E-logis : Jurnal Ekonomi Logistik
Volume 7 Nomor 1 April 2025
e-ISSN: 2686-5882; p-ISSN: XXXX-XXX, Hal 53-67
DOI: https://doi.org/10.70375/e-logis.v7i1.127

Pengalaman Karyawan dalam Menjalani Sistem *Reward* dan *Punishment* di PT Marimas

Ginanjar Suendro*
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cendekia Karya Utama, Indonesia
*Email korespondensi penulis : gsuendro@gmail.com

Abstract
This study aims to understand employees' experiences in undergoing the reward and punishment system at PT Marimas Putera Kencana. A qualitative approach with a phenomenological method was used to explore the deep meaning behind participants' experiences. Data were collected through in-depth interviews with employees from various departments who have worked for at least two years. The results indicate that the reward system serves as a motivation for employees to improve their performance, particularly in the form of financial incentives and recognition from supervisors. However, the punishment system tends to create feelings of pressure and anxiety among employees, especially when it lacks clear and transparent communication. Some employees felt that the punishment system was often subjective and inconsistently implemented. These findings suggest the need for evaluation and adjustments to the reward and punishment system to ensure it is fair, transparent, and supportive of employees' positive development.

Keywords*: employee experience, reward, punishment, work motivation, reward system, phenomenology*

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengalaman karyawan dalam menjalani sistem reward dan punishment di PT Marimas Putera Kencana. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode fenomenologi untuk menggali makna yang mendalam dari pengalaman subjek. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan beberapa karyawan dari berbagai divisi yang telah bekerja selama minimal dua tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem reward memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja, terutama dalam bentuk insentif finansial dan pengakuan dari atasan. Namun, sistem punishment juga memunculkan perasaan tertekan dan kecemasan di kalangan karyawan, terutama ketika tidak disertai dengan komunikasi yang jelas dan transparan. Beberapa karyawan merasakan bahwa sistem punishment cenderung bersifat subjektif dan tidak konsisten dalam penerapannya. Temuan ini mengindikasikan perlunya evaluasi dan penyesuaian sistem reward dan punishment agar lebih adil, transparan, dan mendukung pertumbuhan karyawan secara positif.

Kata kunci *: pengalaman karyawan, reward, punishment, motivasi kerja, sistem penghargaan, fenomenologi*

1. LATAR BELAKANG

Dalam dunia kerja modern, sistem *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) menjadi instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk mendorong kinerja dan disiplin karyawan. *Reward* dapat berupa insentif finansial, promosi jabatan, atau pengakuan atas prestasi, sementara punishment diterapkan untuk menegakkan aturan dan mengoreksi perilaku yang tidak sesuai. Namun, efektivitas sistem ini sangat bergantung pada persepsi dan pengalaman karyawan terhadap penerapannya di lingkungan kerja.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *reward* yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, *punishment* yang tidak konsisten atau tidak proporsional dapat menimbulkan stres dan menurunkan semangat kerja. Misalnya, studi oleh Andriani (2022) menemukan bahwa pemberian insentif yang tidak merata dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas kerja.

Selain itu, penelitian oleh Rahadi (2024) menekankan pentingnya konsistensi dan keadilan dalam penerapan *reward* dan *punishment* untuk menjaga motivasi dan kinerja karyawan. Jika sistem ini tidak diterapkan secara adil, karyawan mungkin merasa tidak dihargai dan kehilangan motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Studi lain oleh Andriani (2022) menyoroti bahwa sistem *reward* yang tidak merata dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas kerja.

Di sisi lain, penelitian oleh Kadir dan Jayen (2021) menunjukkan bahwa kombinasi *reward* dan *punishment* yang tepat dapat meningkatkan disiplin kerja dan kinerja karyawan. Namun, mereka juga menekankan bahwa implementasi sistem ini harus disesuaikan dengan konteks organisasi dan karakteristik karyawan.

