Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2776-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 25307-25320

PUNISHMENT, KOMUNIKASI INTERNAL DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI PREDIKTOR KINERJA KARYAWAN GENERASI Z DI SUKABUMI RAYA

Dunia Danis[1)], Novi Hidayat [2)], Umban Adi Jaya[3)]
1,2,3) Prodi Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sains Indonesia
danissniss5@gmail.com , novi.hidayat@lecturer.sains.ac.id, umbanadijaya01@gmail.com

Published: April, 2026

ABSTRAK

Meningkatnya keterlibatan Generasi Z dalam dunia kerja menjadi tantangan bagi organisasi dalam mengelola kinerja karyawan. Tuntutan akan keadilan, keterbukaan komunikasi, dan lingkungan kerja yang suportif sering kali belum selaras dengan sistem SDM yang ada. Penelitian ini menganalisis *Punishment*, komunikasi internal, dan motivasi kerja sebagai prediktor kinerja karyawan Generasi Z di wilayah Sukabumi Raya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 125 karyawan Generasi Z. Data diperoleh melalui kuesioner skala Likert dengan instrumen kinerja karyawan (0,956), *Punishment* (0,951), komunikasi internal (0,943), dan motivasi kerja (0,973). Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan uji t, uji F, dan koefisien determinasi untuk menguji pengaruh parsial dan simultan variabel terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($t = 3{,}080$; $\beta = 0{,}695$), komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan ($t = 4{,}858$; $\beta = 0{,}710$), sedangkan motivasi kerja berpengaruh signifikan namun berarah negatif ($t = -2{,}469$; $\beta = -0{,}405$). Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($F = 15{,}684$). Nilai R Square sebesar 0,280 menunjukkan variabel penelitian menjelaskan 28.0% variasi kinerja karyawan, sedangkan 72,0% dipengaruhi variabel lain di luar penelitian ini. Temuan ini menegaskan pentingnya sistem disiplin yang adil, komunikasi internal yang efektif, serta pengelolaan motivasi kerja yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: Generasi Z, Kinerja Karyawan, Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, *Punishment*.

ABSTRACT

The increasing involvement of Generation Z in the workforce poses a challenge for organizations in managing employee performance. Demands for fairness, open communication, and a supportive work environment are often not in line with existing HR systems. This study analyzes Punishment, internal communication, and work motivation as predictors of Generation Z employee performance in the Greater Sukabumi area. This study uses a quantitative approach with a survey method of 125 Generation Z employees. Data were obtained through a Likert scale questionnaire with instruments for employee performance (0.956), Punishment (0.951), internal communication (0.943), and work motivation (0.973). The data were analyzed using multiple linear regression with t-tests, F-tests, and determination coefficients to test the partial and simultaneous effects of the variables on employee performance. The results showed that Punishment had a positive and significant effect on employee performance ($t = 3.080$; $\beta = 0.695$), internal communication had a positive and significant effect ($t = 4.858$; $\beta = 0.710$), while work motivation had a significant but negative effect ($t = -2.469$; $\beta = -0.405$). Simultaneously, the three variables had a significant effect on employee performance ($F = 15.684$). The R Square value of 0.280 indicates that the research variables explain 28.0% of the variation in employee performance, while 72.0% is influenced by other variables outside this study. These findings emphasize the importance of a fair disciplinary system and communication.

***Keywords**: Employee Performance; Generation Z; Internal Communication; Punishment; Work Motivation.*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Dalam era modern yang ditandai oleh keterhubungan global serta perkembangan teknologi yang pesat, perusahaan dihadapkan pada tantangan pengelolaan sumber daya manusia yang semakin kompleks. Salah satu perubahan signifikan terjadi pada komposisi tenaga kerja, khususnya dengan meningkatnya dominasi Generasi Z, yaitu individu yang lahir pada rentang tahun 1997–2012. Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2020, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa Generasi Z merupakan kelompok

penduduk terbesar di Indonesia dengan proporsi mencapai 27,94% atau sekitar 74,93 juta jiwa, sehingga memiliki potensi besar untuk mendominasi pasar tenaga kerja di masa mendatang. Generasi ini dikenal memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi, menghargai kecepatan, transparansi, serta komunikasi dua arah, dan menuntut lingkungan kerja yang adil serta kooperatif. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia agar selaras dengan karakteristik dan ekspektasi Generasi Z.

Namun demikian, kinerja karyawan masih menghadapi berbagai hambatan yang berpengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Permasalahan yang umum terjadi antara lain keterlambatan kehadiran (tardiness) yang dapat mengganggu kelancaran operasional serta menurunkan produktivitas tim (Kwon & Raman, 2023) serta absensi berulang (absenteeism) yang meningkatkan beban kerja karyawan lain dan berdampak pada menurunnya kualitas layanan (Sanchez-gomez et al., 2021). Selain itu, karyawan juga kerap menunjukkan produktivitas yang rendah, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pekerjaan, yang ditandai dengan tingginya tingkat kesalahan dan kebutuhan pekerjaan ulang (rework). Kondisi ini tidak hanya meningkatkan biaya koreksi, tetapi juga menurunkan kepuasan kerja (Adekiya, 2023; Zhenjing et al., 2022). Fenomena lain yang turut memengaruhi kinerja adalah presenteeism, yaitu keadaan ketika karyawan hadir secara fisik di tempat kerja namun tidak mampu bekerja secara optimal akibat masalah kesehatan atau tekanan psikologis (Sanchez-gomez et al., 2021).

