

ANALISIS PENERAPAN REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN MATAHARI DEPARTEMEN STORE GRESSMALL GRESIK

Resa Riswati¹, Alkusani²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Muhammadiyah Gresik, Jawa Timur, Indonesia

Resariswati2@gmail.com¹, alkusani@umg.ac.id²

Abstract

Background – As a modern retail company in Indonesia, MDS Gressmall Gresik implements a reward policy within its employee management system. Preliminary observations revealed a fundamental issue regarding the discrepancy between the ideal policy and actual practice on the ground. This issue impacts the reward system implemented at MDS Gressmall Gresik; the prevailing situation indicates that rewards remain largely focused on financial aspects – such as sales incentives and bonuses – while failing to address non-financial benefits like respect, recognition, or opportunities for personal development.

Objective – This study aims to analyze the implementation of the reward and punishment system and its influence on employee job satisfaction at MDS Gressmall Gresik.

Design / Methodology / Approach – This study employs a qualitative approach, with data collected through observation and in-depth interviews with informants who are employees of MDS Gressmall Gresik. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, and conclusion drawing.

Findings – Research findings indicate that PT MDS Gressmall Gresik has implemented a comprehensive reward system, encompassing both financial incentives (such as sales target achievement bonuses) and non-financial incentives (such as certificates of appreciation), to foster productivity and job satisfaction.

Research Implication – The implementation of reward and punishment systems at Matahari Department Store Gressmall Gresik influences employee job satisfaction. Rewards that are clear, fair, and commensurate with work achievements can foster motivation, morale, a sense of being valued, and employee satisfaction with their work. Conversely, inconsistently applied punishments have the potential to create a sense of unfairness, diminish motivation, and impact employee job satisfaction.

Limitations – The unit of analysis in this study consists of the employees at Matahari Department Store Gressmall, and the study includes seven informants: one manager, one HR representative, and five employees of Matahari Department Store Gressmall.

Keyword: Reward, Punishment, Job satisfaction, Employee, Matahari Department Store Gressmall Gresik.

Abstrak

Latar Belakang - MDS Gressmall Gresik sebagai salah satu perusahaan ritel modern di Indonesia juga menerapkan kebijakan *reward* dalam sistem pengelolaan karyawannya. Berdasarkan hasil observasi awal, ditemukan permasalahan mendasar terkait ketidaksesuaian antara kebijakan ideal dan praktik lapangan. Permasalahan ini berdampak pada *reward* yang diterapkan di MDS Gressmall Gresik. Fenomena terkait *reward* di MDS Gressmall Gresik menunjukkan bahwa sebagian besar *reward* masih terkonsentrasi pada aspek finansial seperti insentif dan bonus penjualan, dan belum membahas manfaat non finansial seperti rasa hormat, pengakuan, atau kesempatan untuk pengembangan diri.

Tujuan - Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem *reward* dan *punishment* serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di MDS Gressmall Gresik.

142

<http://dx.doi.org/10.30587/mahasiswamanajemen.v7i01.12293>

Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Gresik Jawa Timur Indonesia

Desain / Metodologi / Pendekatan - Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui observasi dan wawancara mendalam kepada informan yang merupakan karyawan MDS Gressmall Gresik. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Temuan - Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT MDS Gressmall Gresik telah menerapkan sistem *reward* yang komprehensif, mencakup insentif finansial (seperti bonus pencapaian target penjualan) dan non-finansial (seperti sertifikat penghargaan) untuk mendorong produktivitas dan kepuasan kerja.

Implikasi Penelitian - Penerapan *reward* dan *punishment* di Matahari Department Store Gressmall Gresik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. *Reward* yang diberikan secara jelas, adil, dan sesuai dengan pencapaian kerja mampu menumbuhkan motivasi, semangat kerja, rasa dihargai, dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, *punishment* yang diterapkan secara tidak konsisten berpotensi menimbulkan rasa tidak adil, menurunkan motivasi, dan memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Batasan Penelitian - Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan pada Matahari Department Store Gressmall, serta informan dalam penelitian ini berjumlah 7 orang yang terdiri dari 1 manager, 1 HRD, dan 5 karyawan Matahari Department Store Gressmall.