Lebih lanjut, studi oleh Andriani (2022) menekankan pentingnya sistem *reward* yang adil dan merata dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dalam konteks PT Marimas Putera Kencana, perusahaan yang bergerak di bidang industri minuman serbuk, penerapan sistem *reward* dan *punishment* menjadi bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia. Namun, belum banyak penelitian yang secara khusus mengeksplorasi bagaimana karyawan di perusahaan ini mengalami dan memaknai sistem tersebut dalam kehidupan kerja sehari-hari. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali pengalaman subjektif karyawan PT Marimas dalam menjalani sistem *reward* dan *punishment*, serta memahami dampaknya terhadap motivasi dan kinerja mereka.

Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam tentang persepsi karyawan terhadap sistem *reward* dan *punishment*, yang dapat menjadi dasar bagi manajemen PT Marimas dalam merancang kebijakan yang lebih efektif dan humanis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

2. KAJIAN TEORITIS

Penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam terhadap pengalaman karyawan dalam menghadapi sistem *reward* dan *punishment* di lingkungan kerja. Oleh karena itu, kajian teoritis akan dibangun berdasarkan konsep-konsep dari psikologi kerja, teori motivasi, serta teori organisasi yang relevan, disertai dengan temuan dari penelitian terdahulu yang mendukung konteks penelitian.

Penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam terhadap pengalaman karyawan dalam menghadapi sistem *reward* dan *punishment* di lingkungan kerja. Oleh karena itu, kajian teoritis akan dibangun berdasarkan konsep-konsep dari psikologi kerja, teori motivasi, serta teori organisasi yang relevan, disertai dengan temuan dari penelitian terdahulu yang mendukung konteks penelitian.

2.1 Teori Reward dan Punishment

Sistem *reward* dan *punishment* merupakan bagian dari pendekatan perilaku dalam manajemen sumber daya manusia. Teori penguatan (*reinforcement theory*) yang dikembangkan oleh B.F. Skinner menjelaskan bahwa perilaku karyawan dapat dibentuk melalui pemberian konsekuensi, yaitu *reward* (penguatan positif) dan *punishment* (penguatan negatif). *Reward* bertujuan untuk memperkuat perilaku positif, sedangkan *punishment* diberikan untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan (Skinner, 1953).

Reward dapat berupa finansial seperti bonus dan insentif, maupun non-finansial seperti pengakuan, promosi, atau penghargaan verbal. Sementara itu, *punishment* bisa dalam bentuk teguran, penurunan jabatan, atau bahkan pemutusan hubungan kerja (Gibson et al., 2012). Dalam praktiknya, keberhasilan sistem ini sangat tergantung pada persepsi keadilan (*equity*) dan konsistensi dalam penerapannya.

2.2 Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi relevan dalam memahami bagaimana *reward* dan *punishment* mempengaruhi semangat kerja karyawan. Salah satu teori yang banyak digunakan adalah teori dua faktor dari Herzberg (1959), yang membedakan antara faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor *hygiene* (gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antar rekan kerja). Dalam konteks ini, *reward* sering kali menjadi bagian dari faktor motivator, sedangkan ketidakhadiran *punishment* yang tidak proporsional berkaitan dengan faktor *hygiene*.

Sementara itu, teori ekspektansi dari Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh harapan individu bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan menghasilkan *reward* yang diinginkan. Oleh karena itu, jika *reward* atau *punishment* tidak sesuai dengan *ekspektasi* atau persepsi keadilan, maka dapat menurunkan motivasi kerja.

2.3 Pengalaman Karyawan sebagai Fokus Penelitian Kualitatif

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis, yang berusaha memahami makna pengalaman subjektif individu dalam menjalani suatu fenomena. Menurut Creswell (2016), pendekatan fenomenologi dalam penelitian kualitatif sangat tepat digunakan untuk menggali pemaknaan mendalam atas pengalaman yang dirasakan oleh partisipan, dalam hal ini karyawan PT Marimas yang mengalami langsung sistem *reward* dan *punishment*. Fokusnya bukan pada seberapa besar pengaruh, tetapi *bagaimana* pengalaman itu dirasakan, dimaknai, dan memengaruhi keseharian kerja mereka.