Selain permasalahan kinerja yang bersifat umum, pengelolaan karyawan Generasi Z juga menghadapi tantangan khusus yang semakin mendesak untuk diperhatikan (Fili, 2024). Berbagai penelitian internasional menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki tingkat turnover intention (niat berpindah kerja) yang relatif tinggi, terutama ketika organisasi gagal menyediakan kejelasan karier, keadilan kebijakan, serta komunikasi yang terbuka dan dua arah (Hikam & Karim, 2025). Karakter Generasi Z yang mengutamakan transparansi, kecepatan umpan balik, dan lingkungan kerja yang suportif menyebabkan mereka cenderung menunjukkan penurunan motivasi, rendahnya keterikatan kerja, hingga perilaku kerja minimalis (quiet quitting) ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi (Widodo et al., 2025). Selain itu, Generasi Z juga dilaporkan lebih rentan terhadap tekanan psikologis akibat ketidakjelasan peran dan kurangnya dukungan atasan, yang berdampak pada meningkatnya presenteeism serta menurunnya kualitas kinerja (Septiani et al., 2024).

Di tingkat regional, data Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Sukabumi (2024) menunjukkan bahwa sektor industri di wilayah Sukabumi Raya menyerap lebih dari 34% tenaga kerja formal. Meskipun demikian, sektor ini masih dihadapkan pada permasalahan produktivitas dan kedisiplinan kerja yang mencerminkan belum optimalnya capaian kinerja karyawan (Statistik, 2024). Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kinerja karyawan di Sukabumi mengalami penurunan yang ditandai dengan rendahnya disiplin kerja, tingginya tingkat keterlambatan, serta meningkatnya ketidakhadiran kerja (Neng Ajeng Ayu, et al., 2022). Penurunan kinerja tersebut juga dipengaruhi oleh melemahnya motivasi kerja akibat kurangnya dorongan dan lingkungan kerja yang belum kondusif, serta komunikasi internal yang belum berjalan efektif sehingga menghambat koordinasi antar karyawan (Setiawan et al., 2025). Selain itu, sistem penghargaan dan *Punishment* yang diterapkan di perusahaan dinilai belum optimal dalam mendorong kedisiplinan dan tanggung jawab kerja karyawan (Maulana Ramdhani et al., 2022).

Secara lebih luas, berbagai penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa sekitar 6,25% karyawan masih tergolong memiliki kinerja rendah, yang tercermin dari perilaku keterlambatan, produktivitas yang tidak optimal, serta hasil kerja yang belum memenuhi standar (Dara & Asnur, 2021). Kondisi serupa juga ditemukan pada sektor jasa, di mana sebanyak 44,28% karyawan hadir di tempat kerja namun belum mampu menunjukkan kinerja optimal dalam menyelesaikan tugas (Nurhayati et al., 2024). Bahkan pada sektor formal, sekitar 26,1% karyawan dilaporkan bekerja dalam kondisi kesehatan yang kurang optimal, sehingga berdampak pada rendahnya performa kerja yang dihasilkan (Sidharta et al., 2025). Kinerja karyawan merupakan faktor strategis dalam menentukan keberhasilan perusahaan, karena tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas, tetapi juga menjadi indikator pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Udin et al., 2024). Kinerja karyawan umumnya diukur

melalui ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Kambara et al., 2023).

Karyawan dengan tingkat kinerja tinggi ditunjukkan melalui disiplin waktu, kualitas hasil kerja yang sesuai standar, efisiensi penyelesaian tugas, serta kontribusi aktif dalam kerja tim. Selain itu, karyawan berkinerja tinggi umumnya memiliki inisiatif membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas, dan berkomitmen terhadap keberlanjutan perusahaan (Awan et al., 2020). Sebaliknya, karyawan dengan kinerja rendah cenderung sering terlambat, menghasilkan pekerjaan di bawah standar, kurang kooperatif, pasif, serta enggan mengambil inisiatif. Rendahnya komitmen dan keterlibatan ini berdampak pada penurunan produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Kambara et al., 2023).

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *Punishment* (Alam et al., 2025). *Punishment* didefinisikan sebagai bentuk konsekuensi negatif yang diberikan kepada karyawan atas pelanggaran aturan kerja, dengan tujuan mencegah pengulangan perilaku menyimpang, meningkatkan kepatuhan, serta menjaga kedisiplinan organisasi (Esthi et al., 2024). Apabila diterapkan secara adil, proporsional, dan konsisten, *Punishment* dapat berfungsi sebagai alat kontrol yang efektif. Namun, penerapan yang bersifat otoriter dan minim komunikasi, khususnya pada karyawan Generasi Z, justru berpotensi menimbulkan resistensi dan menurunkan kinerja (Fajar et al., 2022).

Karyawan dengan tingkat *Punishment* tinggi umumnya sering melakukan pelanggaran sehingga menerima teguran, surat peringatan, hingga sanksi administratif, yang mencerminkan rendahnya disiplin kerja. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat *Punishment* rendah jarang melakukan pelanggaran, memiliki kedisiplinan tinggi, dan menunjukkan profesionalisme dalam bekerja (Bintang & Indrawan, 2025; Esthi et al., 2024).

