

**EFFECT OF INTERPERSONAL COMMUNICATION, REWARD, AND
PUNISHMENT ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES**

FATMASARI^{1,2}
NURDIANA³
UNIVERSITAS DIPA MAKASSAR

ABSTRACT

This study aims to analyze (1) the influence of interpersonal communication on the performance of millennial employees, (2) the effect of rewards on the performance of millennial employees, (3) the effect of punishment on the performance of millennial employees, and (4) the influence of interpersonal communication, reward, and punishment on the performance of millennial employees. The research was conducted at the BPRS Niaga Madani Office for 2 (two) months, from March to April 2022. The population used in this study were all 32 millennial employees of the BPRS Niaga Madani Office. Due to the relatively small number of samples (less than 100 people) and easily accessible by researchers, a saturated sample was determined. The results of the study conclude that (1) interpersonal communication has no significant effect on the performance of millennial employees, (2) rewards have no significant effect on the performance of millennial employees, (3) punishment has a positive and significant effect on the performance of millennial employees, and (4) interpersonal communication, reward, and punishment have an effect on positive and significant impact on the performance of the millennial employees of the BPRS Niaga Madani Office.

Keywords: *Interpersonal Communication, Performance, Punishment, Reward*

¹ Correspondence Author

² email: Fatmasari@undipa.ac.id

³ email: nurdiananur@undipa.ac.id

Article Info:

Received 20 April 2022 | Revised 25 July 2022 | Accepted 20 September 2022

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL, REWARD, DAN PUNISHMENT
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

FATMASARI
NURDIANA
UNIVERSITAS DIPA MAKASSAR

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai milenial, (2) pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai milenial, (3) pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai milenial, dan (4) pengaruh komunikasi interpersonal, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai milenial. Penelitian dilakukan pada Kantor BPRS Niaga Madani selama 2 (dua) bulan yaitu bulan Maret sampai dengan bulan April 2022. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai milenial Kantor BPRS Niaga Madani sebanyak 32 orang. Berhubung jumlah sampel relatif sedikit (kurang dari 100 orang) dan mudah dijangkau oleh peneliti, maka ditentukan sampel jenuh. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) komunikasi interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai milenial, (2) *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai milenial, (3) *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai milenial dan (4) komunikasi interpersonal, *reward*, dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai milenial Kantor BPRS Niaga Madani.

Kata-kata Kunci: Komunikasi Interpersonal, Kinerja, *Punishment*, *Reward*

1. PENDAHULUAN

Kemampuan bertahan sebuah perusahaan di era globalisasi, salah satunya dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya manusia dengan pengelolaan yang berbeda dengan sumber daya alam dan sumber daya modal. Sumber daya manusia memiliki makna yang sangat penting sebagai pemeran utama dalam operasional perusahaan. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, maka sebaik apapun sarana dan prasarana, kegiatan perusahaan akan mengalami kendala. Oleh karena itu, sebuah perusahaan dituntut untuk melakukan rekrutmen sumber daya manusia yang tepat, kemudian mengembangkan kompetensi dan keahlian sehingga dapat bersaing pada lingkungan usaha yang penuh dengan dinamika.

Sedemikian pentingnya peranan sumber daya manusia terimplikasi dengan gerak cepat perusahaan untuk menyusun strategi yang kongruen dengan bidang lainnya seperti operasional, keuangan, dan pemasaran. Hal ini dilakukan karena adanya kesadaran manajemen bahwa kinerja pegawai yang rendah memberikan dampak buruk bagi perusahaan seperti tingginya tingkat kemalasan, rendahnya kedisiplinan, serta prestasi kontra produktif. Berbagai upaya harus dilakukan oleh perusahaan agar tercapai kinerja tinggi, melalui pemenuhan kebutuhan pegawai sebagai manusia yakni kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan hingga aktualisasi diri.

Pandangan tentang kinerja pegawai dapat ditinjau secara kualitatif dan kuantitatif. Keberhasilan pencapaian kinerja organisasi dipengaruhi oleh pencapaian kinerja pegawai individual maupun kelompok. Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dan mengembangkan berbagai instrumen, tergantung sudut pandang penilaian seperti kualitas, kuantitas, persepsi, dan deskripsi pekerjaan.