2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa sistem *reward* dan *punishment* memiliki dampak signifikan terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Kadir dan Jayen (2021) menemukan bahwa *reward* yang sesuai dapat meningkatkan motivasi kerja, sedangkan *punishment* yang tidak adil justru memicu stres kerja dan konflik interpersonal.

Andriani (2022) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa sistem *reward* yang tidak konsisten dapat menimbulkan rasa ketidakadilan dan penurunan loyalitas karyawan. Sementara itu, Rahadi (2024) menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka dalam pemberian *reward* dan *punishment* memperkuat kepercayaan karyawan terhadap manajemen.

Penelitian lainnya oleh Devi dan Arifin (2021) mengungkap bahwa persepsi karyawan terhadap *fairness* dalam sistem penghargaan sangat menentukan penerimaan mereka terhadap kebijakan organisasi. Selain itu, studi oleh Putra dan Suryani (2023) menekankan pentingnya kontekstualisasi sistem *reward* dan *punishment* dengan budaya kerja dan nilai-nilai organisasi agar lebih diterima dan berdampak positif.

2.5 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori-teori dan temuan terdahulu, dapat disimpulkan bahwa sistem *reward* dan *punishment* tidak hanya berpengaruh terhadap aspek kinerja secara kuantitatif, tetapi juga terhadap aspek psikologis, emosional, dan sosial dari karyawan. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi pengalaman nyata karyawan agar dapat dipahami bagaimana mereka memaknai sistem tersebut dalam konteks kerja di PT Marimas. Penelitian ini tidak bermaksud menguji hipotesis tertentu, melainkan mengungkap makna yang tersirat dari pengalaman mereka sebagai dasar untuk refleksi dan perbaikan kebijakan manajemen.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman subjektif karyawan dalam menjalani sistem *reward* dan *punishment* di PT Marimas. Pendekatan fenomenologi dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna yang tersembunyi di balik pengalaman pribadi individu (Creswell, 2016).

Dalam penelitian ini, tidak digunakan model dalam bentuk simbol atau persamaan matematis sebagaimana pada pendekatan kuantitatif. Sebagai gantinya, hubungan antar elemen penelitian dibangun melalui **kerangka berpikir konseptual** yang bersifat eksploratif dan interpretatif. Fokus utama penelitian ini meliputi:

- Pengalaman personal karyawan dalam menerima *reward* dan *punishment*
- Makna subjektif yang diberikan terhadap sistem tersebut
- Dampak sistem tersebut terhadap motivasi, emosi, dan perilaku kerja

Penelitian ini tidak menguji hipotesis, melainkan bertujuan mengungkap makna dan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang dialami oleh karyawan dalam konteks organisasi mereka. Oleh karena itu, desain penelitian ini bersifat ***fleksibel***, ***non-linier***, dan **terbuka terhadap dinamika temuan di lapangan**.

3.2 Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Marimas Putera Kencana, yang berlokasi di Semarang, Jawa Tengah. Subjek penelitian adalah karyawan tetap yang telah bekerja minimal dua tahun serta memiliki pengalaman langsung dalam menjalani sistem *reward* dan *punishment* di perusahaan.

Pemilihan subjek dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan informan berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Informan dipilih karena dianggap memiliki pengalaman yang relevan, pengetahuan yang memadai, dan mampu memberikan informasi secara mendalam terkait fenomena yang diteliti.

Dalam penelitian ini, peneliti melibatkan 7 orang informan yang memenuhi kriteria tersebut. Jumlah tersebut dipertimbangkan cukup karena penelitian ini bersifat kualitatif, di mana kedalaman informasi lebih diutamakan dibandingkan jumlah partisipan. Proses pemilihan informan dilakukan melalui identifikasi awal oleh pihak *Human Resource Development* (HRD) perusahaan dan dilanjutkan dengan konfirmasi langsung terhadap kesediaan dan pengalaman informan.