Selain *Punishment*, komunikasi internal juga merupakan faktor krusial yang memengaruhi kinerja karyawan (Zahari et al., 2024). Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi antara manajemen dan karyawan maupun antar karyawan yang bertujuan menciptakan pemahaman bersama, partisipasi, dan keterlibatan dalam pencapaian tujuan organisasi (Wuersch et al., 2023). Komunikasi yang bersifat dua arah, terbuka, dan suportif sangat relevan bagi Generasi Z, karena kelompok ini menghargai keterlibatan aktif, transparansi, dan ruang untuk menyampaikan ide (Qin, 2023)

Individu dengan komunikasi internal tinggi cenderung aktif menyampaikan ide, responsif terhadap umpan balik, serta mampu berkolaborasi secara efektif, sehingga kinerjanya lebih optimal (Canh & Le, 2024). Sebaliknya, komunikasi internal yang rendah menyebabkan minimnya keterlibatan, ketidakjelasan informasi, dan lemahnya kerja sama tim (Komang et al., 2024). Faktor lain yang tidak kalah penting adalah motivasi kerja (Amindrawati et al., 2025). Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan karyawan untuk melaksanakan tugas serta mencapai tujuan individu dan organisasi (Chien et al., 2020). Tingkat motivasi kerja yang tinggi terbukti meningkatkan keterlibatan, inovasi, dan efektivitas karyawan (Chien et al., 2020; Yakin et al., 2025). Bagi Generasi Z, motivasi kerja menjadi aspek krusial karena mereka cenderung mencari makna kerja, kesempatan berkembang, dan fleksibilitas dalam lingkungan kerja.

Karyawan dengan motivasi kerja tinggi menunjukkan antusiasme, ketekunan, dan dorongan berprestasi yang kuat, baik melalui faktor intrinsik maupun ekstrinsik, sehingga kinerjanya lebih optimal (Chien et al., 2020; Rohman et al., 2024). Sebaliknya, motivasi kerja yang rendah berdampak pada menurunnya produktivitas dan loyalitas karyawan (Amindrawati et al., 2025).

Berbagai penelitian terdahulu membuktikan bahwa *Punishment* (Agtovia et.al, 2021; Esthi et al., 2024; Fajar et al., 2022), komunikasi internal (Canh & Le, 2024; Komang et al., 2024;

Mulanto, 2024), serta motivasi kerja (Chien et al., 2020; Lita et al., 2023; Rohman et al., 2024) masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, sebagian penelitian menunjukkan

nilai koefisien determinasi yang relatif rendah, yang mengindikasikan perlunya pengujian variabel secara simultan dan kontekstual.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan memfokuskan kajian pada karyawan Generasi Z di wilayah Sukabumi Raya, serta menguji secara simultan pengaruh *Punishment*, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut sebagai prediktor kinerja karyawan Generasi Z. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merancang kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (ex post facto) untuk menganalisis pengaruh *Punishment*, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di wilayah Sukabumi Raya. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor industri, dengan jumlah sampel 125 responden yang ditentukan menggunakan rumus Lemeshow. Teknik pengambilan sampel dilakukan melalui purposive dan accidental sampling dengan kriteria responden berusia 20–28 tahun dan memiliki masa kerja minimal enam bulan.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner daring berbasis skala Likert. Instrumen penelitian mencakup variabel *Punishment*, komunikasi internal, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, yang seluruhnya telah melalui uji validitas dan reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha > 0,70, sehingga dinyatakan reliabel. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 31. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Uji Instrumen*

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan terhadap 50 responden awal dengan bantuan software SPSS Statistics versi 31. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai r hitung melebihi r tabel, yang pada taraf signifikansi 5% memiliki nilai 0,279 (Sugiyono, 2007). Berdasarkan hasil analisis uji validitas menggunakan SPSS 31, seluruh item instrumen dinyatakan valid apabila nilai r hitung > r tabel dan nilai signifikansi < 0,05.

Hasil pengujian menunjukan bahwa :

1. Variabel X1 dinyatakan valid karena seluruh item memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,279), dengan nilai r hitung bergerak dari 0,764 sampai 0,884 serta nilai signifikansi < 0,05.
2. Variabel X2 dinyatakan valid karena seluruh item memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,279), dengan rentang nilai r hitung antara 0,717 hingga 0,845 dan nilai signifikansi < 0,05.
3. Variabel X3 dinyatakan valid karena seluruh item memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,279), dengan nilai r hitung berkisar antara 0,743 sampai 0,864 serta nilai signifikansi < 0,05.
4. Variabel Y (Kinerja Karyawan) dinyatakan valid karena seluruh item memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,279), dengan nilai r hitung bergerak dari 0,562 hingga 0,835 dan nilai signifikansi < 0,05.

b. *Uji Reliabilitas*

Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode koefisien

Cronbach's Alpha melalui program SPSS versi 31. Menurut (Sugiyono, 2023) suatu instrumen

dapat dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,7. Selain itu, kualitas pengukuran instrumen akan semakin baik seiring dengan meningkatnya nilai koefisien alpha. Semakin

konsisten item pernyataan atau pertanyaan dalam instrumen, maka nilai koefisien alpha akan semakin mendekati angka 1.