Kata kunci: *Reward*, *Punishment*, Kepuasan Kerja, Karyawan, Matahari Departement Store Gressmall Gresik.

I. PENDAHULUAN

Dalam upaya menciptakan kinerja optimal dan meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan perlu memiliki strategi yang mampu mendorong perilaku positif dari para karyawan. Salah satu pendekatan yang sering diterapkan adalah penggunaan sistem *reward* dan *punishment*. *Reward* merupakan bentuk apresiasi yang diberikan atas kinerja dan kontribusi karyawan, baik bentuk finansial (bonus, insentif) maupun nonfinansial (promosi jabatan, penghargaan simbolik) (Pramesti, 2019). Sementara itu, Sanksi diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan perusahaan dengan tujuan untuk membina serta menumbuhkan sikap disiplin dalam bekerja (Gunawan, 2023). Penerapan *reward* dan *punishment* yang seimbang serta sesuai dengan kondisi karyawan dapat menumbuhkan motivasi kerja baik dari sisi intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi yang meningkat akan berdampak pada semangat kerja, loyalitas, dan kepuasan terhadap pekerjaan. (Robbins dan Judge, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang timbul ketika individu menilai pekerjaannya atau pengalaman kerjanya sebagai sesuatu yang menyenangkan.

Karyawan yang merasakan kepuasan kerja biasanya memiliki tingkat dedikasi yang tinggi dan aktif berkontribusi dalam berbagai kegiatan perusahaan. Namun, tidak semua organisasi mampu mengelola sistem *reward* dan *punishment* dengan baik.

Ketidaktepatan dalam pemberian penghargaan atau hukuman dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan yang berdampak pada turunnya motivasi dan kepuasan kerja (Leuhery, 2023). Fenomena semacam ini umum terjadi di sektor ritel, di mana performa karyawan sangat dipengaruhi oleh target penjualan dan interaksi langsung dengan pelanggan. MDS Gressmall Gresik sebagai salah satu perusahaan ritel *modern* di Indonesia juga menerapkan kebijakan *reward* dalam sistem pengelolaan karyawannya. Berdasarkan hasil observasi awal, ditemukan permasalahan mendasar terkait ketidaksesuaian antara kebijakan ideal dan praktik lapangan. Permasalahan ini berdampak pada *reward* yang diterapkan di MDS Gressmall Gresik. Fenomena terkait *reward* di MDS Gressmall Gresik menunjukkan bahwa sebagian besar *reward* masih terkonsentrasi pada aspek finansial seperti insentif dan bonus penjualan, dan belum membahas manfaat non finansial seperti rasa hormat, pengakuan, atau kesempatan untuk pengembangan diri.

Hasil observasi peneliti di MDS Gressmall Gresik memperlihatkan adanya perbedaan antara kondisi ideal dengan realitas yang terjadi. Pemberian *reward* cenderung masih berfokus pada aspek finansial dan belum menyentuh penghargaan nonfinansial seperti pengakuan, penghormatan, atau peluang pengembangan diri. Di sisi lain, penerapan *punishment* lebih bersifat korektif dan belum diiringi dengan pembinaan yang berkelanjutan. Bahkan, pelaksanaannya belum sepenuhnya konsisten di antara para supervisor. Ketidaksesuaian tersebut menimbulkan fluktuasi dalam motivasi kerja serta berdampak pada menurunnya tingkat kepuasan karyawan. Dengan demikian, terdapat perbedaan nyata antara harapan teoretis dan kondisi lapangan yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Reward