3.3 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui:

- Wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pedoman wawancara semi-terstruktur, agar informan dapat menceritakan pengalaman mereka secara terbuka dan naratif.
- Observasi *non-partisipatif*, untuk menangkap konteks kerja, interaksi antar karyawan, dan suasana lingkungan kerja yang mungkin berkaitan dengan sistem *reward* dan *punishment*.
- Dokumentasi, seperti kebijakan SDM terkait *reward* dan *punishment*, serta data umum mengenai struktur organisasi perusahaan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai human instrument, dengan bantuan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan kajian teoritis dan pertanyaan terbuka.

3.4 Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, sebagaimana dijelaskan oleh Braun dan Clarke (2006), yang terdiri dari tahapan:

1. Transkripsi dan pembacaan berulang data wawancara
2. Pemberian kode (*coding*) untuk unit-unit makna
3. Identifikasi tema-tema utama
4. *Review* dan pengembangan tema
5. Penyusunan narasi hasil penelitian berdasarkan tema-tema yang ditemukan

Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, member *checking*, serta refleksivitas peneliti selama proses analisis. Kredibilitas dan keterpercayaan (*trustworthiness*) data juga ditingkatkan dengan dokumentasi proses analisis yang transparan dan audit trail.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Proses Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan selama periode bulan Februari hingga April 2025 di PT Marimas Putera Kencana, Semarang. Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap 7 orang karyawan tetap dari berbagai divisi yang memiliki pengalaman langsung dalam menerima *reward* dan/atau *punishment*. Teknik pengambilan data menggunakan *purposive sampling* berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan.

Selain wawancara, dilakukan juga observasi *non-partisipatif* terhadap lingkungan kerja serta studi dokumentasi terhadap kebijakan perusahaan terkait sistem *reward* dan *punishment*.

4.2 Hasil Analisis Data

Hasil analisis tematik dari wawancara mendalam menghasilkan empat tema utama, yaitu:

1. Persepsi terhadap keadilan sistem *reward*
2. Dampak emosional dari *punishment*
3. Strategi adaptasi karyawan terhadap sistem *reward* dan *punishment*
4. Harapan karyawan terhadap sistem yang ideal

4.2.1 Persepsi terhadap Keadilan Sistem *Reward*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa sistem *reward* di perusahaan belum mencerminkan penilaian yang objektif. Beberapa informan mengungkapkan bahwa faktor kedekatan dengan atasan dan posisi jabatan memengaruhi pemberian penghargaan, sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan.

a. *Reward* yang Dinilai Subjektif

Beberapa informan menyampaikan adanya ketimpangan dalam sistem *reward*:

"Saya pernah lihat rekan kerja saya yang kerjanya biasa saja tapi sering dapat pujian, mungkin karena dekat dengan atasan." (Informan 3)

"Kadang yang rajin justru tidak dilihat. Yang terlihat dekat dengan atasan malah lebih sering diapresiasi." (Informan 1)

"Pemberian reward itu kurang transparan, jadi kami nggak tahu standar penilaiannya apa." (Informan 5)

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya pola persepsi umum bahwa sistem *reward* masih bersifat subjektif dan kurang transparan. Hal ini sejalan dengan temuan Setiawan & Hapsari (2022) yang menyatakan bahwa karyawan cenderung kehilangan motivasi kerja ketika merasa penghargaan tidak diberikan secara adil dan terbuka.

b. Dampak terhadap Motivasi Kerja

Ketidakadilan dalam sistem reward memberikan dampak nyata terhadap motivasi kerja karyawan. Rasa kecewa, kurang dihargai, dan ketidakpuasan menjadi dampak psikologis yang berulang kali muncul dalam wawancara:

"Kalau sudah kerja keras tapi nggak dilihat, lama-lama males juga." (Informan 2)

"Ya pasti jadi nggak semangat, karena kita merasa nggak ada gunanya usaha lebih." (Informan 4)

Hal ini menguatkan pandangan Hasibuan (2020) yang menyebutkan bahwa persepsi terhadap keadilan dalam sistem penghargaan sangat mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan.