BPRS Niaga Madani merupakan salah satu Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kota Makassar. BPR ini adalah bank yang melayani kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. BPR Niaga Madani menawarkan layanan simpan deposito berjangka atau tabungan, kredit dan pinjaman, pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan prinsip syariah. Saat ini, Kantor BPRS Niaga Madani memiliki 50 pegawai dan di antaranya sebanyak 32 orang merupakan pegawai milenial. Dengan jumlah yang mencapai 64% pegawai milenial, BPRS Niaga Madani menghadapi berbagai tantangan dalam peningkatan kinerja, sebagaimana diketahui bahwa generasi milenial adalah sekelompok individu yang rentang kelahirannya dari tahun 1980 sampai dengan tahun 2000 dan disebut sebagai generasi Y serta saat ini telah berusia 21 hingga 41 tahun (Sabani, 2018). Pengelompokan generasi menurut Setiawan & Puspitasari (2018) dibagi menjadi enam, yaitu generasi perang dunia kedua (1901-1924), generasi *silent* (1925-1945), generasi *baby boomer* (1946-1964), generasi X (1965-1980), generasi milenial atau generasi Y (1981-2003) dan generasi Z (2003-sekarang). Sementara itu, Mustomi & Reptiningsih (2020) menjelaskan bahwa generasi milenial secara karakteristik diidentifikasi sebagai ahli teknis dalam penggunaan teknologi, cenderung menggunakan alat *online* secara luas, bekerja untuk perusahaan yang mengembangkan pemikiran inovatif atau kreatif sehingga berkontribusi positif untuk organisasi tersebut serta memiliki percaya diri yang kuat baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Karakteristik yang dimiliki oleh generasi milenial membuat perusahaan harus dapat memberikan kenyamanan dalam

bekerja, untuk menjadikan pegawai dapat berkolaborasi, sehingga dapat berkontribusi dengan baik terhadap perusahaan.

Berdasarkan laporan kinerja BPRS Niaga Madani Tahun 2021, diketahui bahwa BPRS Niaga Madani berada pada pemeringkatan *middle* (rentang tengah). Hal ini memberikan gambaran prestasi dalam kegiatan operasional, baik aspek keuangan, pemasaran, penghimpunan, dan penyaluran dana serta sumber daya manusia. Dalam aspek SDM, pegawai milenial yang berjumlah 64% dari total pegawai menjadi ujung tombak yang diharapkan akan mengantarkan BPRS Niaga Madani ke posisi *high class* (rentang atas) peningkatan seluruh indikator kinerja bank perkreditan rakyat di masa yang akan datang.

Kajian mengenai kinerja pegawai masih mendapatkan perhatian yang sangat penting bagi para ahli dan praktisi SDM. Berbagai faktor penentu telah dikaji dalam kaitannya dengan upaya peningkatan kinerja. Berbagai dimensi telah diselidiki, baik secara organisasi maupun secara individual dan dari berbagai sudut pandang yang beragam serta memberikan hasil yang juga beragam. Komunikasi interpersonal menjadi salah satu variabel yang mendapatkan perhatian dalam kaitannya dengan kinerja, sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh Hurriyah *et al.* (2021), Wibowo (2013), dan Usman (2013). Demikian pula dengan penerapan *reward* dan *punishment* sebagaimana telah dikaji oleh Pramesti *et al.* (2019), Astuti *et al.* (2018), Ruslan *et al.* (2017), dan Kentjana & Nainggolan (2018).

Salah satu strategi perusahaan untuk mempertahankan pegawai berkualitas adalah sistem pengendalian hasil dengan menerapkan pemberian *reward* dan *punishment*. Sistem ini dimaksudkan untuk menjaga keseimbangan antara kontribusi yang diharapkan dengan kontribusi yang diberikan dalam bentuk imbalan atau penghargaan. Penerapan sistem *reward* dan *punishment* dilakukan dengan harapan bahwa perusahaan akan mendapatkan pegawai yang berkualitas dan bertanggung jawab penuh atas tugas pokok dan fungsi. Pada dasarnya, *reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang, akan tetapi kedua hal tersebut saling berkaitan, keduanya memotivasi pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja. Oleh sebab itu, sistem *reward* dan *punishment* dalam sistem pengendalian manajemen penting untuk meningkatkan motivasi pegawai mencapai prestasi yang terbaik. Dengan pengendalian hasil yang baik, perusahaan tidak perlu mendikte pegawai terkait apa yang harus dilakukan atau diputuskan, karena pengendalian hasil ini memengaruhi tindakan atau keputusan yang membuat pegawai lebih memperhatikan konsekuensi tindakan atau keputusan yang mereka buat. Kekeliruan dalam menerapkan sistem ini akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan ka dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik pegawai maupun perusahaan.

Reward dan *punishment* yang dirancang dengan baik berpeluang besar untuk meningkatkan motivasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai juga. *Reward* adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non-finansial yang diterima pegawai karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Dymastara & Onsardi, 2020). Menurut Isnainy & Nugraha (2019), *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial yaitu gaji, tunjangan, bonus/insentif, dan penghargaan non-finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan

yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi.

Punishment adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. *Punishment* merupakan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Ramadanita *et al.*, 2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Kentjana & Nainggolan, 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai milenial BPRS Niaga Madani. Penelitian ini penting diteliti karena keberhasilan organisasi tidaklah ditentukan semata-mata hanya oleh pemimpin, juga tidak ditentukan hanya oleh tata kelola (*good governance*) yang baik, namun ditentukan oleh berbagai faktor lain, yaitu komunikasi interpersonal, *reward*, dan *punishment*.

