

## STRATEGI PENGHEMATAN PAJAK MELALUI PEMILIHAN BENTUK USAHA

Desi Rahmadani Marpaung <sup>1)</sup>, Aziz Lukman Hakim Mustaqim <sup>2)</sup> Rismawaty  
Hutagaol <sup>3)</sup> Puji Wahono <sup>4)</sup> Indra Pahala <sup>5)</sup>

<sup>1, 2, 3, 4, 5)</sup>Program Studi Magister Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Negeri Jakarta

e-mail: [desi.marpaung04@gmail.com](mailto:desi.marpaung04@gmail.com) <sup>1)</sup>, [azizlhmustaqim@gmail.com](mailto:azizlhmustaqim@gmail.com) <sup>2)</sup>, [ris-mawaty390@gmail.com](mailto:ris-mawaty390@gmail.com) <sup>3)</sup>, [wahon@unj.ac.id](mailto:wahon@unj.ac.id) <sup>4)</sup>, [indrapahala@unj.ac.id](mailto:indrapahala@unj.ac.id) <sup>5)</sup>

### ABSTRAK

*Perencanaan pajak merupakan strategi penting dalam manajemen perusahaan untuk mengoptimalkan laba dengan tetap mematuhi peraturan perpajakan yang berlaku. Pajak memiliki kontribusi signifikan terhadap penerimaan negara, namun bagi perusahaan, pajak juga merupakan beban yang dapat mempengaruhi profitabilitas. Oleh karena itu, strategi perencanaan pajak diperlukan untuk meminimalkan kewajiban pajak secara legal dan efisien. Penelitian ini menggunakan metode kepustakaan dengan menganalisis berbagai literatur terkait strategi penghematan pajak melalui pemilihan bentuk usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemilihan bentuk usaha, seperti Perseroan Terbatas (PT), Persekutuan (CV), atau usaha perseorangan, memiliki implikasi yang berbeda terhadap kewajiban pajak perusahaan. Faktor utama dalam strategi ini adalah kepastian hukum dan perbedaan tarif pajak. Bentuk usaha badan, seperti PT dan CV, lebih sering dipilih karena memberikan kepastian hukum yang lebih baik serta tarif pajak yang lebih rendah dibandingkan pajak atas penghasilan pribadi. Kesimpulan penelitian ini menekankan bahwa strategi perencanaan pajak yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mengurangi beban pajak secara legal, meningkatkan daya saing usaha, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi perpajakan yang berlaku.*

**Kata Kunci :** perencanaan pajak, pemilihan, bentuk usaha, strategi penghematan pajak

### ABSTRACT

*Tax planning is an important strategy in corporate management to optimize profits while complying with applicable tax regulations. Taxes have a significant contribution to state revenue, but for companies, taxes are also a burden that can affect profitability. Therefore, tax planning strategies are needed to minimize tax liabilities legally and efficiently. This research uses the literature method by analyzing various literature related to tax saving strategies through the selection of business forms. The results show that the choice of business form, such as Limited Liability Company (PT), Partnership (CV), or individual business, has different implications for corporate tax obligations. The main factors in this strategy are legal certainty and different tax rates. Ba-dan business forms, such as PT and CV, are more often chosen because they provide better legal certainty as well as lower tax rates compared to taxes on personal income. The conclusion of this study emphasizes that effective tax planning strategies can help companies reduce their tax burden legally, increase business competitiveness, and ensure compliance with applicable tax regulations.*

**Keywords:** tax planning, election, business form, tax saving strategy

## I. PENDAHULUAN

Fungsi utama dari suatu manajemen adalah perencanaan. Ditinjau dari segi umum, perencanaan adalah sebuah proses untuk menentukan tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat menyajikan suatu strategi, cara dari sebuah pelaksanaan program, serta operasi yang nantinya diperlukan dalam mencapai tujuan dari sebuah organisasi [1]. Seperti yang kita ketahui, bahwa suatu organisasi memiliki tujuan utama untuk mencapai keuntungan maksimum dalam waktu yang lama (*long term return*), terutama kepada pemilik modal ataupun pemegang saham yang sudah menginvestasikan serta memberikan kepercayaan kepada perusahaan untuk mengelola kekayaannya [5]. Oleh karena itu, manajemen perusahaan memiliki tanggung jawab yang cukup besar dalam mewujudkannya. Pengelolaan maupun pendapatan dari keuntungan tersebut harus dicapai dengan tetap mematuhi undang-undang perpajakan, karena hal tersebut merupakan kewajiban dari para wajib pajak, termasuk perusahaan [10].

