

ANALISIS KEBERHASILAN SISTEM REWARDS DAN PUNISHMENTS DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Nabila Dwiputri Gunawan⁽¹⁾, Resya Dwi Marselina⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾Universitas Teknologi Digital Bandung, Indonesia

nabila1122193@digitechuniversity.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of the reward and punishment system in improving employee performance at PT. Tunas Dwipa Matra. The background of this study is based on the importance of human resource management through the implementation of rewards and sanctions to increase motivation, discipline, and work productivity. However, based on company data from 2022–2024, fluctuations in employee performance and an increase in disciplinary violations were still found. This study used a qualitative approach with a descriptive method through data collection techniques consisting of interviews, observations, and documentation involving informants selected through purposive sampling from management and employees. The results showed that the reward system, in the form of bonuses, incentives, best employee awards, and career development opportunities, was able to increase work enthusiasm, responsibility, and employee motivation, while the punishment system, in the form of verbal warnings, written warnings, and administrative sanctions, played a role in enforcing work discipline. However, there were still obstacles such as perceptions of unfairness, lack of transparency, and inconsistency in policy implementation. The conclusion of this study indicates that the reward and punishment system has contributed to improving employee performance, but its effectiveness has not been optimal. Therefore, the company needs to improve objectivity, transparency, and consistency in order to create a fair and productive work environment.

Keywords: Reward, Punishment, Employee Performance.

PENDAHULUAN

PT. Tunas Dwipa Matra merupakan salah satu anak perusahaan dari Grup Tunas Ridean Tbk, yang bergerak di bidang distribusi dan penjualan sepeda motor merek Honda di Indonesia. Didirikan pada tanggal 23 Januari 1978, perusahaan ini telah tumbuh menjadi distributor utama sepeda motor Honda di Lampung dan memiliki jaringan yang tersebar di berbagai pulau utama di Indonesia. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang otomotif dan memiliki jaringan bisnis yang luas, PT. Tunas Dwipa Matra sangat bergantung pada efektivitas, kedisiplinan, dan produktivitas karyawannya.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk terus menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan agar mampu mencapai target operasional serta mempertahankan daya saing. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) melalui sistem penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) menjadi salah satu strategi penting dalam manajemen kinerja. Sistem ini diharapkan berfungsi sebagai motivator ekstrinsik yang kuat, mendorong karyawan untuk mencapai target, meningkatkan kualitas kerja, dan mematuhi standar operasional perusahaan.

Berdasarkan data perusahaan tahun 2022–2024, ditemukan fluktuasi kinerja karyawan serta peningkatan pelanggaran disiplin. Data *rewards* menunjukkan bahwa kategori kinerja Sangat Baik mengalami penurunan dari 7 karyawan pada tahun 2022 menjadi 5 karyawan di tahun 2023, kemudian meningkat menjadi 8 karyawan pada tahun 2024. Sementara itu, data *punishment* menunjukkan jumlah pelanggaran disiplin meningkat dari 13 kasus pada tahun 2022 menjadi 16 kasus pada tahun 2024, dengan kenaikan terbesar pada kategori Teguran Lisan.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa implementasi sistem reward dan punishment di PT. Tunas Dwipa Matra belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan wawancara informal awal, masih terdapat persepsi bahwa pemberian penghargaan belum sepenuhnya mencerminkan kinerja individu, sementara penerapan punishment terkadang dianggap kurang konsisten dan belum sepenuhnya transparan. Kondisi ini dapat menimbulkan perasaan ketidakadilan dan menurunkan motivasi kerja karyawan (Wulandari, 2021).

Secara akademik, sebagian besar penelitian tentang *reward* dan *punishment* masih menggunakan pendekatan kuantitatif dan berfokus pada sektor pendidikan atau jasa non-otomotif. Belum banyak studi yang mengeksplorasi secara kualitatif bagaimana karyawan memaknai keadilan, konsistensi, dan penerapan *reward–punishment* dalam konteks perusahaan otomotif, khususnya dealer Honda. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu diatasi (Suherman, 2020).

