

Analisis *Reward, Punishment*, Motivasi, dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Produksi pada UD. Niagara Garment Surabaya

Dwi Songgo Panggayudi^{1*}, Dita Alifyah Asmara²

^{1, 2} Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surabaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: dwi.songgo@um-surabaya.ac.id

Abstract. *This study aims to understand the role of reward and punishment systems in improving production employee performance at UD. Niagara Garment Surabaya by positioning work motivation and job satisfaction as mediating factors in this relationship. This study uses a qualitative approach with data collection techniques through field observation, in-depth interviews, and documentation. The research informants consisted of production employees and management. Data analysis was conducted through data reduction, data presentation, and drawing conclusions to understand the phenomenon as a whole. The results showed that providing rewards, such as bonuses, loyalty allowances, and additional incentives, can increase employee morale, a sense of appreciation, and job satisfaction. Meanwhile, punishment serves as a means of fostering work discipline, but its inconsistent application creates perceptions of unfairness among employees. Work motivation and job satisfaction have been proven to be important factors that strengthen performance improvements, demonstrated by increased responsibility, discipline, and production quality.*

Keywords: *Employee Performance; Job Satisfaction; Punishment; Reward; Work Motivation.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk memahami peran sistem penghargaan dan hukuman dalam meningkatkan kinerja karyawan produksi di UD. Niagara Garment Surabaya dengan menempatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari karyawan produksi dan manajemen. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memahami fenomena secara keseluruhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian penghargaan, seperti bonus, tunjangan loyalitas, dan insentif tambahan, dapat meningkatkan semangat kerja, rasa dihargai, dan kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, hukuman berfungsi sebagai sarana untuk menumbuhkan disiplin kerja, namun penerapannya yang tidak konsisten menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan. Motivasi kerja dan kepuasan kerja terbukti menjadi faktor penting yang memperkuat peningkatan kinerja, yang ditunjukkan dengan meningkatnya rasa tanggung jawab, disiplin, dan kualitas produksi.

Kata Kunci: Hukuman; Imbalan; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Motivasi Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus terus meningkatkan kualitas dan produktivitas sumber daya manusianya untuk meningkatkan kinerja karyawan yang memiliki dampak terhadap keberhasilan organisasi dalam strategi bisnis dan penerapan teknologi. Perusahaan dapat mencapai kinerja tinggi jika mampu menciptakan suasana kerja yang positif, berhasil memotivasi karyawan, dan mengelola sumber daya manusia secara berkelanjutan (Mangkunegara, 2017).

Sistem penghargaan dan hukuman adalah salah satu taktik yang digunakan di bisnis untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai cara untuk menunjukkan apresiasi atas prestasi, kontribusi, dan kebiasaan kerja mereka yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Insentif ini dapat berupa uang, seperti bonus, insentif, dan kenaikan gaji, atau non-uang, seperti

promosi, pengakuan atas prestasi kerja, dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Telah terbukti bahwa memberikan penghargaan yang adil dan proporsional meningkatkan komitmen karyawan, meningkatkan motivasi kerja, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi (Hasibuan, 2017). Di sisi lain, *punishment* berperan sebagai mekanisme pengawasan dan pengendalian yang bertujuan untuk mencegah serta mengoreksi perilaku kerja yang menyimpang dari aturan maupun standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Perusahaan konveksi lokal yang terus menunjukkan eksistensinya di Kota Surabaya salah satunya adalah UD. Niagara Garment. Perusahaan ini didirikan pada awal dekade 1980-an dan bergerak dalam bidang produksi pakaian jadi, antara lain seragam sekolah, pakaian olahraga, serta busana kasual. Pada masa awal operasionalnya, UD. Niagara Garment masih berstatus sebagai usaha keluarga berskala kecil dengan sistem produksi yang sederhana. Namun, seiring meningkatnya kepercayaan pelanggan serta konsistensi perusahaan dalam menjaga mutu produk, UD. Niagara Garment mengalami perkembangan yang cukup pesat hingga mampu memperluas jangkauan pemasarannya ke berbagai daerah di luar Provinsi Jawa Timur.

Seiring dengan pertumbuhan perusahaan, UD. Niagara Garment terus melakukan penyesuaian terhadap dinamika pasar, perubahan selera konsumen, serta perkembangan teknologi dalam industri tekstil. Perusahaan mulai menerapkan sistem manajemen produksi yang lebih terorganisir, meliputi perencanaan kebutuhan bahan baku, pembagian tugas berdasarkan keahlian karyawan, pengendalian mutu, serta pengaturan jadwal produksi yang lebih efisien. Selain itu, perusahaan juga memanfaatkan teknologi modern seperti penggunaan mesin jahit otomatis, sistem pemotongan kain digital, serta penerapan *Computer-Aided Design* (CAD) dalam proses perancangan pola. Penerapan teknologi tersebut terbukti mampu meningkatkan efisiensi kerja sekaligus menjaga konsistensi dan kualitas produk yang dihasilkan.

Dari sisi manajemen sumber daya manusia, UD. Niagara Garment memahami bahwa keberhasilan operasional perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kecukupan modal dan pemanfaatan teknologi, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas, kedisiplinan, dan loyalitas karyawan. Dalam upaya mempertahankan motivasi kerja dan meningkatkan kinerja karyawan UD. Niagara Garment menerapkan kebijakan *reward* dan *punishment* sebagai motivasi kinerja karyawan. Karyawan yang menunjukkan masa kerja panjang, dedikasi tinggi, serta kontribusi signifikan terhadap perkembangan perusahaan diberikan berbagai bentuk penghargaan, antara lain bonus tahunan, tunjangan loyalitas. Sistem *reward* tersebut diharapkan dapat memperkuat

rasa memiliki terhadap perusahaan, meningkatkan kepuasan kerja, serta memacu karyawan untuk terus berprestasi.