Pajak mempunyai kontribusi yang sangat penting dalam penerimaan negara. Oleh karena itu, perlu adanya kesadaran dari masyarakat mengenai pentingnya pajak dalam kehidupan, baik bangsa maupun negara [12]. Untuk perusahaan sendiri, pajak adalah salah satu beban yang berpengaruh dalam mengurangi pendapatan atau laba bersih. Menurut definisinya, pajak merupakan suatu iuran yang dibayarkan kepada negara serta dapat dipaksakan, dimana hal tersebut bersifat terutang, dan wajib dibayarkan oleh wajib pajak sesuai dengan peraturan, serta tidak mendapatkan imbalan kembali yang bersifat langsung, dan berguna dalam membiayai suatu pengeluaran umum yang berhubungan dengan kepentingan negara dalam menyelenggarakan sebuah pemerintahan [13].

Berdasarkan pengertian itu, dapat diartikan bahwa pajak merupakan suatu kewajiban yang sifatnya memaksa serta dalam pelaksanaannya terdapat suatu aturan yang mengikat, dimana dalam aturan tersebut terdapat sanksi, baik itu sanksi administrasi yang menjadi pemborosan sumber daya. Dengan demikian, diperlukan suatu pengelolaan dari kewajiban perpajakan, yang gunanya adalah menekan pemborosan pajak dalam pemenuhan kewajiban, sehingga perusahaan dapat menghindari pemborosan dari adanya pengenaan pajak itu sendiri.

Permasalahan krusial yang dihadapi pada pengusaha kena pajak diantaranya adalah harga jual yang tinggi akibat dari pemberlakuan Pajak Pertambahan Nilai / PPN. Tentunya, hal ini juga memiliki akibat terhadap keberlangsungan usaha untuk ke depannya, disebabkan pemilik usaha tersebut tidak bisa menjual produknya dengan harga yang bersaing. Dengan demikian, diperlukan adanya sebuah strategi dalam penghematan pajak, sehingga harga penjualan produk dapat dijual dengan harga yang kompetitif. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan suatu pengetahuan serta keterampilan tentang strategi dalam melakukan penghematan pajak dalam pemilihan bentuk usaha, sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang optimal [15].

Namun, terdapat kesenjangan (*gap*) dalam penelitian sebelumnya yang kurang membahas secara spesifik dampak pemilihan bentuk usaha terhadap perencanaan pajak. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan meneliti bagaimana strategi perencanaan pajak melalui pemilihan bentuk usaha dapat mengoptimalkan efisiensi keuangan perusahaan. Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi perencanaan pajak melalui pemilihan bentuk usaha

dapat mengoptimalkan efisiensi keuangan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi perencanaan pajak dalam pemilihan bentuk usaha guna mengurangi beban pajak serta meningkatkan efisiensi keuangan.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan kepustakaan (library research). Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan adalah penelitian yang menjadikan sumber kepustakaan sebagai dasar analisis untuk memperoleh hipotesis atau konsep yang objektif. Metode ini dilakukan dengan membaca dan mengumpulkan data dari berbagai literatur seperti buku, jurnal ilmiah, dan publikasi akademik lainnya. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari referensi primer berupa jurnal dan prosiding ilmiah sebesar 80%, serta referensi sekunder berupa buku dan laporan kebijakan pemerintah.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Terjadinya asimetri informasi antara pemilik dan manajer ekuitas, perencanaan pajak adalah strategi yang digunakan memaksimalkan kekayaan pemilik dengan meningkatkan profitabilitas [27]. Ini memerlukan pengaturan transaksi keuangan yang terampil (dalam batasan peraturan yang berlaku) untuk mengurangi kewajiban perpajakan. Karena iklim ekonomi yang rumit dan kecenderungan mereka untuk melakukan penghindaran pajak yang rumit strategi, otoritas pendapatan baru-baru ini menaruh minat besar pada perusahaan-perusahaan yang terdaftar di bursa saham. Manajer pajak menggunakan perencanaan pajak sebagai taktik untuk mengurangi jumlah pajak yang harus dibayar perusahaan. Perusahaan mengeluarkan biaya pajak yang signifikan. Mirip dengan biaya operasional, kewajiban pajak adalah pengeluaran yang dapat dikelola dikurangi. Manajer sering mengeksploitasi tanggung jawab fidusia dan pengabdian mereka kepada pemegang saham menurunkan beban pajak pada bank melalui perencanaan pajak. Dengan keyakinan bahwa pengurangan ini adalah yang terbaik bagi bank kepentingan, hal itu dilakukan dengan penuh kehati-hatian, perhatian, dan pengalaman [2].