Reward (Hasibuan, 2019: 118) merupakan berbagai bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai wujud apresiasi atas kontribusi dan hasil kerja yang telah mereka capai. Pemberian *reward* berfungsi sebagai motivasi positif agar karyawan terdorong untuk terus berprestasi dan meningkatkan produktivitas kerja. *Reward* (Handoko, 2012:66) merupakan salah satu jenis insentif usaha untuk mendapatkan tenaga kerja profesional sesuai dengan persyaratan jabatannya. *Reward* merupakan kegiatan usaha yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian,

penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Menurut (Putri Kentjana & Nainggolan, 2018) Reward atau penghargaan adalah bentuk pengakuan komersial untuk memperoleh pekerjaan yang berkualitas yang memenuhi persyaratan tugas, diperlukan upaya untuk mengatur, merencanakan, menggunakan dan memelihara tenaga kerja sehingga dapat melakukan tugas secara efektif dan efisien Menurut (Putri Kentjana & Nainggolan, 2018), menekankan bahwa *reward* tidak hanya mencakup unsur-unsur kuantitatif seperti gaji, upah dan lain-lain, tetapi juga faktor material non-finansial lainnya seperti kesempatan untuk melakukan tanggung jawab, peluang karir, kesempatan untuk belajar dan berkembang serta kualitas hidup yang layak dalam organisasi dan lain-lain.

Manajer mengevaluasi hasil kerja setiap karyawan, baik secara formal maupun informal. Dengan kata lain, penghargaan adalah segala sesuatu yang mendorong perilaku yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan mendorong mereka untuk melakukan pekerjaan yang baik dan efisien. *Reward* sangat penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan karena merupakan salah satu bentuk umpan balik positif bagi karyawan berdasarkan kinerja mereka atas hasil yang diperoleh maupun prestasi. Tujuan *reward* adalah untuk membuat orang lebih mudah diakses dalam berbagai jenis pekerjaan atau aktivitas. Untuk menerima *reward* tersebut, karyawan harus mengatasi hambatan atau mencapai tingkat produktivitas saat ini. Dalam dunia organisasi, insentif mengacu pada kompensasi material atau non-material yang diberikan oleh pemimpin organisasi kepada karyawan untuk memotivasi mereka agar bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi.

Punishment

Punishment dalam bahasa Indonesia adalah hukuman, sanksi dan dilakukan kepada orang yang melanggar Undang-Undang dan sebagainya. *Punishment* merupakan suatu akibat yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah diperbuat. Jika diterapkan dengan tepat, hukuman dapat meningkatkan kinerja di dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, *punishment* harus diberikan setelah pemeriksaan telah memeriksa secara menyeluruh setiap faktor yang terkait dengan situasi yang bersangkutan. Tujuan dari *punishment* bukanlah untuk memberikan hukuman semata, tetapi lebih kepada pembinaan agar karyawan memahami kesalahannya dan memperbaiki perilaku di masa mendatang. *Punishment*

merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk mengendalikan perilaku dan membentuk kedisiplinan kerja. Sistem *punishment* (Robbins & Judge, 2017: 258) akan efektif apabila diterapkan dengan prinsip keadilan, konsistensi, dan komunikasi yang terbuka. Hukuman yang diberikan harus sesuai dengan tingkat pelanggaran serta bertujuan memperbaiki perilaku, bukan menurunkan semangat kerja. *Punishment* (Mangkunegara, 2013:130) merupakan ancaman yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai, menegakkan peraturan yang berlaku, dan memberikan pendidikan kepada pelanggar.

