



**ANALISIS PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Perbankan Syariah)**

Nurriza Sofiastuti

Institut Agama Islam Negeri Kediri

Andriani

Institut Agama Islam Negeri Kediri

Alamat: Jl. Sunan Ampel No.7, Ngronggo, Kec. Kota, Kota Kediri, Jawa Timur

Korespondensi penulis: nurrisasofiastuti19@gmail.com

Abstrak. *This study analyzes the effect of implementing reward and punishment on employee performance in the Islamic banking sector. Reward aims to increase work motivation through financial and non-financial rewards, while punishment aims to enforce discipline and prevent rule violations. Based on literature studies, rewards have a significant positive effect on employee performance by improving the quality and quantity of work. However, the effect of punishment varies depending on the fairness and proportionality of its application. A combination of rewards and punishments applied simultaneously proved to be more effective in promoting employee productivity, discipline, and quality of work. This research suggests that organizations should balance both approaches to optimize employee performance.*
Keywords: *Reward, Punishment, Employee Performance*

Abstrak. Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh penerapan *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan syariah. *Reward* (penghargaan) bertujuan meningkatkan motivasi kerja melalui penghargaan finansial dan non-finansial, sementara *punishment* (hukuman) dimaksudkan menegakkan disiplin dan mencegah pelanggaran aturan. Berdasarkan studi literatur, *reward* (penghargaan) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan. Namun, efek *punishment* (hukuman) bervariasi, tergantung pada keadilan dan proporsionalitas penerapannya. Kombinasi *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) yang diterapkan secara simultan terbukti lebih efektif dalam mendorong produktivitas, disiplin, dan kualitas kerja karyawan. Penelitian ini menyarankan perusahaan untuk menyeimbangkan kedua pendekatan tersebut demi optimalisasi kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Reward, Punishment, Kinerja Karyawan*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia terus menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Lembaga keuangan syariah tidak hanya menghadirkan layanan keuangan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, tetapi juga menawarkan solusi keuangan yang lebih adil dan beretika bagi masyarakat. Namun, keberhasilan bank syariah dalam memenuhi kebutuhan nasabah dan tetap kompetitif sangat bergantung pada kinerja karyawannya (Aminah, 2020).

Menurut *Mangkunegara* (2016) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya. Kinerja karyawan memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi, khususnya dalam perbankan syariah. Bank syariah memiliki tanggung jawab tidak hanya untuk mencapai target finansial, tetapi juga untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia menjadi kunci utama dalam menjaga kepercayaan nasabah dan keberlangsungan bisnis bank. Menurut *Pradnyani* (2020), keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak hanya dilihat dari sisi teknologi, dana operasional, sarana dan

prasarana yang dimiliki, tetapi juga aspek Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada perusahaan.

Meskipun saat ini sudah dilengkapi dengan fasilitas penunjang yang memadai, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi aspek yang sangat penting bagi perusahaan, karena manusianya lah yang aktif berperan demi tercapainya tujuan perusahaan (Dymastara & Onsardi, 2020). Jika perusahaan berjuang dalam mengupayakan SDM yang berkualitas maka karyawan juga akan termotivasi untuk berkontribusi maksimal untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Pradnyani dkk, 2020). Douglas (2000) juga menyatakan bahwa kinerja kerja yang tinggi merupakan hal yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga diperlukan strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan syariah adalah bagaimana meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan tanpa mengabaikan prinsip-prinsip syariah yang harus ditaati. Dalam konteks ini, manajemen *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) menjadi instrumen penting sebagai cara efektif. *Reward* diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, sedangkan *punishment* diharapkan dapat menegakkan disiplin (Aminah, 2020). Selain itu, dalam konteks perusahaan di Indonesia, *reward* dan *punishment* memainkan peran yang semakin signifikan mengingat tingginya persaingan antar perusahaan dalam mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas (Rahmawati, 2021).

Reward diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang baik dan pencapaian target perusahaan. Jenis *reward* ini bisa berupa *reward* finansial, seperti bonus dan kenaikan gaji, maupun *reward* non-finansial seperti pengakuan publik atau kesempatan promosi. *Reward* berfungsi sebagai alat motivasi eksternal yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan insentif nyata atas usaha mereka (Widyastuti, 2020). Menurut Hasibuan, *reward* yang diberikan secara konsisten berdasarkan kinerja karyawan dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas di tempat kerja (Gunawan, 2020).