Secara hukum, perusahaan wajib membayar pajak yang diatur dalam parameter undang-undang perpajakan. Melalui perencanaan pajak yang matang, manajemen bank dapat memanfaatkan ketentuan atau celah dalam perpajakan aturan untuk membayar pajak lebih sedikit, membebaskan uang bagi pemegang saham untuk digunakan dan meningkatkan keuangan dan kinerja perusahaan [17]. Untuk mendorong investasi pada sektor perekonomian tertentu, maka pemerintah menggunakan berbagai skema perpajakan untuk mengurangi beban pajak wajib pajak. Wajib Pajak yang mengetahui perencanaan pajak yang efisien dapat memanfaatkan keringanan pajak ini dengan menyusun operasi bisnis mereka sehingga mereka dapat melakukannya, memanfaatkannya dan karenanya membayar pajak lebih sedikit. Penerapan strategi perencanaan pajak memerlukan sebuah pemahaman menyeluruh tentang perlindungan pajak dan insentif yang relevan dalam undang-undang perpajakan, seperti insentif yang diberikan pengakuan status perintis, peraturan yang diterapkan pada permulaan dan penghentian suatu usaha, dan tunjangan diberikan sehubungan dengan

perolehan suatu aset yang digunakan untuk tujuan bisnis. Membayar pajak lebih sedikit akan menurunkan arus kas keluar perusahaan dan memberikan kebebasan dana yang dapat digunakan kembali untuk upaya lain yang menguntungkan.

Sebagai hasil dari strategi penghindaran atau perencanaan pajak perusahaan yang efektif, perusahaan multinasional tertentu perusahaan telah berhasil mempertahankan profitabilitas yang tinggi dari waktu ke waktu. Mayoritas bisnis mengelola kewajiban pajak mereka secara efektif melalui perencanaan pajak perusahaan dan, sebagai hasilnya, mengkonversi pajak penghematan menjadi kinerja keuangan yang sukses.

Perpajakan disebut-sebut sebagai salah satu pengeluaran operasional utama yang mempunyai dampak serius menghambat kemampuan dunia usaha untuk menghasilkan keuntungan, padahal perusahaan diharuskan membayar pajak tentu saja [19]. Hal ini tidak seharusnya terjadi karena, dalam sistem perpajakan yang berfungsi dengan baik, perusahaan seharusnya mampu membayar pajaknya tanpa merasa bersalah.

Dalam hal ini, strategi perencanaan pajak secara umum dianggap baik, begitu pula para manajer terus mencari cara untuk mengurangi pengeluaran yang tidak perlu dan tidak dibutuhkan agar dapat meningkatkan pendapatan. Para pendukung perencanaan pajak menyatakan bahwa wajib pajak memiliki kebebasan untuk mengatur keuangan mereka urusan dengan cara yang meminimalkan pajak, asalkan mereka melakukannya secara sah.