Sistem *reward* dan *punishment* berakar pada *Reinforcement Theory* yang dikemukakan oleh B.F. Skinner (2023), yang menjelaskan bahwa perilaku seseorang dapat dibentuk melalui pemberian penguatan. Reward diberikan sebagai bentuk penguatan positif terhadap perilaku yang diinginkan, sedangkan punishment digunakan sebagai penguatan negatif untuk mengurangi perilaku yang tidak sesuai standar organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis persepsi dan pemahaman karyawan serta manajemen mengenai sistem reward dan punishment di PT. Tunas Dwipa Matra; (2) menganalisis proses implementasi dan konsistensi penerapan sistem tersebut; dan (3) menganalisis dampak penerapan sistem *reward* dan *punishment* terhadap motivasi serta kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena sosial yang terjadi di lingkungan kerja PT. Tunas Dwipa Matra, khususnya terkait dengan implementasi sistem reward dan punishment dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara holistik dengan cara deskriptif.

Penelitian dilakukan di PT. Tunas Dwipa Matra Cimareme, berlokasi di Jl. Raya Gadobangkong No. 162, Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat, pada bulan November–Desember 2025. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Tunas Dwipa Matra yang terlibat dalam penerapan sistem reward dan punishment, mencakup pihak manajemen dan karyawan operasional dari berbagai bagian.

Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: memiliki masa kerja minimal satu tahun dan terlibat langsung dalam sistem penilaian kinerja. Terdapat 12 orang informan yang terdiri dari 1 Kepala Cabang, 3 karyawan Digital Marketing, 2 Sales Counter, 2 Admin, 1 Kasir Counter, 1 Kasir Bengkel, 1 Mekanik, dan 1 Sopir.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama: (1) wawancara mendalam semi-terstruktur dengan informan kunci, (2) observasi langsung terhadap aktivitas dan interaksi kerja di tempat kerja, dan (3) dokumentasi berupa profil perusahaan, data kebijakan, serta catatan kinerja. Analisis data menggunakan model *Miles* dan *Huberman* (2020) melalui tiga

tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi, dilengkapi dengan triangulasi sumber dan metode untuk memastikan keabsahan data.

HASIL

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Tunas Dwipa Matra merupakan anak perusahaan dari Grup Tunas Ridean Tbk. yang bergerak di bidang distribusi dan penjualan sepeda motor Honda, layanan servis, serta penyediaan suku cadang. Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan otomotif terpercaya yang memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen serta mampu bersaing secara berkelanjutan di pasar nasional. Strukturnya terdiri dari Kepala Cabang, *Digital Marketing*, *Team Leader*, *Sales Counter*, Admin, Kasir Counter, *CRM*, Kepala Mekanik, Kasir Bengkel, Mekanik, dan Sopir.

Tabel 1. Data Rewards Dalam Penilaian Kinerja Karyawan PT. Tunas Dwipa Matra

No	Kategori Kinerja	2022	2023	2024
1	Sangat Baik	7	5	8
2	Baik	13	16	12
3	Cukup	13	15	16
	Total	33	36	36

Sumber: PT. Tunas Dwipa Matra, 2022–2024

Tabel 2. Data Punishment Dalam Penilaian Kinerja Karyawan PT. Tunas Dwipa Matra

No	Kategori	2022	2023	2024
1	Teguran Lisan	8	10	13
2	Teguran Tertulis	5	4	3
3	Skorsing	0	1	0
4	Pemutusan Hubungan Kerja	0	0	0
	Total	13	15	16

Sumber: PT. Tunas Dwipa Matra, 2022–2024

Data Informan Penelitian

Tabel 3. Data Informan Penelitian

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Jabatan
1	Yongki Sulaiman	42	Laki-laki	Kepala Cabang
2	Taufik Hidayat	28	Laki-laki	<i>Digital Marketing</i>
3	Lilis Kurniati	31	Perempuan	<i>Digital Marketing</i>
4	Devia	27	Perempuan	<i>Digital Marketing</i>
5	Dwi Ratna Utami	29	Perempuan	<i>Sales Counter</i>
6	Dian Dasuki	25	Laki-laki	<i>Sales Counter</i>
7	Neneng Afriyani	31	Perempuan	Admin
8	Arni Rosalina	25	Perempuan	Admin
9	Reni Meilani	29	Perempuan	Kasir Counter
10	Delia	28	Perempuan	Kasir Bengkel
11	Indra Ramdani	26	Laki-laki	Mekanik
12	Rohadi	45	Laki-laki	Sopir

Sumber: Diolah Penulis (2026)

Penerapan Sistem Reward dalam Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, perusahaan telah menerapkan berbagai bentuk reward sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan. *Reward* yang diberikan mencakup bentuk finansial (bonus dan insentif pencapaian target) maupun non-finansial (apresiasi langsung dari atasan dan pengakuan kinerja). Kepala Cabang menyatakan bahwa reward diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja baik, seperti pencapaian target, kedisiplinan, dan kontribusi nyata bagi perusahaan.