2. LANDASAN TEORI

Kinerja

Kinerja (prestasi kerja) pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja pegawai sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu, dapat juga dilihat kinerja dari pegawai tersebut terhadap pegawai lainnya. Kinerja ini merupakan hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur (Lumunon *et al.*, 2019).

Terdapat enam karakteristik yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai, di antaranya: (1) Kualitas, tingkatan hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan suatu aktivitas; (2) Kuantitas, banyaknya jumlah atau hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan dinyatakan dalam jumlah, unit, dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan; (3) Ketepatan waktu, tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diharapkan; (4) Efektivitas, tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian; (5) Kemandirian, tingkat pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta dukungan atau bimbingan dari pengawas; dan (6) Komitmen kerja, tingkatan pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi (Saifullah, 2020).

Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih, yang dilakukan secara tatap muka ataupun jarak jauh, di mana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung (Juliartini, 2021). Komunikasi interpersonal yaitu interaksi antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan. Dengan adanya komunikasi interpersonal, pegawai saling memberikan pendapatnya agar bekerja dengan nyaman. Komunikasi interpersonal tidak bisa dilepaskan dari komunikasi antar dua orang atau lebih yang didasari oleh saling kenal, hormat, senang, dan nyaman (Rinda *et al.*, 2021).

Nadeak (2018) mengungkapkan komunikasi interpersonal adalah penyampaian dan penerimaan pesan antara pengirim dan penerima pesan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan indikator: pengungkapan diri, empati, relaksasi sosial, ketegangan, *altercentrisme*, manajemen interaksi, ekspresif, dukungan, kedekatan, dan pengendalian lingkungan. Komunikasi interpersonal akan mempengaruhi kinerja karyawan. Komunikasi interpersonal menjadi salah satu variabel yang mendapatkan perhatian dalam kaitannya dengan kinerja, sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh Wibowo (2013), Usman (2013), dan Hurriyah *et al.* (2021). Di mana, baik tidaknya komunikasi interpersonal secara positif mempengaruhi kinerja karyawan, artinya apabila komunikasi interpersonal baik, maka kinerja karyawan tinggi. Sebaliknya apabila komunikasi interpersonal kurang baik, maka kinerja karyawan rendah.

Reward

Reward adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non-finansial yang diterima pegawai karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. *Reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial yaitu gaji, tunjangan, bonus/insentif, dan penghargaan non-finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi (Dymastara & Onsardi, 2020).

Penelitian ini menggunakan pengukuran Astuti *et al.* (2018) dikelompokkan menjadi dua yaitu: (1) *reward* intrinsik meliputi: penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), otonomi (*autonomy*), pertumbuhan pribadi (*personal growth*) dan (2) *reward* ekstrinsik meliputi: gaji, tunjangan, bonus, pesangon, jaminan sosial, dan asuransi. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan pemberian *reward*, kepercayaan yang dibangun oleh karyawan terhadap perusahaan semakin bertambah, sehingga mereka bisa setia dalam bekerja. Semakin besar kepercayaan karyawan maka semakin besar pula kinerja yang diberikan untuk perusahaan, sehingga hasil kerjanya selalu berbuah baik hari demi hari. Hal ini telah dikaji oleh Ruslan *et al.* (2017), Astuti *et al.* (2018), Kentjana & Nainggolan (2018), dan Pramesti *et al.* (2019).

Punishment

Hukuman (*punishment*) merupakan ancaman hukuman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pegawai yang melakukan pelanggaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada pegawai disebabkan karena pegawai datang terlambat tanpa pemberitahuan, pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas, tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan, menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi (Astuti *et al.*, 2018).

Penelitian ini menggunakan pengukuran Astuti *et al.* (2018) dalam pemberian sanksi atau hukuman (*punishment*) dibedakan atas dua bagian yaitu: (1) *punishment* (sanksi/hukuman) preventif merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah pegawai agar tidak melakukan pelanggaran, meliputi: tata tertib, anjuran dan perintah, larangan, paksaan, dan disiplin. (2) *punishment* (sanksi/hukuman) represif merupakan tindakan yang diberikan oleh

perusahaan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran, meliputi: teguran, pemberhentian tunjangan, pemberhentian bonus, pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan, dan pemutusan hubungan kerja.