Tabel 1 Hasil uji reliabilitas

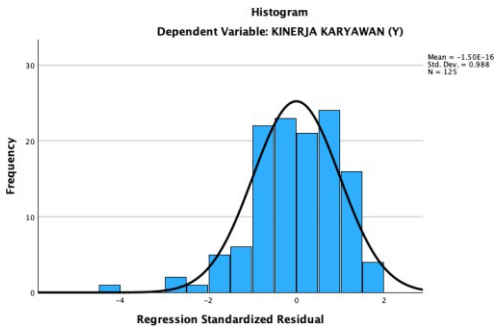
No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan	Keterangan
1	*Punishment*	0,951	0,951 > 0,70	Reliabel
2	Komunikasi Internal	0,943	0,943 > 0,70	Reliabel
3.	Motivasi Kerja	0,973	0,973 > 0,70	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan	0,956	0,956 > 0,70	Reliabel

Sumber : data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70. Variabel X1 (*Punishment*) menunjukkan nilai 0,951, X2 (Komunikasi Internal) sebesar 0,943, X3 (Motivasi Kerja) sebesar 0,973, dan Y (Kinerja Karyawan) sebesar 0,956. Hasil ini menandakan bahwa semua instrumen dalam penelitian ini tergolong reliabel. Bahkan, nilai seluruh variabel melebihi 0,90, sehingga dapat dikategorikan sebagai sangat reliabel. Dengan demikian, seluruh variabel memiliki koefisien Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,7, yang berarti semua variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas.

1. *Uji Asumsi Klasik*

A. Uji Normalitas



Gambar 1. P-Plot Uji Normalitas
Sumber: Pengelolaan Data SPSS

Dengan uji secara grafis, pada grafik P-P Plot di atas kita dapat melihat bahwa residual cenderung menyebar dan mengikuti di sekitar garis diagonalnya. Selain itu histogram dari residual cenderung telah membentuk lonceng sempurna. Oleh karena itu, sebagaimana pedoman dalam pengambilan kesimpulan uji normalitas didapatkan bahwa nilai residual dari model yang telah terbentuk dikatakan secara relatif telah berdistribusi normal.

B. *Uji Multikolinieritas*

Indikasi multikolinearitas dalam model regresi dapat dinilai melalui nilai toleransi dan VIF. Model dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai toleransi masing-masing variabel independen melebihi 0,10 dan nilai VIF berada di bawah 10.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PUNISHMENT (X1)	.213	4.699
	KOMUNIKASI INTERNAL (X2)	.512	1.953
	MOTIVASI KERJA (X3)	.159	6.294

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

Sumber : data diolah oleh peneliti, 2025

Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa pada pengujian dengan data empiris didapatkan bahwa nilai indikator multikolinieritas dalam model yakni nilai tolerance menunjukkan nilai

>0,1 dan nilai VIF menunjukkan nilai <10 untuk setiap variabel bebas. Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa model tidak mengalami gejala multikolinieritas antar variabel bebas.

C. *Uji Heteroskedastisitas*

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.887	3.490		.827	.410
	PUNISHMENT (X1)	.043	.140	.060	.304	.762
	KOMUNIKASI INTERNAL (X2)	.050	.091	.070	.549	.584
	MOTIVASI KERJA (X3)	-.019	.102	-.042	-.184	.855

a. Dependent Variable: ABS_RES1

Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Pengelolaan Data SPSS

Berdasarkan hasil Uji Glejser, pada variabel *Punishment* (X1) sebesar 0,762 > 0,05, komunikasi internal sebesar (X2) 0,584 > 0,05, dan motivasi kerja (X3) sebesar 0,855 > 0,05, seluruh nilai signifikansi tersebut berada di atas 0,05. Kondisi ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan nilai residual absolut, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

3. *Analisis Regresi Linear Berganda*

a. Uji Kelayakan Model Parsial (Uji T)

Tabel 4. Hasil Uji t (Parsial)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	39.868	5.609		7.108	<.001
	PUNISHMENT (X1)	.695	.226	.515	3.080	.003
	KOMUNIKASI INTERNAL (X2)	.710	.146	.524	4.858	<.001
	MOTIVASI KERJA (X3)	-.405	.164	-.478	-2.469	.015

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

Sumber: Olahan SPSS (2025)

Hasil uji pada tabel 5, menunjukkan bahwa *Punishment* dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai t = 3.080 dan p= 0,003, karena nilai p<=0,05 maka dapat disimpulakn bahwa *Punishment* sebagai prediktor atau mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, komunikasi internal dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai t = 4.858 dan p= 0,001, karena nilai p<=0,05 maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal dapat mempengaruhi atau sebagai prediktor kinerja karyawan. Varibel motivasi kerja menunjukan nilai t=-2.469 dan p=0,015, karena nilai p<=0,05 maka dapat disimpulakn bahwa motivasi kerja mempengaruhi atau sebagai prediktor kinerja karyawan.

b. *Uji Kelayakan Model Simultan (Uji F)*

Tabel 5. Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2491.124	3	830.375	15.684	<.001[b]
	Residual	6406.076	121	52.943		
	Total	8897.200	124			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

b. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA (X3), KOMUNIKASI INTERNAL (X2), PUNISHMENT (X1)

Sumber: Olahan SPSS (2025)

Berdasarkan hasil uji ANOVA, diperoleh nilai F-hitung sebesar 15,684 dengan tingkat signifikansi p-value < 0,001. Karena nilai p < 0,05 maka dapta disimpulkan bahwa *Punishment*, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh atau sebagai prediktor signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

c. *Koefisien Determinasi*

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinan

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.529[a]	.280	.262	7.276

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA (X3), KOMUNIKASI INTERNAL (X2), PUNISHMENT (X1)

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

Sumber: Olahan SPSS (2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, tabel 6 menunjukkan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,529 yang mengindikasikan adanya hubungan positif dan cukup kuat antara variabel *Punishment*, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Sukabumi Raya. Nilai tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki kontribusi yang berarti dalam memengaruhi kinerja karyawan, meskipun hubungan yang terbentuk belum tergolong sangat kuat.

