jam.v11i1.1348>
- Situmorang, A. S., Munthe, R. N., & Purba, F. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 4(1), 16 –. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.350>
- Siringoringo, M., Damanik, E. O. P., & Purba, J. W. P. (2023). Analisis Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Fresh Laundry Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(1), 59-64
- Suwanto, Denok, S., Erlangga, H., Nurjaya, & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *JENIUS: Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 471–484. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/16523/8643>
- Tumanggor, B., & Girsang, R. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT Badan Pendapatan Daerah Kecamatan Gunung Malela Kabupaten Simalungun. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 3(1), 42–55. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v3i1.496>
- Tanaka, G. M. P., Respati, H., & Triatmanto, B. (2021). The Effect of Rewards on Employee Performance through Work Discipline at CV Glory Dewi Kencana. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 6(9), 1–6.
- Via, B. L., Simatupang, P., & Girsang, R. M. (2022). Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtauli Pematangsiantar. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 4(2), 101 –. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i2.431>
- Yuditio, Y. P., Nastiti, R., Maladi, M., & Daud, I. (2024). Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 143–151. <https://doi.org/10.36985/rpnx1454>