Punishment memang memberikan dampak yang tidak menyenangkan namun dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian *punishment* agar karyawan bisa memperbaiki kinerja dan kesalahan yang diperbuat. *Punishment* pun harus diberikan dengan alasan yang logis, artinya karyawan harus diberitahu letak kesalahan mereka sehingga bisa diperbaiki. Sehingga dengan *punishment* yang tepat, maka mereka akan mampu memberikan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Hal ini dikaji oleh Kentjana & Nainggolan (2018) dan Ramadanita *et al.* (2021) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deksriptif-kuantitatif dengan tipe korelasional sebab-akibat, artinya hubungan antar variabel independen dan variabel dependen merupakan suatu hubungan sebab-akibat. Penelitian dilakukan pada BPRS Niaga Madani selama 2 (dua) bulan yaitu bulan Maret sampai dengan bulan April 2022. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai milenial BPRS Niaga Madani sebanyak 32 orang. Berhubung jumlah sampel relatif sedikit (kurang dari 100 orang) dan mudah dijangkau oleh peneliti, maka ditentukan sampel jenuh. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Adapun definisi operasional pada penelitian ini adalah:

Kinerja (Y)

Kinerja pegawai merupakan pencapaian hasil kerja pegawai yang diukur secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas pada perusahaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta beban tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang digunakan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja (Saifullah, 2020).

Komunikasi Interpersonal (X₁)

Komunikasi interpersonal adalah interaksi antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan. Dengan adanya komunikasi interpersonal, pegawai saling memberikan pendapatnya agar bekerja dengan nyaman. Indikatornya antara lain pengungkapan diri, empati, relaksasi sosial, ketegasan, *altercentrisme*, manajemen interaksi, ekspresif, dukungan, kedekatan, dan pengendalian lingkungan (Nadeak, 2018).

Reward (X₂)

Reward adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non-finansial yang diterima pegawai karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Penelitian ini menggunakan pengukuran Astuti *et al.* (2018) yang dikelompokkan menjadi dua yaitu: (1) *reward* intrinsik meliputi penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), otonomi (*autonomy*), pertumbuhan pribadi (*personal growth*) dan (2) *reward* ekstrinsik meliputi gaji, tunjangan, bonus, pesangon, jaminan sosial, dan asuransi.

Punishment (X₃)

Hukuman (*punishment*) merupakan ancaman hukuman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pegawai yang melakukan pelanggaran. Penelitian ini menggunakan pengukuran Astuti *et al.* (2018) dalam pemberian sanksi atau hukuman (*punishment*) dibedakan atas dua bagian yaitu: (1) *punishment* (sanksi/hukuman) preventif merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah pegawai agar tidak melakukan pelanggaran, meliputi tata tertib, anjuran dan perintah, larangan, paksaan, dan disiplin; (2) *punishment* (sanksi/hukuman) represif merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran, meliputi teguran, pemberhentian tunjangan, pemberhentian bonus, pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan, dan pemutusan hubungan kerja.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh variabel bebas komunikasi interpersonal, *reward*, dan *punishment* terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai milenial BPRS Niaga Madani (Y) diketahui melalui perhitungan regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 23, diperoleh tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koef. Reg	t-hitung	t-tabel df=32	Probabilitas	R ² Parsial
Komunikasi Interpersonal (X ₁)	0.012	0.382	2.042	0.704	0.054
<i>Reward</i> (X ₂)	0.031	1.422	2.042	0.161	0.197
<i>Punishment</i> (X ₃)	0.790	18.201	2.042	0.000	0.932
Konstanta: 0.219			F. Ratio: 227.752		
<i>R Square</i> : 0.932			Prob.: 0.000		
<i>Multiple R</i> : 0.928			n: 32		

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan tabel 1, maka dapat disusun model persamaan matematis sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 0.219 + 0.012X_1 + 0.031X_2 + 0.790X_3 + 0.950$$

Di mana:

- Y = Kinerja Pegawai
- X₁ = Komunikasi interpersonal
- X₂ = *Reward*
- X₃ = *Punishment*
- b₁, b₂, b₃ = Koefisien pengaruh
- e = Kesalahan Prediksi

Adapun penjelasan dari model matematis di atas adalah:

1. Nilai b₀ menunjukkan besar ramalan kinerja pegawai milenial BPRS Niaga Madani sebesar 0.219 yang tidak dipengaruhi oleh variabel komunikasi interpersonal, *reward*, dan *punishment*.

2. Nilai b_1 menunjukkan variabel komunikasi interpersonal (X_1) bertanda positif, ini berarti bila kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi pegawai ke arah tercapainya suatu tujuan bertambah akan mengakibatkan kinerja pegawai milenial bertambah. Selanjutnya besarnya koefisien regresi 0.012 artinya bahwa setiap kenaikan satu unit variabel komunikasi interpersonal akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0.012 satuan kinerja pegawai, bila variabel lainnya konstan.
3. Nilai b_2 menunjukkan variabel *reward* (X_2) bertanda positif, ini berarti bila *reward* bertambah akan mengakibatkan kinerja pegawai milenial bertambah. Selanjutnya besarnya koefisien regresi 0.031 artinya bahwa setiap kenaikan satu unit variabel *reward* akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0.031 satuan kinerja pegawai, bila variabel lainnya konstan.
4. Nilai b_3 menunjukkan variabel *punishment* (X_3) bertanda positif, ini berarti bila ada peningkatan ancaman *punishment* akan mengakibatkan kinerja pegawai bertambah. Selanjutnya besarnya koefisien regresi 0.790 artinya bahwa setiap kenaikan satu unit variabel *punishment* akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0.790 satuan kinerja pegawai milenial, bila variabel lainnya konstan.