Selanjutnya, nilai R Square sebesar 0,280 menunjukkan bahwa model regresi mampu menjelaskan sebesar 28,0% variasi perubahan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa *Punishment*, komunikasi internal, dan motivasi kerja berperan dalam membentuk kinerja karyawan, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, serta karakteristik individu. Oleh karena itu, nilai R Square tersebut dapat dikategorikan cukup baik dalam penelitian sosial yang mengkaji perilaku kerja karyawan.

d. *Persamaan Regresi*

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda menggunakan program SPSS, diperoleh persamaan regresi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + \varepsilon$

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$Y = 39{,}868 + 0{,}695\ X_1 + 0{,}710\ X_2 - 0{,}405\ X_3 + \epsilon$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan 39,868 =
Konstanta X_1 = *Punishmentk*

X_2 = Komunikasi Internal

X_3 = Motivasi Kerja

b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi masing-masing variabel independen

ϵ = Residual error

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut:

1. Korelasi antara variabel *Punishment* (X_1) dan kinerja karyawan (Y) dengan mengendalikan variabel komunikasi internal (X_2) sebesar 0,695. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *Punishment* dan kinerja karyawan ketika pengaruh komunikasi internal dikendalikan.
2. Korelasi antara variabel komunikasi internal (X_2) dan kinerja karyawan (Y) dengan mengendalikan variabel *Punishment* (X_1) menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan, yang tercermin dari koefisien regresi sebesar 0,710. Hal ini berarti bahwa komunikasi internal memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara independen dari pengaruh *Punishment*.
3. Korelasi antara variabel motivasi kerja (X_3) dan kinerja karyawan (Y) menunjukkan hubungan yang signifikan namun berarah negatif, dengan koefisien regresi sebesar – 0,405. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja, ketika variabel *Punishment* dan komunikasi internal dikendalikan, justru cenderung menurunkan kinerja karyawan.
4. Nilai konstanta sebesar 39,868 menunjukkan bahwa apabila variabel *Punishment*, komunikasi internal, dan motivasi kerja bernilai nol, maka kinerja karyawan diprediksi berada pada angka 39,868. Nilai ini mencerminkan adanya tingkat kinerja dasar yang tetap dimiliki karyawan akibat pengaruh faktor lain di luar model penelitian.
5. Berdasarkan nilai standardized coefficients (Beta), variabel komunikasi internal (β = 0,524) merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan, diikuti oleh *Punishment* (β = 0,515), sedangkan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dengan arah negatif (β = –0,478).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil analisis regresi, baik secara parsial maupun secara simultan (bersama-sama), antara variabel *Punishment*, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Sukabumi Raya adalah sebagai berikut:

1. *Pengaruh Punishment, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan pada Generasi Z di Sukabumi raya*

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada karyawan Generasi Z di wilayah Sukabumi Raya, diketahui bahwa *Punishment*, komunikasi internal, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dibuktikan oleh nilai F hitung sebesar 15,684 dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa pengendalian perilaku melalui *Punishment*, efektivitas komunikasi internal sebagai sarana koordinasi, serta motivasi kerja sebagai dorongan psikologis individu bekerja secara bersamaan dalam membentuk kinerja karyawan, sehingga kinerja akan optimal apabila ketiga sistem tersebut dikelola secara terintegrasi dan konsisten (Dhone & Sarwoko, 2022).

Lebih lanjut, dinamika hubungan antar variabel menunjukkan bahwa *Punishment* dan komunikasi internal berperan sebagai faktor penguat kinerja, sedangkan motivasi kerja menunjukkan arah pengaruh yang berbeda. *Punishment* yang diterapkan secara tegas, adil, dan konsisten mampu meningkatkan disiplin serta perilaku kerja sesuai standar organisasi, sehingga berdampak positif terhadap kinerja (Ghevira Azzahra, 2023). Komunikasi internal menjadi faktor paling dominan karena mendukung koordinasi, kelancaran arus informasi, dan keselarasan tujuan kerja (Keanu & Palembang, 2025). Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa peningkatan dorongan kerja tanpa kejelasan peran, sistem kerja yang memadai, dan mekanisme penghargaan yang sesuai dapat menimbulkan tekanan kerja dan menurunkan kinerja karyawan (Syahada & Firdaus, 2025). Oleh karena itu, kinerja karyawan Generasi Z akan mencapai kondisi optimal apabila sistem disiplin dan komunikasi internal dikelola secara efektif, serta motivasi kerja diarahkan secara tepat sesuai dengan kondisi organisasi.