Punishment (Hasibuan, 2009:37) adalah suatu bentuk hukuman yang mana kita, secara sadar dan sengaja, menimbulkan kerugian kepada orang lain, baik melalui perbuatan mereka sendiri maupun melalui perbuatan mereka. Dalam situasi tertentu, penggunaan *punishment* dapat lebih efektif dalam mengubah perilaku negatif karyawan karena adanya penalti. Setiap tugas yang diberikan kepada seorang pekerja sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan berulang kali ketika pekerja tersebut dipekerjakan oleh perusahaan, terutama ketika pekerja tersebut sedang melakukan kesanggupan. Untuk memberikan pekerjaan sesuai dengan arahan dari surat keputusan tersebut di atas. *Punishment* merupakan kegiatan untuk mendisiplinkan setiap karyawan sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan punishment dapat lebih efektif untuk merubah perilaku karyawan yang menyimpang karena dalam penerapan punishment dimaksudkan dapat menimbulkan efek jera kepada pelanggar.

Kepuasan Kerja

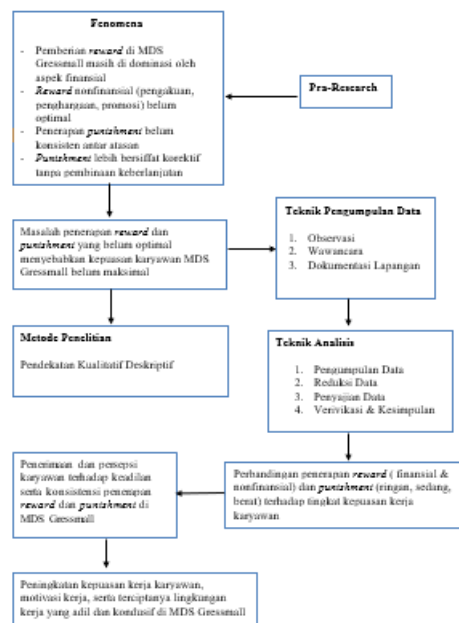
Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang muncul ketika individu merasa bahwa pekerjaan yang dijalankan memberikan nilai, penghargaan, serta pemenuhan sesuai dengan harapan dan kebutuhannya. Kepuasan kerja (Luthans, 2018:141) muncul sebagai hasil dari persepsi individu terhadap sejauh mana pekerjaan yang dijalani mampu memenuhi kebutuhan dan nilai pribadi yang dianggap penting. Tingkat kepuasan kerja (Handoko, 2019:193) dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti sistem kompensasi, kondisi lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, serta kesempatan untuk mengembangkan karier. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya umumnya memiliki produktivitas yang lebih tinggi, menunjukkan loyalitas yang kuat, dan berkomitmen terhadap organisasinya. Kepuasan kerja (Hasibuan, 2007:207) adalah sifat dan perasaan mencintai pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan kerja (Robbins, 2015:46) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atributnya. Sedangkan Kepuasan kerja (Sutrisno, 2009:74) adalah suatu sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kerja sama, kompensasi yang diterima, faktor fisik, emosional dan psikologis.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan antara *reward* dan kepuasan kerja, Pemberian *reward* yang sesuai dengan kinerja karyawan dapat meningkatkan rasa dihargai dan menumbuhkan motivasi kerja. Penelitian (Dwiyanti dkk. 2024) menunjukkan bahwa penghargaan yang adil dan transparan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hubungan antara *punishment* dan kepuasan kerja, *Punishment* yang diterapkan secara proporsional dan adil dapat memperkuat kedisiplinan tanpa mengurangi semangat kerja. (Brilliantisyah dkk. 2024) menemukan bahwa penerapan sanksi yang objektif justru membantu menciptakan ketertiban dan tanggung jawab dalam bekerja, sehingga kepuasan kerja tetap terjaga. Hubungan antara *reward* dan *punishment* terhadap kepuasan kerja secara bersamaan, Keseimbangan antara *reward* dan *punishment* akan membentuk sistem kerja yang adil dan transparan. Kombinasi keduanya dapat mendorong peningkatan motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2017).