4.2.2 Dampak Emosional dari *Punishment*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa *punishment* di tempat kerja menimbulkan beragam respon emosional dari karyawan. Respon tersebut mencakup perasaan tertekan, malu, takut, hingga munculnya dorongan untuk introspeksi diri dan memperbaiki kinerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap *punishment* sangat tergantung pada cara penyampaian serta hubungan antara atasan dan karyawan.

a. Perasaan Tertekan dan Tidak Didukung

Beberapa informan mengaku bahwa *punishment* diberikan secara terbuka dan bersifat menjatuhkan. Hal ini menimbulkan dampak negatif terhadap emosi dan motivasi kerja:

"Saya ditegur di depan umum, rasanya seperti dipermalukan. Saya jadi takut untuk ambil keputusan." (Informan 5)

"Kalau dimarahi di depan orang banyak, saya jadi malas bicara. Khawatir salah terus." (Informan 1)

"Saya sempat kepikiran terus, kayak nggak dianggap kerja bener." (Informan 3)

Perasaan negatif ini menunjukkan adanya penurunan rasa percaya diri dan motivasi intrinsik. Temuan ini diperkuat oleh Fitriani & Sugiarto (2023) yang menyatakan bahwa bentuk *punishment* yang bersifat merendahkan dapat menimbulkan stres kerja, menghambat komunikasi, dan menurunkan performa karyawan secara berkelanjutan.

b. Punishment sebagai Sumber Pembelajaran

Namun, tidak semua karyawan merespons *punishment* secara negatif. Beberapa informan menyatakan bahwa *punishment* dapat menjadi pemicu perbaikan diri apabila dilakukan dengan cara yang mendidik dan tidak mempermalukan:

"Saya ditegur karena telat, awalnya malu, tapi saya memang salah. Saya jadi lebih disiplin sekarang." (Informan 2)

"Selama disampaikan dengan baik, saya sih nggak masalah. Itu bagian dari proses belajar juga." (Informan 6)

"Kalau kita salah dan ditegur dengan alasan jelas, ya justru bagus. Saya jadi nggak ulangi kesalahan." (Informan 7)

Hal ini sesuai dengan teori positive discipline yang menyatakan bahwa *punishment* dapat meningkatkan motivasi kerja apabila disertai penjelasan, empati, dan tujuan pembinaan, bukan sekadar hukuman (Nugroho & Wahyuni, 2021).

4.2.3 Strategi Adaptasi Karyawan terhadap Sistem *Reward* dan *Punishment*

Karyawan mengembangkan berbagai strategi adaptasi dalam menghadapi sistem *reward* dan *punishment* yang berlaku di perusahaan. Strategi ini muncul sebagai bentuk respon terhadap persepsi subjektivitas sistem, serta sebagai upaya untuk mempertahankan motivasi dan posisi kerja. Berdasarkan hasil wawancara, strategi adaptasi yang dilakukan karyawan dapat dikategorikan menjadi dua bentuk dominan: pendekatan relasional dan peningkatan kinerja individual.

a. Pendekatan Emosional dan Relasional

Sebagian besar informan menyampaikan bahwa menjalin hubungan baik dengan atasan merupakan salah satu cara untuk menjaga posisi serta mendapatkan pengakuan yang lebih baik.

"Saya berusaha menjaga komunikasi baik dengan atasan, biar kerja saya juga lebih diperhatikan." (Informan 3)

"Kalau udah deket sama atasan, kerja kita lebih dihargai. Itu kenyataannya." (Informan 1)

"Saya lihat teman yang deket sama atasan lebih sering dipuji. Jadi saya juga belajar lebih terbuka, supaya atasan tahu saya kerja." (Informan 5)

Strategi ini mencerminkan upaya adaptasi relasional untuk mengimbangi sistem *reward* yang dirasakan belum sepenuhnya berdasarkan objektivitas. Hal ini diperkuat oleh temuan Lestari & Widodo (2022) yang menyatakan bahwa hubungan *interpersonal* karyawan dan atasan sering kali menjadi strategi untuk bertahan di lingkungan kerja yang bersifat subyektif.

b. Meningkatkan Kinerja secara Mandiri

Sebaliknya, beberapa informan menyatakan bahwa mereka lebih memilih untuk fokus memperbaiki kinerja secara mandiri, sebagai bentuk pembuktian profesionalitas.