2. *Pengaruh Punishment terhadap Kinerja karyawan pada Generasi Z di Sukabumi raya*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Sukabumi Raya. Hal ini dibuktikan oleh nilai t hitung sebesar 3,080 yang lebih besar dari t tabel 1,979, dengan tingkat signifikansi 0,003 < 0,05 serta koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,695. Dengan demikian, hipotesis H1 diterima, yang menunjukan bahwa *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan teori perilaku yang dikemukakan oleh (Skinner, 1938) yang menegaskan bahwa pemberian konsekuensi berupa *Punishment* yang tegas, adil, dan konsisten mampu membentuk perilaku kerja yang disiplin serta menekan pelanggaran aturan. Dalam konteks organisasi, *Punishment* berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku agar karyawan bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Pada Generasi Z, penerapan *Punishment* yang jelas dan proporsional menjadi penting mengingat karakteristik generasi ini yang cenderung membutuhkan batasan kerja yang tegas serta kejelasan konsekuensi atas setiap tindakan. *Punishment* yang diterapkan secara tepat dapat membantu karyawan tetap fokus pada target kerja dan tanggung jawab yang diemban.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan empiris sebelumnya yang dilakukan oleh (Fajar et al., 2022), yang menunjukan bahwa *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi 0,021 < 0,05 dan t hitung 2,340 > t tabel 1,984. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *Punishment* yang tepat mampu meningkatkan kedisiplinan kerja dan mendorong kinerja karyawan secara optimal. Lebih lanjut, (Marnisah et al., 2021) menekankan bahwa efektivitas *Punishment* sangat ditentukan oleh cara penerapannya. *Punishment* yang bersifat adil, konsisten, dan berorientasi pada pembinaan cenderung diterima secara positif oleh karyawan dan mendorong perbaikan perilaku kerja. Dengan demikian, *Punishment* yang dikelola secara tepat dapat menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

3. *Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja karyawan pada Generasi Z di Sukabumi raya*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Sukabumi Raya. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 4,858 yang lebih besar dari t tabel 1,979, dengan tingkat signifikansi < 0,001 < 0,05 serta koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,710. Dengan demikian, hipotesis H2 diterima, yang menunjukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. hasil penelitian sejalan dengan pendapat (Katz et al., 2016) yang menunjukan bahwa komunikasi internal yang efektif mampu menciptakan kejelasan informasi, memperlancar koordinasi kerja, serta meminimalkan kesalahpahaman antara atasan dan bawahan maupun antar karyawan. Komunikasi yang terbuka dan bersifat dua arah juga meningkatkan keterlibatan kerja serta rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Mulanto, 2024), yang menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,033 < 0,05 dan t hitung 2,177 > t tabel 1,984. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi internal merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Secara konseptual, komunikasi internal memiliki peran strategis dalam organisasi karena berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, koordinasi kerja, serta penyamaan persepsi antarindividu (Katz et al., 2016). (Robbins, 2017) menambahkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kejelasan tugas, mengurangi konflik, dan memperkuat kerja sama tim.

Dalam konteks Generasi Z, komunikasi internal yang cepat, terbuka, dan transparan menjadi semakin penting, mengingat karakteristik generasi ini yang terbiasa dengan arus informasi yang dinamis dan interaktif. Ketika komunikasi internal dikelola secara efektif, karyawan Generasi Z akan merasa lebih terlibat, memahami perannya dengan jelas, dan mampu menjalankan pekerjaannya secara optimal, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

4. *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan pada Generasi Z di Sukabumi raya*

Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan Generasi Z di wilayah Sukabumi Raya, motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar –2,469 lebih besar dari t tabel 1,979 dengan tingkat signifikansi 0,015 (< 0,05). Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z. Meskipun arah koefisien regresi menunjukkan nilai negatif sebesar –0,405, hasil tersebut tidak meniadakan peran motivasi kerja, melainkan mencerminkan kondisi empiris bahwa bentuk motivasi yang diterapkan belum sepenuhnya memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja. Secara teoritis, motivasi kerja tetap dipandang sebagai dorongan internal dan eksternal yang berfungsi meningkatkan kinerja karyawan (Marnisah et al., 2021), sehingga hipotesis penelitian tetap menunjukkan adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja, meskipun tidak sesuai dengan arah yang diharapkan.

Dalam konteks Generasi Z, (Robbins, 2017) menjelaskan bahwa generasi ini cenderung mengutamakan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan, serta lingkungan kerja yang suportif. Oleh karena itu, apabila motivasi kerja yang diberikan organisasi lebih menekankan pada tekanan target, tuntutan kerja yang tinggi, atau pendekatan ekstrinsik yang bersifat kaku, maka motivasi tersebut berpotensi tidak mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Hal ini sejalan dengan teori (Maslow, 2000) yang menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dan aktualisasi diri merupakan prasyarat agar motivasi dapat berdampak positif terhadap kinerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, namun efektivitas pengaruh tersebut sangat bergantung pada kesesuaian bentuk motivasi dengan karakteristik dan kebutuhan karyawan. Temuan ini selaras dengan penelitian (Lita et al., 2023) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sekaligus mengindikasikan bahwa perbedaan karakteristik generasi menuntut organisasi untuk menyesuaikan strategi motivasi agar kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Punishment*, komunikasi internal, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di wilayah Sukabumi Raya (Sig. < 0,05; p = 0,001). Kontribusi ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square sebesar 26,2%, sedangkan 73,8% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Secara parsial, *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (p = 0,003), yang menunjukkan bahwa penerapan sanksi yang tepat dan proporsional dapat meningkatkan kinerja. Komunikasi internal juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (p = 0,001), menandakan bahwa komunikasi yang terbuka dan efektif mampu meningkatkan koordinasi dan pencapaian kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan namun berarah negatif terhadap kinerja (p = 0,015), yang mengindikasikan bahwa motivasi tetap menjadi faktor penting, namun tidak selalu berdampak positif secara langsung pada kinerja karyawan Generasi Z.