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konseptual

III. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena sesuai dengan fokus penelitian, yaitu untuk menjelaskan secara rinci penerapan sistem *reward* dan *punishment* di MDS Gressmall serta dampaknya terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang berkaitan dengan penerapan sistem *reward* dan *punishment*. Penelitian ini dilaksanakan di MDS Gressmall, salah satu perusahaan ritel modern yang berlokasi di Gresik, Jawa Timur. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama bulan Juni hingga Agustus 2025, yang mencakup tahapan persiapan, pengumpulan data melalui observasi dan wawancara, hingga proses analisis hasil penelitian. Subjek penelitian dalam karya ini adalah para karyawan MDS Gressmall yang terlibat langsung dalam pelaksanaan sistem *reward* dan *punishment* di lingkungan kerja. Mereka dipilih karena dianggap mampu memberikan informasi yang relevan mengenai bagaimana kebijakan tersebut dijalankan serta dampaknya terhadap kepuasan kerja.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan tujuh informan di Matahari Department Store Gressmall, yaitu manager, HRD, SPV EDP & Finance, pramuniaga senior, dua pramuniaga, dan kasir. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data (display data), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Adapun fokus penelitian ini adalah pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kepuasan kerja karyawan di Matahari Department Store Gressmall.

Reduksi Data

Reduksi Data Variabel *Reward*

Hasil wawancara, *reward* di Matahari Department Store Gressmall diberikan dalam bentuk pengakuan, tanggung jawab, peluang belajar, gaji, bonus, tunjangan, dan promosi jabatan. Dari hasil reduksi data, ditemukan bahwa *reward* menjadi salah satu faktor penting yang mendorong semangat kerja, rasa dihargai, dan kepuasan kerja karyawan.

Reduksi Data Variabel *Punishment*

Hasil wawancara, *punishment* di Matahari Department Store Gressmall diterapkan dalam bentuk teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis, penundaan kenaikan gaji, pemotongan gaji, penundaan kenaikan pangkat, pembebasan jabatan, dan PHK. Hasil reduksi data menunjukkan bahwa *punishment* dipahami sebagai alat pembinaan dan pengendalian disiplin, tetapi di sisi lain dapat memunculkan rasa takut, malu, tidak nyaman, dan menurunkan kepuasan kerja apabila dirasakan terlalu berat oleh karyawan.

Reduksi Data Variabel Kepuasan Kerja

Hasil wawancara, kepuasan kerja karyawan di Matahari Department Store Gressmall tercermin dari indikator pengawas, rekan kerja, gaji dan upah, serta pekerjaan itu sendiri. Hasil reduksi data menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa cukup puas, meskipun kepuasan tersebut juga dipengaruhi oleh bagaimana *reward* dan *punishment* diterapkan di perusahaan.

Pembahasan

Penerapan Sistem *Reward* di Matahari Department Store Gressmall Gresik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* yang diterapkan di Matahari Department Store Gressmall Gresik terdiri atas *reward* finansial dan *reward* nonfinansial. *Reward* finansial diwujudkan melalui bonus penjualan, insentif Shop and Talk (SNT), *reward* Member, serta *reward* Business to Business (B2B). Bentuk penghargaan tersebut diberikan kepada karyawan yang berhasil memenuhi target sesuai ketentuan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, para informan menyampaikan bahwa *reward* finansial memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal karena mereka merasa setiap usaha yang dilakukan memperoleh apresiasi dari perusahaan. Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, peneliti memahami bahwa penerapan sistem *reward* di Matahari Department Store Gressmall Gresik telah berjalan dengan baik dan menjadi salah satu upaya perusahaan dalam membangun motivasi serta kepuasan kerja karyawan. *Reward* yang diberikan tidak hanya dipahami sebagai tambahan penghasilan, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan pencapaian kerja.