Di sisi lain, *punishment* adalah tindakan korektif yang diterapkan untuk mencegah atau memperbaiki perilaku yang tidak sesuai dengan standar organisasi. Bentuk *punishment* dapat berupa peringatan lisan, teguran tertulis, hingga tindakan disipliner yang lebih berat seperti pemotongan gaji atau pemecatan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno (2020), ditemukan bahwa *punishment* yang diterapkan secara tegas namun adil dapat memperbaiki disiplin kerja tanpa mengorbankan motivasi jangka panjang.

Dalam konteks perbankan syariah, *reward* dapat berupa insentif finansial seperti bonus, atau penghargaan non-finansial seperti pengakuan dari manajemen, promosi, atau penghargaan lainnya (Aminah, 2020). Di sisi lain, *punishment* digunakan sebagai mekanisme untuk mengoreksi kesalahan atau pelanggaran aturan yang dilakukan oleh karyawan. Hukuman ini dapat berkisar dari teguran lisan hingga tindakan disiplin yang lebih serius, seperti penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan di Indonesia juga menunjukkan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Widyastuti (2020) di sektor perbankan menunjukkan bahwa sistem *reward* yang adil meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*. Namun, dari penelitian lain menunjukkan bahwa hanya *reward* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *punishment* memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Irfani, 2023). Dalam hal ini, setiap peningkatan dalam *punishment* justru menurunkan kinerja karyawan. Hal ini mungkin disebabkan oleh cara pemberian *punishment* yang dianggap terlalu keras atau tidak sesuai dengan kesalahan yang dilakukan. Akibatnya, karyawan yang sering mendapatkan hukuman tanpa alasan yang jelas cenderung kehilangan motivasi, yang mengakibatkan penurunan kualitas kerja. Oleh karena itu perlu adanya pemberian *punishment* yang adil bagi karyawan agar dapat memotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Teori motivasi seperti teori ekspektansi yang dikemukakan oleh Vroom (1964) mendukung pentingnya *reward* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut teori ini, karyawan akan

termotivasi untuk bekerja lebih keras jika mereka percaya bahwa usaha yang mereka keluarkan akan menghasilkan kinerja yang baik, yang pada akhirnya akan dihargai dengan *reward* yang setimpal. *Reward* yang diberikan secara adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan akan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Di sisi lain, jika karyawan merasa bahwa usaha mereka tidak dihargai, maka motivasi mereka akan menurun, yang dapat berdampak negatif terhadap produktivitas perusahaan.

Namun, penerapan *reward* dan *punishment* tidak selalu sederhana. *Reward* yang tidak diberikan secara adil atau tidak transparan dapat menimbulkan ketidakpuasan di antara karyawan, sementara *punishment* yang terlalu keras atau tidak proporsional dapat menurunkan moral kerja dan menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai (Sutrisno, 2020). Oleh karena itu, perusahaan harus berhati-hati dalam merancang dan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* agar sesuai dengan kebutuhan organisasi serta ekspektasi karyawan. Menurut Handoko (2019), penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan budaya kerja, sifat industri, dan karakteristik individu karyawan dalam menetapkan kebijakan *reward* dan *punishment*.

Dari latar belakang di atas, terlihat adanya kebutuhan untuk memahami lebih dalam bagaimana penerapan *reward* dan *punishment* dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia di sektor perbankan syariah.

KAJIAN TEORI

1. Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Asnawi (2019) didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang dapat melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya dalam suatu pekerjaan. Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah, 2014). Lebih lanjut Mangkunegara (2016) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya. Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu output yang didapat dari proses kerja seorang karyawan di suatu perusahaan, dimana pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan.

2. Reward

Reward didefinisikan oleh Handoko (2012) adalah bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah sebuah bentuk hadiah atau penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap prestasi yang telah dicapai karyawannya.