REFERENSI

Adekiya, A. (2023). Perceived job insecurity and task performance : what aspect of performance is related to which facet of job insecurity. Current Psychology, 0123456789. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04408-4

Agtovia et.al. (2021). Effect Of Reward And *Punishment* On Employee Performance. 2(3), 179– 186.

Alam, M. F., Zafar, H., Ali, A., & Waris, W. A. (2025). Competitive research journal archive. 3(02), 9–19.

Amindrawati, T., Bodroastuti, T., & Ginanjar, R. (2025). Work Motivation and Compensation on Employee Performance 1. 9(1), 74–87. https://doi.org/10.26623/philanthropy.v9i1.10761

Awan, S. H., Habib, N., & Akhtar, C. S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. https://doi.org/10.1177/2158244020969383

Bintang, H. A., & Indrawan, M. I. (2025). The Effect Of Reward And *Punishment* On Employee Performance Is Mediated By Work Motivation At The Sidikalang Sub-District Office. 3(1), 1209–1225.

Canh, H., & Le, P. (2024). The impact of internal communication on vietnamese gen z employees'

work satisfaction. 19(2).

Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., Chang, W., Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance : Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia performance : Empirical evidence from 4-star hotels. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 0(0), 1–23. https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766

Dara, Y. Y., & Asnur, L. (2021). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Grand Rocky Hotel Kota Bukittinggi.

Dessyarti, R. S., & Oktaviana, P. (2023). The effect of organizational culture , supervision , and

Punishment on work discipline (Case study on official motorcycle dealers in Madiun City

). 3(2), 184–198. https://doi.org/10.20885/AMBR.vol3.iss2.art6

Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. 18, 255–263.

Esthi, T., Wahyuni, T., Qomariah, N., & Sanosra, A. (2024). International Journal of Management and Economics The Impact of Rewards and *Punishment*s on Employee Performance in the Hospital Industry. September. https://doi.org/10.47191/ijmei/v10i8.11

Fajar, F., Umban, A. J., & Aeni, F. F. (2022). Influence work discipline and *Punishment* on employee performance. 5(2), 1054–1060.

Fili, F. (2024). Research in Business & Social Science The influence of transformational leadership on employee performance across generations (Gen X , Gen Y , Gen Z) with employee motivation as a mediating variable : Case study at PT . BCA , Tbk . regional office VII , Malang City , East Java. 13(9), 69–77.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-braud, L., Broeck, V. Den, Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Peter, A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Hagen, A., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale : Validation evidence in seven languages and nine countries. 24(2), 178–196. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892

Ghevira Azzahra, R. R. B. (2023). THE IMPACT OF REWARD AND *PUNISHMENT* MECHANISMS ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF WORK MOTIVATION. 11(3), 1753–1761.

Griffin. (2021). KINERJA KARYAWAN (TINJAUAN TEORI DAN PRAKTIS) (Issue July).

Harsoni. (2019). PENGARUH REWARD DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KARYAWAN PERUM PERUMNAS REGIONAL 1 MEDAN SKRIPSI OLEH : HARSONI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS MEDAN AREA MEDAN. 19.

Herzberg's. (2020). Herzberg ' s Two-Factor Theory on Work Motivation : Does it Works for Todays Environment ? HERZBERG ' S TWO FACTORS THEORY ON WORK MOTIVATION : DOES ITS WORK FOR TODAYS ENVIRONMENT ? May.

Hikam, C., & Karim, A. (2025). Turnover Intention among Gen Z Employees : The Influence of

Work Stress and Openness to Experience Personality. 14(4), 1451–1465.

Kambara, R., Ramdansyah, A. D., & Haryadi, D. (2023). Enrichment : Journal of Management Determinants of job satisfaction : internal communication relationships in improving employee performance. 12(6).

Katz, C., Corporations, K., & Carroll, I. (2016). Theories of Organizations and Environments : From Organizations and System Organizational Behaviour Theories of Organizations and Environments : From Organizations and System Concept of Katz & Kahn to Corporations and Industries of Carroll. October.

Keanu, C. V, & Palembang, M. (2025). THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION, TEAMWORK, AND REWARD AND *PUNISHMENT* ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT CV. KEANU MOTOR PALEMBANG. 6488, 450–459.

Komang, N., Diah, A., Hurul, A., & Azzahra, S. (2024). The Effect of Work-Life Balance, Internal Communication, and Rewards on Employee Engagement and Employee Performance: A Study on Generation Z Ni Komang Ayu Diah Ambalika 1 , Hurul A'ini Sekar Azzahra 2 , Putu Laksmita Dewi Rahmayanti 3 , I Gusti Ayu Tara Laksemiyasa Ditha 4. 5(2), 1646–1654.

Kwon, C., & Raman, A. (2023). The Effects of Inconsistent Work Schedules on Employee Lateness and Absenteeism.

Lita, W., Catherine, S., & Yingxiang, S. (2023). The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance. 1(December), 206–215.

Maghfirah, N., & Chandra, F. (2024). The Effect of Internal Communication and Organizational Culture on Employee Performance at PT . Bank SulSelBar Makassar Main Branch. 1(4), 24– 35.

Marnisah, L., Farradia, Y., Erwant, E., Aisyah, N., Natan, N., & Widayanto, M. T. (2021). Manajemen sumber daya manusia.