Pada bagian sales, sistem reward bersifat lebih terstruktur dan transparan karena langsung dikaitkan dengan pencapaian target penjualan. Karyawan bagian sales menyatakan bahwa *reward* berupa bonus menjadi motivasi utama dalam mengejar target bulanan. Sementara itu, bagian admin dan kasir menyatakan *reward* lebih bersifat apresiasi dari atasan dalam bentuk penilaian kinerja yang baik. Meskipun demikian, beberapa karyawan mengungkapkan ketidakjelasan mengenai kriteria penilaian yang membuat sistem reward terasa kurang transparan bagi sebagian karyawan di luar bagian sales.

Penerapan Sistem Punishment dalam Perusahaan

Sistem punishment yang diterapkan bersifat bertahap sesuai dengan tingkat pelanggaran. Pada tahap awal, karyawan yang melakukan pelanggaran mendapatkan teguran lisan dari atasan. Jika pelanggaran berulang, diberikan teguran tertulis atau sanksi administratif. Kepala Cabang menegaskan bahwa tujuan utama punishment adalah pembinaan, bukan sekadar penghukuman, sehingga setiap proses pemberian sanksi diawali dengan komunikasi untuk memahami penyebab pelanggaran.

Sebagian besar informan menyatakan bahwa sanksi yang paling sering ditemui adalah teguran lisan untuk pelanggaran ringan seperti keterlambatan atau kesalahan kerja kecil. Hal ini sejalan dengan data punishment perusahaan yang menunjukkan dominasi teguran lisan dibandingkan sanksi lebih berat. Namun, beberapa karyawan menyampaikan persepsi bahwa penerapan punishment terkadang kurang konsisten antar individu, yang dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan.

Dampak Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan

Seluruh informan menyepakati bahwa sistem reward dan punishment berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja mereka. Adanya reward membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik dan mencapai target, sementara keberadaan punishment mendorong kedisiplinan dan kehati-hatian dalam bekerja. Kepala Cabang menyatakan bahwa setelah penerapan sistem yang lebih terstruktur, terjadi peningkatan kedisiplinan dan produktivitas kerja secara umum.

Namun, efektivitas sistem ini sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan dan transparansi. Mayoritas informan menilai sistem sudah cukup adil, tetapi menginginkan peningkatan transparansi dalam penyampaian kriteria penilaian. Ketidakjelasan kriteria ini berpotensi menurunkan motivasi dan kepercayaan karyawan terhadap sistem yang berlaku (Pratama & Wulandari, 2021).

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem *reward* yang diberikan PT. Tunas Dwipa Matra telah memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini selaras dengan pendapat Dessler (2020) yang menyatakan bahwa sistem reward merupakan alat efektif dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Pemberian reward memberikan dorongan psikologis bagi karyawan karena mereka merasa usaha yang dilakukan dihargai oleh organisasi.

Reward finansial dalam bentuk bonus dan insentif terbukti menjadi motivasi utama terutama bagi karyawan bagian sales yang memiliki target terukur. Hal ini diperkuat oleh *Reinforcement Theory* dari B.F. Skinner (2023), yang menyatakan bahwa perilaku yang mendapat konsekuensi positif (*reward*) cenderung akan diulangi. Sementara reward non-

finansial berupa apresiasi dari atasan terbukti juga berperan, terutama bagi bagian administrasi dan kasir yang memiliki parameter kinerja berbeda.

Namun, aspek transparansi masih menjadi kendala. Beberapa karyawan tidak memahami secara jelas kriteria penilaian yang digunakan. Pratama dan Wulandari (2021) menemukan bahwa aspek yang paling merusak moral karyawan bukanlah sanksinya sendiri, melainkan persepsi ketidakadilan prosedural dalam proses penentuan *reward* maupun *punishment*. Konsistensi, transparansi, dan kesempatan karyawan untuk klarifikasi menjadi faktor krusial agar sistem bersifat edukatif dan tidak represif.