3. Punishment Terhadap Kinerja Karyawan

Punishment didefinisikan oleh Rivai (2014) sebagai suatu alat yang digunakan pemimpin dalam berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Mangkunegara (2016) *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah sebuah cara menegur karyawan berupa sanksi ataupun hukuman supaya karyawan tidak melanggar peraturan yang ada di perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *literature review*, sebuah pendekatan sistematis yang bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah. Metode ini digunakan untuk menggali konsep, teori, dan temuan empiris yang relevan terkait *reward* dan *punishment*. Selain itu, *literature review* memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan wawasan dari berbagai studi terdahulu, sehingga mampu menyusun kerangka analisis yang lebih komprehensif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap kelima penelitian terdahulu, *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini khususnya pada sektor perbankan syariah. Kelima penelitian tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda dalam hal pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

1. *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Reward didefinisikan oleh Paramarta (2016) sebagai sebuah bentuk ganjaran, hadiah atau pemberian penghargaan. Pemberian hadiah yang menyenangkan setelah seseorang melakukan tingkah laku yang diinginkan. Penelitian Yudiantari & Andarwati (2023) yang dilakukan kepada karyawan Bank Sinarmas Syariah di Jawa Timur menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh *reward* lebih besar dibandingkan *punishment*, yang berarti bahwa penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dibandingkan hukuman bagi yang melakukan kesalahan. Dari hasil penelitiannya, diketahui *reward* memiliki koefisien sebesar 0,395, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan *reward* akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,395 satuan. *Reward* terbukti efektif dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Penghargaan berupa insentif finansial (gaji, bonus) dan non-finansial (pengakuan, promosi) mampu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan teori motivasi yang mengatakan bahwa penghargaan mampu memicu perilaku yang lebih baik dalam organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *reward* yang adil dan konsisten dapat meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja karyawan.

Penelitian Rosna & Irfani (2023) yang dilakukan kepada karyawan Bank Syariah Indonesia di Pandeglang diketahui bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan *reward* sebesar 0,228 satuan dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Reward* yang diberikan berupa penghargaan finansial dan non-finansial, seperti piagam, insentif, dan promosi, mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja. *Reward* dalam penelitian ini berperan sebagai instrumen motivasi yang penting. Karyawan yang merasa dihargai atas prestasi kerjanya akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Pemberian *reward* yang efektif harus mencakup penghargaan yang adil dan tepat waktu, sehingga karyawan merasa bahwa upaya mereka diakui dan dihargai.

Penelitian Aminah (2020) yang dilakukan kepada karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Sepinggan, Balikpapan mengungkap bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Reward* memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan *punishment*. Berdasarkan hasil uji *t*, *reward* memiliki nilai *T*hitung 2.362 yang lebih besar dari *T*tabel, menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja. *Reward* terbukti sebagai elemen kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian lainnya, pemberian penghargaan, baik dalam bentuk finansial seperti bonus dan insentif, maupun non-finansial seperti pengakuan dan promosi, dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja. Dalam penelitian ini, *reward* berfungsi sebagai motivator yang kuat, dan setiap peningkatan *reward* akan memperbaiki kinerja karyawan secara signifikan.

Penelitian Fatimah dan Bakhrul (2022) yang dilakukan kepada karyawan Bank Syariah Indonesia di wilayah Depok menunjukkan bahwa pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

secara parsial dapat dilihat dari nilai *T*-hitung sebesar 0,157 lebih kecil dari *T*-tabel sebesar 2,012 dan tingkat signifikansi sebesar $0,876 > 0,005$. Hal ini menunjukkan bahwa H_1 ditolak yang berarti *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji validitas menunjukkan bahwa responden mempunyai persepsi bahwa penawaran *reward* yang diberikan oleh perusahaan pada saat ini masih kurang dari segi fasilitas liburan bagi karyawan. Bank Syariah Indonesia pada saat ini sedang fokus dengan adanya migrasi eks BNI Syariah, Bank Mandiri Syariah dan BRI Syariah. Sehingga pemberian *reward* tersebut belum di fasilitasi perusahaan karena perusahaan sedang fokus dengan migrasi. Oleh karena itu kinerja karyawan akan tetap berjalan dengan tidak adanya pemberian *reward* berupa fasilitas liburan kepada karyawan.

Penelitian Nuzul dkk (2024) yang dilakukan kepada karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Medan Pulo Brayan menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *T*-hitung (3,609) > *T*-tabel (2,04523). Berdasarkan hasil penelitian yang diuji, terlihat adanya pengaruh positif dan besar variabel *reward* pada kinerja pegawai PT Bank Syariah Indonesia KCP Medan Pulo Brayan. Hasilnya memberitahu bahwa peningkatan penerapan *reward* mengarah pada peningkatan kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan agar meningkat berbanding lurus dengan kualitas program penghargaan.