Pengujian Hipotesis Pertama, Kedua, Ketiga

Hipotesis pertama menyatakan variabel komunikasi interpersonal (X_1), *reward* (X_2), dan *punishment* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai milenial (Y) secara parsial. Pengujian dilakukan dengan mengkonfirmasi nilai t-hitung dengan nilai t-tabel pada derajat bebas (df=29).

1. Nilai t-hitung untuk variabel komunikasi interpersonal sebesar $0.382 <$ nilai t-tabel (df=29) sebesar 2.011, sehingga disimpulkan H_0 diterima, H_a ditolak yang berarti bahwa komunikasi interpersonal tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai milenial (hipotesis 1 ditolak).
2. Nilai t-hitung untuk variabel *reward* sebesar $1.422 <$ nilai t-tabel (df=29) sebesar 2.011, sehingga disimpulkan H_0 diterima, H_a diterima yang berarti bahwa *reward* tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai milenial (hipotesis 2 ditolak).
3. Nilai t-hitung untuk variabel *punishment* sebesar $18.201 >$ nilai t-tabel (df=29) sebesar 2.011, sehingga disimpulkan H_0 ditolak, H_a diterima yang berarti bahwa *punishment* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai milenial (hipotesis 3 diterima).

Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa variabel komunikasi interpersonal (X_1), *reward* (X_2), dan *punishment* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai milenial (Y) secara simultan. Pengujian dilakukan dengan mengkonfirmasi nilai F-hitung dengan nilai F-tabel pada df $(3)(29)$. Tabel 1 menunjukkan nilai F-hitung sebesar $227.752 >$ F-tabel pada df $(3)(29)$ sebesar 8.62, sehingga disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa variabel komunikasi interpersonal (X_1), *reward* (X_2), dan *punishment* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai milenial (Y) secara simultan. Adapun besar pengaruh ketiga variabel ini adalah 0.932 atau 93,2% variabel kinerja pegawai milenial dipengaruhi kemampuan komunikasi interpersonal (X_1), *reward* (X_2), dan *punishment* (X_3), dan sisanya sebesar 6,8% (100%-93,2%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Tabel 1 menunjukkan hasil analisis regresi linear berganda, di mana terlihat bahwa nilai koefisien regresi terbesar adalah variabel *punishment*, demikian pula dengan nilai t-hitung dan nilai r^2 parsial, yang menunjukkan bahwa pengaruh yang terbesar adalah berasal dari variabel *punishment* dengan besar pengaruh 79,1%, karena memiliki nilai koefisien korelasi terbesar di antara kedua variabel lain. Koefisien regresi menunjukkan besar pengaruh masing-masing variabel *independent* (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel *dependent* (Y) bila besar variabel *independent* lain yang ada dalam model tetap.

Pembahasan

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai

Variabel komunikasi interpersonal (X_1) bertanda positif, ini berarti bila kemampuan berkomunikasi secara interpersonal bertambah akan mengakibatkan kinerja pegawai milenial bertambah. Selanjutnya besarnya koefisien regresi 0.012 artinya bahwa setiap kenaikan satu unit variabel komunikasi interpersonal hanya akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0.012 satuan kinerja pegawai milenial, bila variabel lainnya konstan.

Koefisien determinasi parsial menjelaskan pengaruh setiap perubahan variabel independen (X) terhadap perubahan variabel dependen (Y). Dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa koefisien parsial (r) untuk variabel komunikasi interpersonal sebesar 0.054. Ini berarti bahwa variabel komunikasi interpersonal dapat menjelaskan setiap variasi perubahan kinerja pegawai sebesar 0.054 dengan asumsi bahwa variabel lainnya konstan, artinya menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki korelasi yang rendah dengan kinerja pegawai sebesar 5,4% dengan asumsi variabel lainnya tidak berubah.

Pengujian koefisien-koefisien regresi variabel-variabel, maka variabel komunikasi interpersonal (X_1) signifikan atau tidak signifikan, dilakukan pengujian kemaknaan harga t. Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah, dengan mempergunakan taraf nyata sebesar 5%. Hasil pengujian tersebut diperoleh t-hitung untuk variabel komunikasi interpersonal lebih kecil dari nilai t-tabel. Nilai-nilai tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa secara parsial, variabel komunikasi interpersonal tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai t-hitung < nilai t-tabel. Nilai t-hitung dari variabel bebas tersebut berada dalam daerah penerimaan H_0 , hal ini berarti bahwa koefisien regresi variabel komunikasi interpersonal sama dengan 0, dengan perkataan lain koefisien variabel tersebut adalah tidak signifikan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Suzanto & Solihin (2012) yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi intensitas komunikasi yang baik yang berjalan di organisasi ini, memberikan peluang yang besar untuk peningkatan kinerja pegawai pada organisasi tersebut, atau sebaliknya semakin rendah intensitas komunikasi yang baik di lingkungan kerja tersebut, maka memberikan potensi untuk terciptanya kinerja pegawai yang rendah.