Ketika perusahaan mengelola pendapatan dan pengeluarannya dengan tujuan untuk menghindari, meminimalkan, atau menunda pajak dalam parameter undang-undang perpajakan, dikatakan terlibat dalam metode perencanaan pajak. Perencanaan pajak adalah praktik pengorganisasian aktivitas seseorang dalam rangka menunda, mengurangi, atau menghilangkan pajak yang terutang kepada pemerintah. Perencanaan pajak adalah tindakan hukum yang wajib pajak gunakan untuk menurunkan tagihan pajak mereka dan menghasilkan penghematan pajak. Perencanaan pajak mengacu pada penggunaan yang tepat ketentuan insentif bagi wajib pajak badan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang memungkinkan seperti Pajak Penghasilan Perseroan UU, UU Pajak Penghasilan Orang Pribadi, UU Pajak Pertambahan Nilai, dan peraturan perundang-undangan lainnya [27]. Insentif status pionir, aturan permulaan, aturan penghentian, tunjangan investasi, pajak keringanan kerugian perpanjangan pengecualian, pengurangan, rabat, dan keringanan pajak lainnya yang diizinkan oleh undang-undang perpajakan yang menjadi landasannya perencanaan pajak perusahaan yang akan dikembangkan. Strategi perencanaan pajak bisa aktif atau pasif, tergantung pada tujuan wajib pajak ketika melakukan suatu transaksi. Yimbila menegaskan bahwa perencanaan pajak aktif strategi sangat penting setiap kali transaksi dilakukan dengan tujuan menurunkan kewajiban pajak seseorang. Sebuah keadaan dimana suatu transaksi dilakukan tanpa adanya maksud atau maksud terlebih dahulu untuk menurunkan pajak beban ini disebut sebagai perencanaan pajak pasif [21].

Dada dan Adetola menyatakan bahwa ketika manajer memiliki pilihan untuk mengecilkan laba akuntansi yang dilaporkan dan insentif untuk meningkatkan penerimaan kena pajak guna menurunkan beban pajak penghasilan perusahaan, perencanaan pajak dapat menyebabkan hilangnya nilai perusahaan

(Dada, 2017). Menurut Silvio dan Rezende, penghindaran pajak adalah kebiasaan suatu perusahaan mengatur operasinya sedemikian rupa sehingga dampak finansial mengharuskan pembayaran pajak dalam jumlah paling sedikit yang diizinkan oleh undang-undang. Ini membuka kemungkinan menghindari pajak, tetapi hanya dengan persiapan pajak yang cermat. Perencanaan pajak sangat penting dalam manajemen ingin mengurangi biaya keseluruhan menjalankan pajak perusahaan serendah mungkin. Perencanaan pajak sangatlah penting karena hal ini memaksa manajemen untuk memanfaatkan semua sumber daya yang mereka miliki [19].

Perencanaan pajak yang banyak dimanfaatkan dalam penghematan pengeluaran pajak salah satunya adalah melalui pemilihan bentuk usaha. Strategi perencanaan pajak (Tax Planing) dapat dimulai sejak awal berbisnis dengan memperlakukan setting up bentuk usaha yang akan dipilih investor. Entitas hukum bisnis di Indonesia yang diakui Undang-Undang Perpajakan antara lain adalah: 1. Perseroan Terbatas (PT); 2. Persekutuan (CV); dan 3. Perseorangan.

Perseroan Terbatas (PT). Merupakan suatu bentuk badan usaha berbadan hukum dimana modalnya terdiri dari saham-saham, yang pemiliknya memiliki bagian sebanyak saham yang dimilikinya. Saham-saham yang menjadi modal pendirian PT dapat diperjual belikan, sehingga perubahan kepemilikan perusahaan dapat dilakukan tanpa perlu melakukan pembubaran perusahaan. PT. Memiliki kelebihan dan kekuarangan. Kelebihan PT merupakan badan hukum sehingga kelangsungan hidupnya terjamin, meskipun terjadi pergantian pemilik. Para pemilik saham hanya bertanggung jawab sebesar modal yang ditanamkan. Sedangkan kekurangannya yaitu membutuhkan biaya pendirian yang cukup besar. Proses pendirian yang sulit dibanding jenis usaha lainnya, serta merahasiakan keuntungan. PT. Ini merupakan subjek pajak. Berdasarkan Undang-Undang No. 36 tahun 2008 tentang Pajak penghasilan, Pengenaan pajak PT dikenakan pada net income sebelum pembagian deviden kepada pemegang saham. Perseroan menggunakan PPh tarif umum yang berlaku pada tahun 2021 sebesar 22%.