Berdasarkan kelima penelitian tersebut, dapat disimpulkan terdapat empat penelitian yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perbankan syariah. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa, semakin tinggi *reward* yang diperoleh oleh karyawan maka semakin tinggi pula kinerja dari karyawan tersebut. Adanya pemberian *reward* yang adil ini dapat memotivasi karyawan agar mampu meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian karyawan dalam pekerjaannya memberikan pelayanan terhadap customer di perbankan syariah.

Keempat penelitian juga membuktikan bahwa *reward* adalah suatu penghargaan yang diharapkan setiap karyawan dalam bekerja. Para karyawan menunjukkan reaksi yang baik terhadap pemberian *reward* dengan cara berusaha bekerja dengan lebih baik. Adanya *reward* atau imbalan yang berasal dari dalam diri karyawan berupa rasa pencapaian prestasi dan pengembangan pribadi membuat karyawan merasa puas dengan pencapaiannya sehingga berusaha untuk selalu memenuhi kewajiban kerja dengan baik. Di samping itu *reward* berupa pujian, gaji, insentif, tunjangan dan juga promosi jabatan terbukti dapat meningkatkan efektivitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Sehingga perusahaan akan dengan senang hati untuk terus memberikan *reward* kepada setiap karyawannya yang berhasil bekerja dengan baik.

Namun, penelitian yang dilakukan Fatimah dan Bakhrul (2022) menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertentangan dengan literatur yang sering menyatakan bahwa *reward* meningkatkan motivasi dan kinerja. Hal ini dapat disebabkan karena pada saat ini BSI sedang fokus dengan adanya migrasi rekening terhadap nasabah eks BNI Syariah, Bank Mandiri Syariah dan BRI Syariah. Sehingga pemberian *reward* dari segi fasilitas liburan belum di fasilitasi oleh perusahaan karena perusahaan sedang fokus dengan migrasi. Oleh karena itu kinerja karyawan akan tetap berjalan dengan tidak adanya pemberian *reward* tersebut. Selain itu pimpinan Perusahaan BSI masih banyak yang harus di perbaiki lagi dalam penerapan *reward* agar karyawan menjadi termotivasi lagi untuk bekerja lebih baik lagi.

2. *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Punishment didefinisikan oleh Fahmi (2017) adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan atasannya. Penelitian Yudiantari & Andarwati (2023) yang dilakukan kepada karyawan Bank Sinarmas Syariah di Jawa Timur menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,390. Meskipun *punishment* juga berdampak positif, penerapannya perlu dilakukan dengan hati-hati agar tidak menimbulkan efek negatif, seperti stres atau ketidakpuasan karyawan. *Punishment* yang

diterapkan secara adil dan sesuai dengan tingkat kesalahan, seperti teguran atau penundaan insentif, memberikan efek jera yang diharapkan.

Penelitian Rosna & Irfani (2023) yang dilakukan kepada karyawan Bank Syariah Indonesia di Pandeglang menemukan bahwa *punishment* memiliki efek negatif dengan koefisien -0,136, artinya setiap peningkatan dalam *punishment* justru menurunkan kinerja karyawan. *Punishment* dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dibandingkan penelitian lainnya. Hal ini mungkin disebabkan oleh cara pemberian *punishment* yang dianggap terlalu keras atau tidak sesuai dengan kesalahan yang dilakukan. Karyawan yang sering mendapatkan hukuman tanpa alasan yang jelas cenderung kehilangan motivasi, yang mengakibatkan penurunan kualitas kerja.

Penelitian Aminah (2020) yang dilakukan kepada karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Sepinggan, Balikpapan menunjukkan *punishment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Thitung 1.737, lebih kecil dari Ttabel. Hal ini mungkin disebabkan oleh ketidakjelasan dalam pemberian hukuman atau karena *punishment* tidak dipandang efektif dalam konteks tertentu. Dalam banyak kasus, *punishment* yang terlalu sering atau berlebihan justru merusak semangat kerja karyawan, yang berujung pada penurunan produktivitas.