Variabel komunikasi interpersonal yang tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal bukanlah merupakan BPRS Niaga Madani. Secara empirik, prestasi seorang pegawai tidak semata ditentukan oleh kemampuan komunikasi secara interpersonal. Pegawai yang berpandangan positif dengan komunikasi interpersonal tidak selamanya memberikan hasil kerja yang tinggi pula, demikian pula sebaliknya. Fakta empirik ini justru memberikan bukti bahwa meskipun fungsi-fungsi komunikasi

interpersonal berlangsung dengan baik, bisa saja kinerja pegawai milenial rendah, karena ada beberapa faktor lain yang juga mendukung kinerja yakni kompetensi, semangat kerja, loyalitas yang bermuara pada tingginya kesadaran dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai

Variabel *reward* (X_2) bertanda positif, ini berarti bila *reward* bertambah akan mengakibatkan kinerja pegawai bertambah. Selanjutnya besarnya koefisien regresi 0.031 artinya bahwa setiap kenaikan satu unit variabel *reward* akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0.031 satuan kinerja pegawai, bila variabel lainnya konstan.

Koefisien determinasi parsial menjelaskan pengaruh setiap perubahan variabel independen (X) terhadap perubahan variabel dependen (Y). Dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa koefisien parsial (r) untuk variabel *reward* sebesar 0.197. Ini berarti bahwa variabel *reward* dapat menjelaskan setiap variasi perubahan kinerja pegawai sebesar 0.197, dengan asumsi bahwa variabel lainnya konstan, artinya menunjukkan bahwa *reward* memiliki korelasi dengan kinerja pegawai sebesar 19,7% dengan asumsi variabel lainnya tidak berubah.

Pengujian koefisien-koefisien regresi variabel-variabel, maka variabel *reward* (X_2) signifikan atau tidak signifikan, dilakukan pengujian kemaknaan harga t. Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah, dengan mempergunakan taraf nyata sebesar 5%. Hasil pengujian tersebut diperoleh t-hitung untuk variabel *reward* sebesar 1.422, sedangkan besarnya t-tabel pada taraf kepercayaan 5% adalah sebesar 2.011. Nilai-nilai tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa secara parsial, variabel *reward* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai t-hitung < nilai t-tabel. Nilai t-hitung dari variabel bebas tersebut berada dalam daerah penerimaan H_0 , hal ini berarti bahwa koefisien regresi variabel *reward* sama dengan 0, dengan perkataan lain koefisien variabel tersebut adalah tidak signifikan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Ruslan *et al.* (2017) yang menemukan bahwa tingginya *reward* mempengaruhi peningkatan kinerja, demikian pula penerapan *punishment* mempengaruhi peningkatan kinerja.

Dengan pemberian *reward*, kepercayaan yang dibangun oleh karyawan terhadap perusahaan semakin bertambah, sehingga mereka bisa setia dalam bekerja. Semakin besar kepercayaan karyawan maka semakin besar pula kinerja yang diberikan untuk perusahaan, sehingga hasil kerjanya selalu berbuah baik hari demi hari. Hal ini telah dikaji oleh Ruslan *et al.* (2017), Astuti *et al.* (2018), Kentjana & Nainggolan (2018), dan Pramesti *et al.* (2019).

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai

Variabel *punishment* (X_3) bertanda positif, ini berarti bila ada peningkatan ancaman *punishment* akan mengakibatkan kinerja pegawai bertambah. Selanjutnya besarnya koefisien regresi 0.790 artinya bahwa setiap kenaikan satu unit variabel *punishment* akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0.790 satuan kinerja pegawai, bila variabel lainnya konstan.

Koefisien determinasi parsial menjelaskan pengaruh setiap perubahan variabel independen (X) terhadap perubahan variabel dependen (Y). Dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa koefisien parsial (r) untuk variabel *punishment* sebesar 0.932, ini berarti bahwa variabel *punishment* dapat menjelaskan setiap variasi perubahan kinerja pegawai sebesar 0.932 dengan asumsi bahwa variabel lainnya konstan, artinya menunjukkan bahwa *punishment*

memiliki korelasi dengan kinerja pegawai sebesar 93,2% dengan asumsi variabel lainnya tidak berubah.