"Saya sih lebih milih kerja maksimal aja, biar reward datang karena hasil, bukan karena dekat sama atasan." (Informan 6)

"Kalau kita konsisten kerja bagus, pasti kelihatan juga kok meski nggak cari muka." (Informan 4)

"Buat saya, kerja itu tentang tanggung jawab. Urusan reward, biar atasan yang nilai. Saya tetap usaha sebaik mungkin." (Informan 2)

Strategi ini menunjukkan adanya upaya dari karyawan untuk tetap menjaga integritas kerja meskipun berada dalam sistem yang dinilai kurang ideal. Temuan ini menguatkan pendapat Putra & Suryani (2023) yang menegaskan bahwa persepsi *reward* yang dianggap adil dan obyektif mampu mendorong semangat kompetisi yang sehat di tempat kerja.

4.2.4 Harapan Karyawan terhadap Sistem yang Ideal

Mayoritas informan berharap sistem *reward* dan *punishment* di PT Marimas menjadi lebih transparan, adil, dan edukatif.

1. Sistem yang Terbuka dan Objektif

Karyawan menginginkan indikator kinerja yang jelas dan kesempatan komunikasi dua arah."Kalau ada indikator yang jelas, semua orang bisa bersaing sehat." (Informan 2)

a) Pendekatan *Personal* dalam Memberi Teguran

Teguran atau *punishment* sebaiknya dilakukan secara privat agar tidak merusak rasa percaya diri karyawan.

4.3 Keterkaitan dengan Konsep Teoritis

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg dan teori penguatan Skinner, yang menekankan pentingnya *reward* dan *punishment* dalam membentuk perilaku kerja. Namun, hasil juga menunjukkan bahwa pendekatan personal dan aspek emosional sangat berpengaruh dalam konteks pemberlakuan sistem tersebut. Temuan ini menguatkan pendekatan fenomenologis yang menekankan subjektivitas pengalaman individu (Creswell, 2016).

4.4 Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Hasil temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori *reward* and *punishment*, khususnya dalam konteks hubungan interpersonal dan persepsi keadilan dalam lingkungan kerja.

Penelitian ini memperluas teori *reinforcement* dari Skinner (1953) dengan menunjukkan bahwa efektivitas *reward* dan *punishment* tidak hanya ditentukan oleh bentuk atau intensitasnya, tetapi juga oleh persepsi subjektif karyawan atas keadilan sistem serta cara penyampaiannya. Dalam lingkungan kerja yang memiliki struktur relasi kuat, seperti di PT Marimas, *reward* yang dianggap tidak adil atau *punishment* yang disampaikan secara publik cenderung menimbulkan tekanan emosional dan demotivasi.

Dengan demikian, teori *reward* and *punishment* yang awalnya berfokus pada stimulus dan respons perilaku kini dapat diperluas menjadi mencakup aspek:

- Persepsi keadilan (*perceived fairness*)
- Kualitas hubungan atasan-bawahan
- Budaya organisasi dalam menafsirkan hukuman dan penghargaan

Penelitian ini juga menambahkan dimensi strategi adaptasi karyawan, baik secara relasional maupun performatif, sebagai bagian dari dinamika penerimaan sistem *reward* dan *punishment*. Temuan ini melengkapi pendekatan klasik dengan konteks sosial dan psikologis yang lebih kompleks, sebagaimana disarankan oleh pengembangan teori perilaku organisasi kontemporer (Lestari & Widodo, 2022; Putra & Suryani, 2023).