Penelitian Fatimah dan Bakhrul (2022) yang dilakukan kepada karyawan Bank Syariah Indonesia di wilayah Depok menunjukkan bahwa *Punishment* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengujian menunjukkan nilai Thitung 3,013 lebih besar dari Ttabel 2,012 dan nilai signifikan $0,004 < 0,005$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa pemberian *punishment* yang sesuai kepada karyawan secara cepat dan tepat akan membantu karyawan untuk tidak mengulangnya lagi sehingga kinerja para karyawan akan semakin meningkat. Sistem *punishment* yang diterapkan sesuai dengan kebijakan yang berlaku, Dimana pada saat ada karyawan yang melakukan pelanggaran maka akan di peringatkan oleh pimpinan baik secara lisan maupun tertulis. Artinya semakin baik *punishment* yang diberikan kepada karyawan maka bisa meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Penelitian Nuzul dkk (2024) yang dilakukan kepada karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Medan Pulo Brayan menunjukkan bahwa variabel *punishment* mempunyai nilai thitung sebesar 4,286 dan tingkat signifikansi 5%. Karena Thitung (4,286) > Ttabel (2,04523). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia KCP Medan Pulo Brayan sangat dipengaruhi dari faktor *Punishment*. Hal ini menunjukkan bagaimana karyawan dapat disadarkan akan kesalahan mereka dan didorong agar tidak menjalankan kesalahan yang sama lagi, sehingga mengarah pada peningkatan kinerja, dengan menerapkan hukuman yang adil atau pantas.

Berdasarkan kelima penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa tidak semua *punishment* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, *punishment* yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan berhasil membuat karyawan menjadi lebih disiplin. Adanya *punishment* dibutuhkan sebagai bentuk reaksi pimpinan atau atasan terhadap hasil kerja karyawan. Pemberian *punishment* mulai dari hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat yang adil dan sesuai porsi kesalahan berhasil menumbuhkan rasa jera karyawan. Contohnya, pemberian hukuman berupa teguran berhasil membuat karyawan tidak mengulangi kesalahan seperti terlambat datang berkerja atau tidak datang ke kantor tanpa izin. Hukuman berupa penundaan insentif berhasil membuat karyawan bekerja lebih baik untuk dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Punishment yang ada tidak hanya dianggap sebagai konsekuensi kesalahan, tetapi juga sebuah batasan agar karyawan dapat mencegah terjadinya kesalahan. Namun, pemberian *punishment* yang tidak tepat dapat memunculkan kemungkinan karyawan merasa tertekan atau bahkan memunculkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan. *Punishment* ini biasanya memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin tinggi *punishment* yang diberikan maka akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Untuk meminimalisir kemungkinan tersebut, perusahaan dapat lebih memperhatikan konsistensi, intensitas, kejelasan alasan. Pemberian *punishment* yang adil dan tepat dapat memunculkan kesadaran karyawan untuk tidak melakukan kesalahan sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja. Secara bersamaan, perusahaan juga dapat memelihara peraturan yang berlaku bagi karyawannya.

3. Kombinasi *Reward* dan *Punishment* dalam Memotivasi Kinerja Karyawan

Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan adalah sebagai alat motivasi positif yang secara langsung mendorong karyawan untuk meningkatkan performa mereka. Penghargaan dapat berupa ekstrinsik seperti bonus, insentif, kenaikan gaji, dan promosi, serta intrinsik seperti pengakuan, rasa pencapaian pribadi, atau kepuasan dari pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Penelitian yang dilakukan di beberapa perbankan syariah menunjukkan bahwa *reward* memiliki dampak yang sangat positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang menerima *reward* cenderung merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik, meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka. Dalam satu studi di Bank Sinarmas, ditemukan bahwa *reward* secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, terutama ketika penghargaan diberikan secara adil dan objektif (Yudantari, 2023).

Sebuah studi di Bank Syariah Mandiri juga menemukan bahwa *reward* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menggunakan analisis statistik menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan penghargaan lebih cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang tidak (Aminah, 2020). Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat penghargaan yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Punishment atau hukuman digunakan sebagai alat disiplin untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan dan menjaga keteraturan di tempat kerja. *Punishment* bertindak sebagai pengingat bahwa kegagalan dalam memenuhi ekspektasi atau melanggar peraturan perusahaan akan mendapatkan konsekuensi. Bentuk *punishment* dapat bervariasi dari teguran lisan, surat peringatan, hingga tindakan lebih serius seperti penurunan jabatan atau pemecatan.