Pengujian koefisien-koefisien regresi variabel-variabel, maka variabel *punishment* (X_3) signifikan atau tidak signifikan, dilakukan pengujian kemaknaan harga t. Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah, dengan mempergunakan taraf nyata sebesar 5%. Hasil pengujian tersebut diperoleh t-hitung untuk variabel *punishment* sebesar 18.201, sedangkan besarnya t-tabel pada taraf kepercayaan 5% adalah sebesar 2.011. Nilai-nilai tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa secara parsial, variabel *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai t-hitung > nilai t-tabel. Nilai t-hitung dari variabel bebas tersebut berada dalam daerah penolakan H_0 , hal ini berarti bahwa koefisien regresi variabel *punishment* tidak sama dengan 0, dengan perkataan lain koefisien variabel tersebut adalah signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dymastara & Onsardi (2020) yang menyimpulkan bahwa (1) *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (3) *reward* (X_1) dan *punishment* (X_2) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Juga penelitian Ruslan *et al.* (2017) dan Astuti *et al.* (2018) bahwa pemberian *punishment* secara tepat kepada pegawai yang melakukan kesalahan, akan meningkatkan kesadaran para pegawai untuk tidak mengulangi kesalahan yang dilakukan sehingga kinerja para pegawai akan semakin meningkat. Sehingga dengan penerapan *punishment* akan mempengaruhi peningkatan kinerja.

Pengaruh Variabel Komunikasi Interpersonal (X_1), Reward (X_2), dan Punishment (X_3) terhadap Kinerja Pegawai Milenial (Y) secara Simultan

Pengaruh variabel komunikasi interpersonal (X_1), *reward* (X_2), dan *punishment* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai milenial (Y) secara bersama-sama dapat dilihat dari nilai R^2 sebesar 0.932 yang menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel komunikasi interpersonal (X_1), *reward* (X_2), dan *punishment* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai milenial (Y) secara simultan sebesar 93,2% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian. Hal ini dibuktikan dengan nilai F-hitung sebesar 227.752 > F-tabel pada df (3)(29) sebesar 8.62, sehingga disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa variabel komunikasi interpersonal (X_1), *reward* (X_2), dan *punishment* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai milenial (Y) secara simultan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel yakni komunikasi interpersonal (X_1), *reward* (X_2), dan *punishment* (X_3), apabila saling berinteraksi satu sama lain, maka akan meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Dalam arti bahwa gaya komunikasi interpersonal yang mumpuni, didukung oleh pemahaman pegawai mengenai *reward* dan *punishment*, maka kinerja akan meningkat, demikian pula sebaliknya. Hal ini sejalan dengan Purwanto (2015) yang menyimpulkan bahwa keberhasilan organisasi tidaklah ditentukan semata-mata hanya oleh pemimpin, juga tidak ditentukan hanya oleh tata kelola (*good governance*) yang baik, namun ditentukan oleh berbagai faktor yaitu komunikasi interpersonal, kematangan sub-ordinat, tim kerja, dan semangat wirausaha. Demikian pula Fadli *et al.* (2016) yang menyimpulkan bahwa *reward* yang diberikan kepada pegawai akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja. Dengan kata lain, *reward* yang diberikan kepada pegawai akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan pemberian *reward*, kepercayaan yang dibangun oleh karyawan terhadap perusahaan semakin bertambah, sehingga mereka bisa setia dalam bekerja. Semakin besar kepercayaan karyawan maka semakin besar pula kinerja yang diberikan untuk perusahaan, sehingga hasil kerjanya selalu berbuah baik hari demi hari. Hal ini telah dikaji oleh Ruslan *et al.* (2017), Astuti *et al.* (2018), Kentjana & Nainggolan (2018), dan Pramesti *et al.* (2019). Dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah *feedback* positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah dilakukan oleh pegawai.

Pengaruh Dominan *Punishment* terhadap Kinerja

Nilai koefisien regresi terbesar adalah variabel *punishment*, demikian pula dengan nilai t-hitung dan nilai r^2 parsial, yang menunjukkan bahwa pengaruh yang terbesar adalah berasal dari variabel *punishment* dengan besar pengaruh 79,1%, karena memiliki nilai koefisien korelasi terbesar di antara kedua variabel lain. Koefisien regresi menunjukkan besar pengaruh masing-masing variabel *independent* (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel *dependent* (Y) bila besar variabel *independent* lain yang ada dalam model tetap.

Pengaruh dominan *punishment* terhadap kinerja pegawai milenial BPRS Niaga Madani, salah satunya disebabkan oleh karakter sebagian besar pegawai milenial adalah lebih kreatif, melek teknologi, dan memiliki pengetahuan lebih luas namun memiliki kedisiplinan yang rendah, sehingga mereka cenderung mudah untuk berpindah tempat kerja. Sehingga pemberian ancaman sanksi akan efektif dalam memberikan efek jera bagi pegawai yang melakukan pelanggaran.

Bentuk *punishment* yang dapat diberikan sesuai dengan pendapat Kentjana & Nainggolan (2018) yaitu *punishment* preventif dan *punishment* represif. *Punishment* preventif bermaksud untuk mencegah agar tidak terjadi pelanggaran sehingga *punishment* preventif ini dilakukan sebelum pelanggaran terjadi, sedangkan *punishment* represif dilakukan karena adanya kesalahan yang telah diperbuat. Oleh sebab itu, *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.