Penerapan Sistem *Punishment* di Matahari Department Store Gressmall Gresik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki tahapan *punishment* yang jelas, dimulai dari teguran lisan, Surat Peringatan (SP) 1, SP2, SP3, Surat Peringatan Pertama dan Terakhir, hingga Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) apabila pelanggaran yang dilakukan termasuk kategori berat atau dilakukan secara berulang. Berdasarkan keterangan para informan, pemberian sanksi dilakukan secara bertahap agar karyawan memiliki kesempatan untuk memperbaiki kesalahan sebelum perusahaan mengambil tindakan yang lebih tegas. Tahapan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan lebih mengutamakan proses pembinaan daripada pemberian hukuman secara langsung. Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, peneliti memahami bahwa sistem *punishment* di Matahari Department Store Gressmall Gresik telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur perusahaan dan menjadi bagian penting dalam membentuk disiplin kerja karyawan. Penerapan *punishment* memberikan batasan yang jelas mengenai perilaku kerja yang diharapkan perusahaan sehingga karyawan memiliki tanggung jawab untuk mematuhi setiap ketentuan yang berlaku.

Penerapan *Reward* dan *Punishment* dalam Membentuk Kepuasan Kerja Karyawan di Matahari Department Store Gressmall Gresik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* yang diberikan perusahaan dalam bentuk bonus penjualan, insentif Shop and Talk (SNT), *reward* Member, *reward* Business to Business (B2B), serta apresiasi dari atasan memberikan makna positif bagi karyawan. Para informan menjelaskan bahwa penghargaan tersebut membuat mereka merasa usaha dan pencapaian kerja diakui oleh perusahaan. Perasaan dihargai tersebut mendorong munculnya semangat kerja, rasa bangga terhadap pekerjaan, serta keinginan untuk mempertahankan kinerja yang telah dicapai. Kondisi ini menunjukkan bahwa *reward* tidak hanya dipahami sebagai tambahan penghasilan, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, peneliti memahami bahwa kepuasan kerja karyawan di Matahari Department Store Gressmall Gresik terbentuk melalui keseimbangan antara pemberian penghargaan dan penerapan pembinaan. *Reward* memberikan pengakuan atas prestasi kerja sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, sedangkan *punishment* membantu membentuk kedisiplinan dan tanggung jawab dalam bekerja. Kedua sistem tersebut saling

melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang tertib, profesional, dan kondusif.

V. KESIMPULAN

Penerapan *reward* di Matahari Department Store Gressmall Gresik telah dilakukan dalam bentuk *reward* finansial dan nonfinansial, namun pelaksanaannya masih lebih dominan pada *reward* finansial. *Reward* finansial yang diberikan perusahaan meliputi insentif, bonus, dan komisi berdasarkan pencapaian target kerja seperti *reward* SNT, *reward* member, dan *reward* B2B. Pemberian *reward* tersebut terbukti mampu meningkatkan semangat kerja, memotivasi karyawan untuk mencapai target, serta mendorong produktivitas kerja. Di sisi lain, *reward* nonfinansial seperti pujian, pengakuan formal, penghargaan simbolik, dan kesempatan pengembangan diri belum dirasakan secara optimal oleh seluruh karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem *reward* di MDS Gressmall telah berjalan dan memberikan dampak positif, tetapi masih perlu penyempurnaan, khususnya dalam memperkuat penghargaan nonmaterial agar karyawan merasa lebih dihargai secara psikologis maupun profesional.

Penerapan *punishment* di Matahari Department Store Gressmall Gresik telah memiliki aturan, tahapan, dan bentuk sanksi yang jelas sebagai sarana pembinaan kedisiplinan kerja. *Punishment* diterapkan mulai dari teguran lisan, surat peringatan (SP 1, SP 2, dan SP 3), SP pertama dan terakhir, hingga pemutusan hubungan kerja (PHK) untuk pelanggaran berat. Secara umum, *punishment* telah berfungsi sebagai alat kontrol agar karyawan mematuhi peraturan perusahaan dan menjaga ketertiban dalam lingkungan kerja. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam praktiknya masih ditemukan ketidakkonsistenan dalam penerapan *punishment*, terutama karena adanya perbedaan perlakuan antar atasan terhadap pelanggaran yang sama. Kondisi ini menimbulkan persepsi kurang adil di kalangan karyawan, sehingga dapat memengaruhi kenyamanan kerja dan menurunkan tingkat kepuasan kerja apabila tidak dikelola dengan baik.