Menurut penelitian di Bank Syariah Indonesia di Pandeglang, *punishment* yang diterapkan dengan adil dan proporsional dapat memberikan efek jera yang positif, mendorong karyawan untuk lebih berhati-hati dan meningkatkan disiplin (Irfani, 2023). Namun, *punishment* juga perlu diterapkan dengan bijak. Jika hukuman terlalu keras atau tidak adil, hal ini dapat menurunkan moral karyawan dan bahkan membuat mereka tidak produktif. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan aspek-aspek keadilan dan proporsionalitas dalam memberikan *punishment*.

Penelitian yang dilakukan kepada karyawan Bank Syariah Indonesia di wilayah Depok menunjukkan bahwa *Reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Azzahra & Muchtasib, 2022). *Reward* dan *punishment* sangat berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebab dengan terdapatnya *reward* diharapkan dapat memotivasi karyawan supaya lebih bekerja keras dan berkomitmen untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya *punishment* juga, karyawan hendak lebih disiplin dan cermat dalam bekerja sehingga sanggup meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu, bila variabel *reward* dan *punishment* ini diterapkan secara bersama-sama maka akan mempengaruhi kinerja karyawan yang lebih baik lagi.

Penelitian yang dilakukan kepada karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Medan Pulo Brayan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *reward* dan *punishment* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (Nuzul Ramadhan et al., 2024). Hasilnya memberitahu bahwa peningkatan penerapan *reward* dan *punishment* mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bagaimana karyawan dapat diapresiasi dengan hadiah dan dapat disadarkan akan kesalahan mereka, serta didorong agar tidak menjalankan kesalahan yang sama lagi, sehingga mengarah pada peningkatan kinerja, dengan menerapkan *reward* dan *punishment* yang adil atau pantas.

Kombinasi *reward* dan *punishment* terbukti lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan jika diterapkan secara simultan. *Reward* memberikan motivasi positif yang

mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Sedangkan *punishment* berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk memastikan mereka tetap mematuhi aturan dan standar kerja yang ditetapkan.

Pada dasarnya *reward* dan *punishment* sama-sama diperlukan sebagai dorongan karyawan untuk meningkatkan kinerja. Pemberian *reward* dan *punishment* harus diterapkan dengan alasan yang rasional. Meskipun sekilas terkesan memiliki sifat yang berlawanan, baik *reward* maupun *punishment* memiliki tujuan agar karyawan dapat bekerja lebih baik dan bertanggung jawab atas tugas yang dilaksanakan. Dengan adanya *reward* dan *punishment* yang baik karyawan dapat meningkatkan kinerja dalam berbagai aspek mulai dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas hingga kemandirian. *Reward* dan *punishment* harus diterapkan sesuai dengan hasil kerja karyawan. *Reward* bertindak sebagai penghargaan untuk memotivasi karyawan dan *punishment* bertindak sebagai konsekuensi jika karyawan tidak berkerja sesuai standar.

Studi yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri (Aminah, 2020) dan Bank Sinarmas (Yudantari, 2023) menunjukkan bahwa kombinasi ini meningkatkan disiplin, kualitas kerja, serta kepuasan kerja karyawan. Dalam praktiknya, perusahaan harus memastikan bahwa *reward* dan *punishment* diterapkan dengan alasan yang rasional dan transparan. Pemberian *reward* yang terlalu berlebihan atau *punishment* yang terlalu keras bisa berakibat buruk bagi moral dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjaga keseimbangan antara penghargaan dan hukuman agar dampak yang dihasilkan terhadap kinerja karyawan tetap optimal.

Secara keseluruhan, *reward* dan *punishment* memiliki peran penting dalam mendorong kinerja yang lebih baik di tempat kerja. *Reward* memberikan insentif positif yang mendorong produktivitas, sementara *punishment* memastikan disiplin dan kepatuhan terhadap standar kerja. Ketika keduanya diterapkan dengan tepat, perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawannya, mencapai tujuan organisasi, dan meningkatkan daya saing di industri.