Persekutuan Persekutuan adalah suatu badan ataupun organisasi terstruktur yang melakukan kegiatan ekonomi dengan menghasilkan produk berupa barang atau jasa, terletak pada suatu bangunan fisik pada lokasi tertentu serta mempunyai catatan yang lengkap dan terstruktur mengenai kegiatan produksi. Aspek perpajakan CV. Diatur dalam Pasal 6 dan Pasal 4 ayat 3 huruf i Undang-Undang PPh. Persekutuan berbeda dengan Perseroan Terbatas, pengenaan pajak CV hanya dikenakan sekali pada net income. Ketika penghasilan tersebut didistribusikan kepada pemilik dalam bentuk prive, maka tidak dikenakan PPh lagi, oleh karena itu bagian laba yang diterima atau diperoleh anggota persekutuan bukan lah objek pajak (Pasal 4 ayat 3 huruf i UU no 7 Tahun 1983 yang diubah menjadi UU. No.38 tahun 2008 tentang Pajak penghasilan). 3. Perseorangan Mayoritas penduduk Indonesia menjalankan bisnisnya secara perseorangan, yang tidak terikat dengan badan usaha dan tanpa akta notaris namun tetap memiliki NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) pribadi untuk memenuhi kewajiban perpajakannya. Bentuk badan usaha perseorangan bisa berupa Usaha Dagang (UD), warung, rumah makan, salon, bengkel, Toko bangunan dan sebagainya.

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam pemilihan bentuk usaha, yaitu:

1. Bagaimana hubungan antara tarif pajak penghasilan orang pribadi dan tarif pajak penghasilan wajib pajak badan, termasuk ketentuan khusus yang mengatur hal itu.
2. Pengenaan pajak penghasilan secara berganda, baik atas laba bruto usaha, maupun penghasilan dari pembagian keuntungan (Dividen) kepada para pemegang sahamnya
3. Kesempatan untuk menunda pengenaan pajak pada tarif pajak penghasilan lebih kecil/besar apabila dibandingkan dengan kesempatan yang terdapat pada tarif pajak penghasilan dan akumulasi penghasilan perusahaan
4. Adanya ketentuan mengenai kerugian hasil usaha neto (kompensasi kerugian) dan kredit investasi yang berlaku bagi bentuk usaha tertentu
5. Kemungkinan pengajuan perlakuan khusus terhadap pajak atas akumulasi laba, pajak atas penghasilan personal, holding company dan seterusnya; Liberalisasi ketentuan yang mengatur fring benefit dan atau payment in kind.

#### IV. KESIMPULAN

Dua hal yang menjadi strategi penghematan pajak melalui pemilihan bentuk usaha dari wajib pajak yakni kepastian hukum dan tarif pajak. Dalam strategi kepastian hukum bentuk usaha badan dipilih karena adanya kejelasan dan lebih banyak diterima saat berurusan dengan instansi. Kepastian hukum menjadi alasan informan yang merupakan wajib pajak orang pribadi untuk memilih bentuk usaha badan. Ketika usahanya berkembang semakin besar aset semakin meningkat, perputaran uang semakin banyak, karyawan yang dipekerjakan pasti bertambah pula. Hal tersebut menimbulkan kompleksitas dalam suatu usaha, sehingga pengusaha membutuhkan kepastian hukum dalam menjalankan usahanya. Perbedaan tarif pajak antara bentuk usaha perorangan dan bentuk usaha badan dimana tarif pajak badan lebih kecil dibandingkan tarif pajak orang pribadi untuk tingkat keuntungan tertentu membuat wajib pajak lebih memilih bentuk usaha badan dalam menjalankan usahanya ketika sudah berkembang besar. Dengan strategi perencanaan pajak yang tepat, perusahaan dapat mengoptimalkan sumber daya keuangan mereka serta mengurangi risiko administrative yang timbul akibat ketidakpatuhan perpajakan.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan pajak yang optimal dapat berkontribusi terhadap peningkatan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk melakukan analisis mendalam sebelum menentukan bentuk usaha yang paling sesuai dengan kondisi dan tujuan bisnis mereka.