Maslow, A. H. (2000). A Theory of Human Motivation. August, 370–396.

Maulana Ramdhani et al. (2022). IMPLEMENTASI REWARD DAN *PUNISHMENT* TERHADAP

KINERJA KARYAWAN pada Koperasi BMT IBAADURRAHMAN Kota Sukabumi. 4, 65–72. Mulanto, E. A. (2024). The Influence of Internal Communication and Work Discipline on

Employee Performance of PT Kawasan Berikat Nusantara (Cakung Head Office). 3(8), 302–310. https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I8P136

Neng Ajeng Ayu, et al. (2022). EFFECT OF WORK DISCIPLINE , WORK MOTIVATION AND OCCUPATIONAL HEALTH SAFETY (K3) ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT . TIRTA INVESTAMA SUKABUMI PENGARUH DISIPLIN KERJA , MOTIVASI KERJA DAN. 1, 632–650.

Nofrianda, R., Yuliasesti, E., Sari, D., & Widiana, H. S. (2020). Kinerja kontekstual dan faktor- faktor yang memengaruhi contextual performance and influencing factors. 1076(1), 45– 52.

Nurhayati, C., Putra, M. I., Soemarko, D. S., Friska, D., & Adi, N. P. (2024). Presenteeism among Governmental Office Workers-Using VDT and Associated Risk Factors. 4(1), 25–31.

Putra, S. W., Pono, M., & Hasanuddin, U. (2023). The Effects of Work Stress and Work Motivation on Employee Performance. 3, 329–339.

Qin, Y. S. (2023). Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic : The Mediating Role of Employee Organizational Trust. https://doi.org/10.1177/23294884221081838

Robbins, S. P. (2017). Organizational behavior / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. — 15th ed. p. c.

Rohman, A., Oktapiani, P. E., Pujaroh, S., & Haryadi, D. (2024). The role of transformational leadership and work motivation on employee performance. 11(4), 776–782.

Rosalina, K., & Jusoh, R. (2024). Levers of Control , Counterproductive Work Behavior , and Work Performance : Evidence From Indonesian Higher Education Institutions. September, 1–24. https://doi.org/10.1177/21582440241278455

Sanchez-gomez, M., Giorgi, G., Finstad, G. L., Alessio, F., Ariza-montes, A., Arcangeli, G., & Mucci,

N. (2021). Economic Stress at Work : Its Impact over Absenteeism and Innovation.

Septiani, D., Jalil, A., Septia, F., & Putri, A. D. (2024). Perceptions of Generation Z About Work Life Balance , Managerial Support and Workplace ' s Stress Level : A Literature Review. 3(2), 208–217. https://doi.org/10.47841/icorad.v3i2.252

Setiawan, K., Rashad, T. D., Komunikasi, S., Djuanda, U., Komunikasi, S., Djuanda, U., Komunikasi, S., & Djuanda, U. (2025). PERANAN KOMUNIKASI INTERNAL DALAM ORGANISASI TERHADAP PENINGKATAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI PT SUKABUMI MUKTI SEGARA. 5(1), 58–69.

Sidharta, J., Adi, N. P., Isbayuputra, M., & Soemarko, D. S. (2025). Prevalence of Sickness Presenteeism and Contributing Factors Among Formal Sector Workers in Indonesia : A Cross-Sectional Study. 45–54.

Skinner, B. F. (n.d.). THE BEHAVIOR OF ORGANISMS An Experimental Analysis.

Skinner, B. F. (1938). Reinforcement Theory – B F Skinner ; 1938 (Process Theory)

Reinforcement Theory – B F Skinner ; 1938 (Process Theory). 1938, 1–2.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2017). Chapter 1 Performance Concepts. January 2005. https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1

Statistik, B. P. (2024). KEADAAN.

Sugiyono. (2007). Statistika untuk penelitian.

Sugiyono. (2023). METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D.

Syahada, L. E., & Firdaus, R. (2025). The effect of work-life balance , work stress , and workload on employee performance with organizational support as moderation variables. 5(2).

Syalman, P. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Path Goal, Kominikasi Internal dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja karyawan Pada UMKM Foto Copy di Wilayah Yogyakarta.

Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2024). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. January 2023. https://doi.org/10.18280/ijsdp.180125

Widodo, T., Wening, N., Nakuloadi, H., Rustiana, E., & Saifuddiin, M. R. (2025). WORK ENGAGEMENT IN GENERATION Z EMPLOYEES : ORGANIZATIONAL COMMITMENT , PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND WORK. 5, 1–26.

Widyastuti, T. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. 7(2), 101–112.

Wuersch, L., Neher, A., & Peter, M. K. (2023). Digital internal communication : An interplay of

socio-technical elements. October 2021, 614–639. https://doi.org/10.1111/ijmr.12323 Yakin, M., Putri, N., Dompak, T., Salsabila, L., & Teovani, K. (2025). The Influence Of Work

Motivation On Employee Performance : A Literature Study On The Factors Of Existence ,

Relationship , And Growth Needs In Improving Workforce Performance. 1.

Zahari, M., Akbar, A., & Boce, N. (2024). The Influence of Internal Communication and Compensation on Employee Performance through Organizational Commitment. 6(1), 350–359.

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., & Nassani, A. A. (2022). Impact of Employees ' Workplace Environment on Employees ' Performance : A Multi-Mediation Model. 10(May). https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400