Kombinasi antara *reward* dan *punishment* merupakan strategi yang sering diterapkan oleh organisasi untuk mencapai keseimbangan antara motivasi positif dan disiplin. Kombinasi *reward* dan *punishment* yang baik tidak hanya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang adil dan transparan. Karyawan cenderung lebih berkomitmen terhadap perusahaan yang menerapkan kebijakan *reward* dan *punishment* secara konsisten, karena mereka merasa diakui atas kontribusi mereka, namun tetap diawasi agar tetap sesuai dengan standar yang diharapkan.

Kombinasi *reward* dan *punishment* memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, terutama di lingkungan kerja yang kompetitif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kedua mekanisme ini jika diterapkan dengan tepat dan seimbang. Kedua mekanisme ini juga dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja secara signifikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dari berbagai penelitian mengenai pengaruh kombinasi *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi penghargaan yang diberikan, baik secara finansial (ekstrinsik) maupun non-finansial (intrinsik), maka semakin tinggi motivasi karyawan untuk meningkatkan performa mereka. Pemberian *reward* yang adil dan objektif mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik.

Punishment juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam menjaga kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan. *Punishment* yang diterapkan dengan bijak dapat menciptakan efek jera dan mencegah karyawan mengulangi kesalahan. Namun, penerapan hukuman yang terlalu keras atau tidak adil bisa berdampak negatif pada motivasi dan moral karyawan.

Kombinasi *reward* dan *punishment* yang diterapkan secara bersamaan terbukti memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Reward* berfungsi sebagai insentif positif untuk mendorong kinerja yang lebih baik, sementara *punishment* berperan dalam menjaga disiplin dan standar kerja. Penerapan keduanya secara seimbang membantu meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong produktivitas secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Aminah, S. (2020). *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Sepinggian Balikpapan*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Samarinda.
- Asnawi, M. A. (2019). *Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas: Studi Kasus Atas Pengaruh Fasilitas Kerja dan Karakteristik Pekerjaan*. Universitas Negeri Gorontalo.
- Azzahra, F., & Muchtasib, A. B. (2022). *Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Wilayah Depok)*. *Seminar Nasional Akuntansi Dan ...*. <http://prosiding-old.pnj.ac.id/index.php/snampnj/article/view/5842>
- Douglas, A. (2000). "Human Resource Strategies and High Work Performance in Organizations." *Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 No. 3, 123-135.
- Dymastara, E. S., & Onsardi. (2020). *Analisis Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara*. *Jurnal Etrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)* e-ISSN 2712-5415 Vol 1 No 2, 160-167.
- Fahmi, Irham. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Gunawan, H. (2020). *Analisis Pengaruh Reward terhadap Kinerja dan Loyalitas Karyawan di Sekolah Menengah Atas*. *Jurnal Pendidikan Nasional*, Vol. 12 No. 1, 35-49.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nuzul Ramadhan, Muhammad Ridwan, & M. Ikhsan Harahap. (2024). *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCP Medan Pulo Brayen*. *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 2(2), 01–13. <https://doi.org/10.59059/jupiekes.v2i2.1127>
- Paramarta, Y. Ambeg. (2016). *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja karyawan di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia*. Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Ham Edis Pertama. Jakarta: CV Persada Mandiri Utama.
- Pradnyani, G., Rahmawati, P., & Suci, N. (2020). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV Ayudya Tabanan Bali*. *Prospek Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 2 No. 1, 21-30.
- Rahmawati, N. (2021). *Pengaruh Sistem Penghargaan dan Sanksi terhadap Produktivitas di Industri Manufaktur Jawa Timur*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 16 No. 2, 74-89.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo.
- Rosna, S. F., & Irfani, A. (2023). *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia Di Kota Pandeglang*. *Bandung Conference Series: Business and Management*, Vol. 3 No. 2, 633-640.
- Sutrisno, E. (2020). *Efektivitas Sistem Disiplin Kerja Melalui Pendekatan Reward dan Punishment di Sektor Konstruksi*. *Jurnal Teknik Sipil Indonesia*, Vol. 12 No. 3, 45-58.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Widyastuti, A. (2020). *Penerapan Reward dan Dampaknya terhadap Keterlibatan Karyawan di Sektor Perbankan*. *Jurnal Manajemen Keuangan dan Perbankan*, Vol. 9 No. 1, 60-72.
- Yudiantari, A., & Andarwati, A. (2023). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, Vol. 2 No. 3, 748-761. Universitas Brawijaya.