Dari sisi *punishment*, penerapan sanksi bertahap yang bersifat pembinaan telah terbukti efektif meningkatkan kedisiplinan kerja. Temuan ini sejalan dengan Hasibuan (2022) yang menyatakan bahwa *punishment* merupakan alat pengendalian untuk menegakkan disiplin kerja. Karyawan menjadi lebih berhati-hati dalam menjalankan tugas dan berusaha mematuhi peraturan untuk menghindari sanksi.

Persoalan konsistensi penerapan *punishment* menjadi catatan penting. Beberapa informan menyatakan terdapat perbedaan dalam penerapan sanksi antar karyawan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, konsistensi dalam pemberian *punishment* sangat penting untuk menjaga kredibilitas organisasi (Dessler, 2020). Apabila aturan diterapkan secara tidak konsisten, karyawan dapat kehilangan kepercayaan terhadap sistem yang berlaku.

Secara keseluruhan, integrasi sistem *reward* dan *punishment* di PT. Tunas Dwipa Matra telah berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja, namun belum mencapai efektivitas optimal. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa keseimbangan antara penghargaan dan hukuman menciptakan lingkungan kerja yang adil dan produktif. *Reward* yang adil memperkuat perilaku positif, sementara *punishment* yang edukatif mencegah perilaku negatif. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kedua mekanisme ini secara proporsional dan konsisten untuk mencapai kinerja optimal.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa: (1) Secara umum, karyawan dan manajemen PT. Tunas Dwipa Matra telah memahami tujuan penerapan sistem *reward* dan *punishment* sebagai upaya meningkatkan motivasi dan kedisiplinan kerja. Namun masih terdapat persepsi ketidakadilan dalam pemberian *reward* yang dianggap belum sepenuhnya mencerminkan kinerja individu, serta kurangnya transparansi yang memengaruhi kepercayaan terhadap kebijakan perusahaan.

(2) Penerapan sistem *reward* dan *punishment* telah berjalan namun belum sepenuhnya konsisten dan optimal. *Reward* diberikan dalam berbagai bentuk seperti bonus, insentif, dan penghargaan, sedangkan *punishment* berupa teguran lisan, tertulis, dan sanksi administratif. Kendala yang ditemukan meliputi kurangnya konsistensi pelaksanaan, ketidakjelasan standar penilaian, serta kurangnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan.

(3) Sistem *reward* terbukti mampu meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan tanggung jawab karyawan, sedangkan *punishment* berperan meningkatkan kedisiplinan. Namun karena masih adanya kendala dalam keadilan dan konsistensi, dampak yang dihasilkan belum maksimal. Perusahaan perlu memperjelas kriteria penilaian, memastikan konsistensi penerapan, dan mengembangkan sistem berbasis kinerja terukur agar terwujud lingkungan kerja yang adil dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Dewi, S. (2024). Implikasi Penerapan Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 45–56.
- Frima, D. (2024). Analisis Penerapan Reward dan Punishment dalam Pengoptimalan Kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 3(1), 144–153.
- Hasibuan, S. M. (2022). Strategi Pemberian Reward dan Punishment pada Pembelajaran Tematik. *TA'DIBAN: Journal of Islamic Education*, 3(1), 62–72.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2021). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Masae, R., Timuneno, T., & Maak, C. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 66–78.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2022). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pratama, A., & Wulandari, S. (2021). Analisis Persepsi Keadilan dalam Penerapan Sistem Hukuman di Tempat Kerja. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(1), 33–41.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). New York: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). New York: Pearson Education.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Suendro, G. (2025). Pengalaman Karyawan dalam Menjalani Sistem Reward dan Punishment di PT. Marimas. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 6 (2), 101–115.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Edisi Terbaru). Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R. (2020). *Principles of Management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Yuniantari, N. P. I. (2025). Analisis Implementasi Reward dan Punishment dalam Pelaksanaan Pengembangan SDM pada Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan. *Jurnal Manajemen dan Pariwisata*, 8(1), 22–37.