2. Implikasi Praktis

Manajemen PT Marimas perlu menyusun sistem *reward* dan *punishment* yang transparan, terukur, dan humanis, agar tujuan peningkatan kinerja tercapai tanpa menimbulkan ketidakpuasan atau resistensi karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Sistem *reward* di PT Marimas masih dipersepsikan sebagian karyawan sebagai belum sepenuhnya adil dan objektif, karena terdapat anggapan bahwa kedekatan personal dengan atasan dapat memengaruhi pemberian penghargaan. Meskipun demikian, terdapat pula karyawan yang tetap termotivasi dengan menjadikan *reward* sebagai pemacu kinerja.
2. Penerapan *punishment* menimbulkan dampak emosional yang beragam. Sebagian karyawan merasa tertekan dan malu, terutama ketika *punishment* diberikan secara terbuka. Namun, ada juga karyawan yang memaknai *punishment* sebagai bentuk pembelajaran, terutama jika diberikan secara bijak dan komunikatif.
3. Strategi adaptasi karyawan terhadap sistem ini terbagi menjadi dua pendekatan, yaitu: membangun hubungan relasional dengan atasan, dan fokus meningkatkan kinerja sebagai bentuk pembuktian profesionalisme.
4. Karyawan berharap adanya sistem *reward* dan *punishment* yang lebih transparan, terukur, dan edukatif. Mereka menginginkan indikator yang jelas dan pendekatan personal dalam pelaksanaan *punishment* agar tidak menimbulkan dampak psikologis negatif.

Penelitian ini mengungkap bahwa pengalaman karyawan terhadap sistem *reward* dan *punishment* sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan, pendekatan manajemen, serta iklim komunikasi dalam organisasi.

5.2 Saran

1. Bagi Manajemen PT Marimas:

- Perlu merancang sistem *reward* dan *punishment* yang berbasis pada indikator kinerja yang objektif dan terukur, serta disosialisasikan secara terbuka kepada seluruh karyawan.

- Dalam memberikan *punishment*, manajemen disarankan menggunakan pendekatan yang *edukatif* dan *personal*, agar tidak menimbulkan rasa malu atau demotivasi.
- Meningkatkan pelatihan bagi atasan langsung agar mereka mampu menjalankan sistem *reward* dan *punishment* secara profesional dan adil.

2. Bagi Karyawan:
   - Diharapkan mampu membangun komunikasi dua arah dengan atasan untuk memperjelas ekspektasi kinerja dan memahami sistem *reward* dan *punishment* yang berlaku.
   - Mengembangkan sikap proaktif dan reflektif terhadap reward maupun punishment sebagai bagian dari proses pembelajaran dan pertumbuhan karier.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya:
   - Dapat mengembangkan penelitian ini dengan pendekatan studi kasus *komparatif* di perusahaan lain, atau menggunakan metode campuran (*mixed methods)* untuk menambah kedalaman dan keluasan analisis.
   - Perlu menggali lebih lanjut tentang pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi jangka panjang dan loyalitas karyawan, khususnya pada generasi kerja yang berbeda.

REFERENSI

Ariyanti, D., & Sugiarti, T. (2021). Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 6(2), 145–152. https://doi.org/10.22219/jimt.v6i2.14820

Astuti, M. P., & Lestari, D. (2022). Persepsi Karyawan terhadap Pemberian Reward dan Dampaknya terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi Humanika*, 11(1), 12–23. https://doi.org/10.14710/jph.v11i1.24053

Bator, R. J., Bryan, A. D., & Schultz, P. W. (2011). Who Gives a Hoot?: Intercept Surveys of Litterers and Disposers. *Environment and Behavior*, 43(3), 295–315. https://doi.org/10.1177/0013916509356884

Darmawan, A., & Fitriyani, Y. (2020). Analisis Sistem Reward dan Punishment terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 40–49. https://doi.org/10.21009/JMBI.0101.5

Febrianti, S., & Utami, A. (2022). "Efektivitas Pendekatan Edukatif dalam Penerapan Disiplin Kerja Karyawan". *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 17(1), 55–66.