Penerapan *reward* dan *punishment* di Matahari Department Store Gressmall Gresik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. *Reward* yang diberikan secara jelas, adil, dan sesuai dengan pencapaian kerja mampu menumbuhkan motivasi, semangat kerja, rasa dihargai, dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, *punishment* yang diterapkan secara tidak konsisten berpotensi menimbulkan rasa tidak

adil, menurunkan motivasi, dan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh adanya *reward* dan *punishment* semata, tetapi juga oleh keadilan, transparansi, konsistensi, dan proporsionalitas dalam pelaksanaannya. Semakin baik sistem *reward* dan *punishment* diterapkan, maka semakin besar pula peluang terciptanya kepuasan kerja karyawan di MDS Gressmall Gresik.

VI. REKOMENDASI

Bagi Matahari Department Store Gressmall Gresik

Perusahaan direkomendasikan untuk memperkuat penerapan *reward* nonfinansial agar sistem penghargaan tidak hanya berfokus pada aspek finansial semata. Bentuk *reward* nonfinansial seperti pemberian apresiasi secara langsung, penghargaan karyawan berprestasi, sertifikat, kesempatan mengikuti pelatihan, serta peluang promosi jabatan perlu dioptimalkan sebagai upaya meningkatkan rasa dihargai, loyalitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga direkomendasikan untuk menyusun dan menerapkan standar *punishment* yang lebih konsisten dan seragam di seluruh tingkat atasan atau supervisor. Konsistensi dalam penerapan sanksi sangat penting untuk meminimalkan persepsi ketidakadilan, menjaga disiplin kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang tertib serta kondusif.

Bagi Karyawan Matahari Department Store Gressmall Gresik

Karyawan direkomendasikan untuk menjadikan *reward* sebagai dorongan positif dalam meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, serta pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan. Di sisi lain, *punishment* perlu dipahami bukan hanya sebagai bentuk hukuman, tetapi juga sebagai sarana pembinaan dan evaluasi agar karyawan dapat bekerja lebih disiplin dan profesional. Dengan adanya pemahaman tersebut, karyawan diharapkan mampu menjaga sikap kerja yang baik, menaati peraturan perusahaan, serta berkontribusi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk mengembangkan kajian ini dengan memperluas objek penelitian pada perusahaan ritel lain maupun sektor usaha yang berbeda, sehingga dapat diperoleh perbandingan hasil yang lebih luas mengenai penerapan *reward* dan *punishment* terhadap kepuasan kerja. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, maupun kompensasi, agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif. Penggunaan pendekatan kuantitatif juga direkomendasikan agar temuan penelitian dapat didukung dengan data yang lebih beragam dan mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Briliantsyah, M., Yuliana, D., dan Hidayat, R. (2024). Pengaruh *Punishment* terhadap kedisiplinan dan motivasi kerja karyawan pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 45-56.
- Dwiyanti, S., Kurniawati, A., dan Prasetyo, A. (2024). Analisis penerapan reward terhadap kepuasan kerja karyawan di Japri Corp. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kontemporer*, 8(2), 101-112.
- Gunawan, D. (2023). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep dan praktik dalam organisasi modern*. Yogyakarta: Deepublish.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M.S.P. (2019), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Leuhary, J. (2023). Keadilan dalam system reward dan punishment terhadap motivasi kerja karyawan sektor ritel. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 32-42.
- Luthans, F. (2018). *Perilaku Organisasi: Pendekatan berbasis bukti*. Terjemahan oleh Vivin Andhika. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, AA, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pramesti, D. (2019). *Reward dan punishment sebagai alat motivasi kerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi (Edisi Ketujuh Belas)*. Jakarta: Salemba Empat

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, H. E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: KENCANA.