#### PUSTAKA

- [1] Aji Irvai, M. (2020). PENGARUH MOTIVASI, INSENTIF DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PARAMEDIS DI RUMAH SAKIT UMUM (RSU) MUHAMMADIYAH

- PONOROGO. (*Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Ponorogo*).
- [2] Akafo, V., & Boateng, P. A. (2015). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. *European Journal of Business and Management*, 7(24), 112–124.
- [3] Badrudin, D., Hadi, S., & Supriyatna, R. K. (2019). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT Antam Tbk UBPE Pongkor Departemen Process Plant. *El-Mal: Jurnal Ekonomi & Bisnis Islam*, 2(1), 70–88.
- [4] Donni Juni Priansa. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Alfabeta).
- [5] Firmansyah, M. R., Setyadi, S., & Sumarsono, T. G. (2021). The Effect Of Reward And Punishment On Employee Performance Through Work Motivation In PT. Haleyora Power, Zone 1 And Zone 2 In Pasuruan Area. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 10(6), 166–169.
- [6] Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. (Edisi Kesembilan). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [7] Hakim, L. (2019). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Program Beasiswa Pada Manajemen Waroeng Spesial Sambal*.
- [8] Heni Septiani, H. S. (2019). PERAN MEKANISME REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM & PEMBIAYAAN SYARIAH) BTM BiMU BANDAR LAMPUNG. (*Doctoral Dissertation, UIN Raden Intan Lampung*).
- [9] Hidayat, F. (2018). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. (*Doctoral Dissertation, Universitas Islam Indonesia*).
- [10] IHSAN, M. (2019). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ADIRA DINAMIKA MULTI FINANCE CABANG PERAWANG SATELLITE SIAK. (*Doctoral Dissertation, UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU*).
- [11] KANDI, D. L. R. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada karyawan Waroeng Spesial Sambal (SS) Yogyakarta). *Prodi Manajemen UPY*.
- [12] 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.). *In National Conference of Creative Industry*.
- [13] LISDAYANTI, Y. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP MOTIVASI KERJA PADA PT. ROHUL SAWIT INDUSTRI DESA SUKADAMAI KECAMATAN UJUNG BATU KABUPATEN ROKAN HULU. (*Doctoral Dissertation, UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU*).

- [14] Mardina, L. (2017). *Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan PT Sinar Lentera Kencana.*
- [15] Mentang, S. X. (2021). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA. *JUIMA: JURNAL ILMU MANAJEMEN*, 11(1), 1–15.
- [16] Mesra, T. D. (2020). Analisis Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan. *Cendekia Niaga.*, 4(2), 27–38.
- [17] Meyrina, S. A. (2017). Pelaksanaan Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Ham. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum.*, 11(2), 139–157.
- [18] Novi, L. A. S. (2018). PENGARUH KOMITMEN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PLN (PERSERO) AREA MADIUN RAYON DOLOPO. (*Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Ponorogo*).
- [19] Nur Azizah, M. M. (2019). Analisis Penempatan, Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Bandara Husein Sastranegara Bandung. (*Doctoral Dissertation, Universitas Komputer Indonesia*).
- [20] Pradnyani, G. A. A. I., & Suci, N. M. (2020). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada CV Ayudya Tabanan Bali. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis.*, 2(1), 21–30.
- [21] Prasetya, H. G. (2017). Pengaruh Komunikasi Internal, Budaya Organisasi, dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Wahana Wirawan (Dealer Mobil Nissan Tb. Simatupang-Jakarta). *In Prosiding Seminar Nasional Inovasi Teknologi (SNITek 2017), Jakarta*, 18, 78–84.
- [22] Pratama, A. P., Widiarko, A., & Slamet, A. R. (2017). Pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja karyawan goldia camilan Malang. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen.*, 6(1).
- [23] Pratheepkanth, P. (2011). Reward System and Its Impact on Employee Motivation in Commercial Bank of Sri Lanka Plc, in Jaffna District. *Global Journal of Management and Business Research.*, 11(4).
- [24] Pribadi, D. K. (2018). Pengaruh motivasi langsung dan motivasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada Hotel Selyca Mulia di Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis.*, 6(3).
- [25] RUSTANDI, D. (2020). *PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN.*
- [26] Saputri, B. Y. (2018). Pengembangan Model Reward System Berbasis Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat RSUD Dr. Iskak Tulungagung. (*Doctoral Dissertation, Universitas Airlangga*).
- [27] Sariyani, N. L. P., Pradhana, P. D., & Utami, N. M. S. (2020). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA KARYAWAN KOPERASI PASAR KUMBASARI BADUNG. *MEDIA BINA ILMIAH*, 14(11), 3357–3372