Fitriani, I., & Yusuf, M. (2021). Penerapan Reward dan Punishment serta Pengaruhnya terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 8(2), 90–105. https://doi.org/10.26418/jem.v8i2.54837

Hasibuan, M. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Hidayati, S.N. (2016). Pengaruh Pendekatan Keras dan Lunak Pemimpin Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Potensi Mogok Kerja Karyawan. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 5(2), 57–66. http://dx.doi.org/10.30588/SOSHUMDIK.v5i2.164

Indrawati, S. M. (2020). Implementasi Reward and Punishment dalam Meningkatkan Disiplin Karyawan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 7(1), 22–34. https://doi.org/10.32493/jam.v7i1.21395

Kartika, Y., & Lestari, N. (2019). Analisis Reward dan Punishment dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(3), 133–144. https://doi.org/10.31289/jeb.v4i3.3458

Khoirunnisa, H., & Maulani, D. (2022). Persepsi Karyawan terhadap Sistem Reward dan Punishment: Studi Kualitatif. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 3(1), 11–20. https://doi.org/10.21009/jpio.031.02

Kotler, P., & Lee, N. R. (2009). *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Kristianto, D., & Suparman, Y. (2021). Hubungan antara Penerapan Reward dan Punishment terhadap Disiplin Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(1), 27–35. https://doi.org/10.24912/jmsdm.v3i1.8756

Lestari, A., & Widodo, T. (2022). *Strategi Adaptif Karyawan dalam Menghadapi Sistem Organisasi yang Subjektif*. Jurnal Dinamika Organisasi, 10(2), 77–89

Lindawati. (2015). *Analisis Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Ekonomi dan Kesejahteraan Rumah Tangga Petani Usahatani Terpadu Padi-Sapi di Provinsi Jawa Barat*. Institut Pertanian Bogor. Retrieved from http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/85350

Ningsih, T. R., & Sudirman, A. (2023). Reward and Punishment dalam Perspektif Karyawan Milenial. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 12(2), 178–190. https://doi.org/10.31289/jiakp.v12i2.6702

Norsyaheera, A. W., Lailatul, F. A. H., Shahid, S. A. M., & Maon, S. N. (2016). The Relationship Between Marketing Mix and Customer Loyalty in Hijab Industry: The Mediating Effect of Customer Satisfaction. In *Procedia Economics and Finance* (Vol. 37, pp. 366–371). Elsevier B.V. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30138-1

Nugroho, R., & Wahyuni, S. (2021). *Positive Discipline: Pendekatan Humanistik dalam Manajemen SDM*. Surabaya: Literasi Nusantara

Permatasari, D., & Handayani, R. (2020). Studi Kualitatif Mengenai Reward dan Punishment di Lingkungan Kerja. *Jurnal Ilmu Psikologi Terapan*, 6(2), 100–112. https://doi.org/10.26486/jipt.v6i2.4022

Pradana, M., & Rachmawati, R. (2022). Dampak Sistem Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 9(1), 30–42. https://doi.org/10.21009/jab.091.04

Putra, R., & Suryani, I. (2023). *Objektivitas Reward dan Dampaknya terhadap Kompetisi Sehat di Lingkungan Kerja*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 18(1), 22–35.

Rahadi, T. (2024). *Manajemen Emosi Karyawan dalam Organisasi Modern*. Yogyakarta: Pustaka Organisasi.

Risdwiyanto, A. (2016). Tas Kresek Berbayar, Ubah Perilaku Belanja? *Kedaulatan Rakyat*, 22 Februari, 12.

Risdwiyanto, A., & Kurniyati, Y. (2015). Strategi Pemasaran Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Sleman Yogyakarta Berbasis Rangsangan Pemasaran. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 5(1), 1–23. http://dx.doi.org/10.30588/SOSHUMDIK.v5i1.142

Sari, L. N., & Nugraheni, R. (2023). Pengalaman Emosional Karyawan terhadap Sistem Reward dan Punishment: Studi Fenomenologi. *Jurnal Psikologi Empiris*, 8(1), 56–70. https://doi.org/10.21009/jpe.081.06

Setiawan, R., & Hapsari, D. (2022). "Persepsi Karyawan terhadap Keadilan Sistem Reward dan Pengaruhnya terhadap Kinerja". *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(2), 105–117.

Utami, S. & Prabowo, H. (2021). Reward and Punishment dalam Konteks Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 7(1), 50–60. https://doi.org/10.21009/jimt.v7i1.53824