Juga sejalan dengan pendapat Astuti *et al.* (2018) dalam pemberian sanksi atau hukuman (*punishment*) dibedakan atas dua bagian yaitu: (1) *Punishment* (sanksi/ hukuman) preventif merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah pegawai agar tidak melakukan pelanggaran meliputi tata tertib, anjuran dan perintah, larangan, paksaan, dan disiplin; (2) *Punishment* (sanksi/ hukuman) represif merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran, meliputi teguran, pemberhentian tunjangan, pemberhentian bonus, pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan, dan pemutusan hubungan kerja.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Komunikasi interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai milenial BPRS Niaga Madani.
2. *Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai milenial BPRS Niaga Madani.

3. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai milenial BPRS Niaga Madani.
4. Komunikasi interpersonal, *reward*, dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai milenial BPRS Niaga Madani.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka disarankan beberapa hal yakni:

1. Peningkatan gaya komunikasi interpersonal melalui kejelasan visi dan misi, pencapaian visi dan misi, optimisme, keyakinan, kecepatan tindakan, kemauan memberi teladan dan delegasi wewenang.
2. Peningkatan *reward* melalui *reward* intrinsik meliputi nilai positif atau rasa puas pegawai terhadap dirinya sendiri karena pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan belajar, yang semua itu merupakan kebutuhan psikologis pegawai dan *reward* ekstrinsik meliputi hal-hal finansial seperti gaji, bonus, tunjangan, dan bisa pula berupa non-finansial seperti promosi.
3. Peningkatan *punishment* untuk setiap pelanggaran melalui *punishment* preventif yang bersifat pencegahan dan *punishment* represif yang diberikan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, W. S., Sjahrudin, H., & Purnomo, S. (2018). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan. *Organisasi dan Manajemen*, 1(1), 31–46.
- Dymastara, E. S., & Onsardi. (2020). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara. *Jurnal Etrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, 1(2), 160–167.
- Fadli, N., Sasmita, J., & Marzolina, M. (2016). Pengaruh *Human Relation* dan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 641–655.
- Hurriyah, A., Hawaliah, S., Soleh, & Wildan. (2021). Analisis Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Lebak. *Journal Studia Management*, 2(1), 5562.
- Isnainy, U. C. A. S., & Nugraha, A. (2019). Pengaruh *Reward* dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Perawat. *Holistik Jurnal Kesehatan*, 12(4), 235–243. <https://doi.org/10.33024/hjk.v12i4.647>
- Juliartini, L. P. (2021). Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Olahraga Kabupaten Buleleng. *Jurnal Mahasiswa Ilmu Komunikasi*, 15(1), 81–94.
- Kentjana, N. M. P., & Nainggolan, P. (2018). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada PT. Bank Central Asia Tbk.). *National Conference of Creative Industry*, (September), 5–6. <https://doi.org/10.30813/ncci.v0i0.1310>
- Lumonon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh *Work Life Balance*, Kesehatan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danone) AQUA Airmadidi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(4), 4671–4680.
- Mustomi, D., & Reptiningsih, E. (2020). Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Generasi Millenial. *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(1), 189–199. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss1.pp189-199>
- Nadeak, B. (2018). Komunikasi Interpersonal Pegawai Negeri Sipil dalam Kepuasan Kerja. *Manajemen Komunikasi*, 3(1), 57–65.
- Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2019). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 57. <https://doi.org/10.35797/jab.9.1.2019.23557.57-63>

- Purwanto S. K. (2015). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 47–58.
- 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. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i1.2269>
- Rinda, R., Subakti, J., Saputri, B. N., & Sundarta, M. I. (2021). Pengaruh Efikasi Diri dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bogor Selatan. *Inovator*, 10(2), 127–132.
- Ruslan, M., Jonathan, R., & Lau, E. A. (2017). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(1), 1–7.
- Sabani, N. (2018). Generasi Milenial dan Absurditas Debat Kusir Virtual. *Informasi*, 48(1), 95. <https://doi.org/10.21831/informasi.v48i1.18078>
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Flexible Work Arrangement* terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi. *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 8(1), 29. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>
- Setiawan, S. A., & Puspitasari, N. (2018). Preferensi Struktur Organisasi bagi Generasi Milenial. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(2), 101–118. <https://doi.org/10.24258/jba.v14i2.336>
- Suzanto, B., & Solihin, A. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Unit *Network Management System Infratel* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Entrepreneurship*, 6(2), 64–76.
- Usman, B. (2013). Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 10(1), 1–18. Retrieved from <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Ekonomika/article/view/2754/2552>
- Wibowo, B. K. (2013). Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rumpun Bisnis Sekota Semarang. *Jurnal STIE Semarang*, 5(2), 36–47.