Namun demikian, dalam praktiknya penerapan *reward* dan *punishment* di UD. Niagara Garment menunjukkan adanya ketidakseimbangan. Dari sisi *reward*, perusahaan memberikan tambahan insentif berupa pembayaran upah selama tujuh hari kerja meskipun karyawan hanya bekerja selama enam hari dalam satu minggu. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Akan tetapi, pada sisi *punishment*, penerapannya belum dilakukan secara konsisten. Sebagai contoh, karyawan yang datang terlambat tidak selalu dikenakan sanksi berupa pemotongan gaji atau tindakan disipliner lainnya. Kurangnya konsistensi dalam penerapan *punishment* tersebut berpotensi menurunkan tingkat kedisiplinan kerja serta memengaruhi perilaku karyawan dalam jangka panjang.

2. KAJIAN TEORITIS

Salah satu elemen kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi kerja. (Agustriani *et al.* 2022). Menurut penelitian Agustriani dkk. (2022), kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi kerja. Pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, disiplin, dan produktif. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan metode manajemen yang dapat secara efektif meningkatkan dan mempertahankan motivasi kerja karyawan.

Selain motivasi kerja, kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menentukan tingkat kinerja organisasi. Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana karyawan merasakan kenyamanan, kesenangan, serta terpenuhinya kebutuhan selama melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kepuasan tersebut tidak hanya berkaitan dengan besarnya kompensasi yang diterima, tetapi juga meliputi kualitas hubungan kerja, kondisi lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, sistem evaluasi kinerja, serta keadilan dalam penerapan kebijakan perusahaan (Robbins & Judge, 2017).

Dalam sektor pakaian dan manufaktur seperti UD, semangat kerja yang lebih tinggi, tingkat kehadiran yang meningkat, dan dedikasi yang kuat untuk menjaga standar kualitas perusahaan merupakan karakteristik pekerja produksi yang puas. Di sisi lain, kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan sejumlah perilaku yang tidak diinginkan, termasuk peluang pergantian karyawan yang lebih tinggi, loyalitas yang rendah, peningkatan ketidakhadiran, dan produktivitas yang lebih rendah.

Penerapan sistem *reward* dan *punishment* juga memiliki pengaruh besar terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemberian *reward* yang dilakukan secara adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi kerja mampu menumbuhkan perasaan dihargai, diakui, serta diperlakukan secara layak oleh perusahaan. Kondisi tersebut dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja yang berkelanjutan. Sebaliknya, penerapan *punishment* yang tidak konsisten atau dianggap tidak adil berpotensi menimbulkan rasa kecewa, ketidakpuasan, serta menurunkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap manajemen.

Berdasarkan kondisi yang terjadi di UD. Niagara Garment, meskipun perusahaan telah memberikan berbagai bentuk penghargaan, namun pelaksanaannya belum sepenuhnya diimbangi dengan penerapan *punishment* yang konsisten, berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa bahwa peraturan tidak diterapkan secara merata cenderung mengalami penurunan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja, meskipun secara finansial memperoleh manfaat tambahan.

Selain itu, karakteristik pekerjaan produksi yang menuntut ketepatan waktu, daya tahan fisik, serta tingkat konsentrasi yang tinggi menjadikan aspek kepuasan kerja semakin penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, serta sistem penilaian kinerja yang objektif menjadi faktor pendukung utama dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan produksi. Apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi secara optimal, maka karyawan berpotensi mengalami kejenuhan kerja yang dapat berdampak pada penurunan kualitas dan kuantitas hasil produksi.

Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan kondisi kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga merupakan variabel strategis yang memengaruhi kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, UD. Niagara Garment perlu memberikan perhatian yang serius terhadap aspek kepuasan kerja dalam merancang dan menerapkan kebijakan *reward* dan *punishment*. Hal ini bertujuan agar sistem yang diterapkan tidak hanya mampu meningkatkan motivasi, tetapi juga menciptakan rasa adil, nyaman, dan puas bagi karyawan dalam bekerja.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Fatihudin (2020) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mencakup pengamatan dan penjabaran berdasarkan persepsi dengan menggunakan data subjektif untuk memperoleh hasil pemahaman dari sebuah fenomena. Dalam penelitian ini, peneliti tidak melakukan intervensi, manipulasi

variabel, atau perlakuan tertentu, melainkan hanya menyajikan deskripsi yang sistematis mengenai kondisi yang diteliti.

Tempat Penelitian: UD. Niagara Garment, usaha dagang yang bergerak di bidang industry garment dan konveksi, terletak di Jl. Karang Asem XV No. 54N, Surabaya Jawa Timur, menjadi lokasi penelitian. Lokasi tersebut dipilih karena memiliki semua komponen yang diperlukan untuk menjamin keberhasilan penelitian. Teknik Pengumpulan Data: metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya wawancara, observasi, dokumentasi dan studi kasus. Teknik Analisis Data: metode analisis data dijelaskan sebagai berikut: 1) *Data Reduction* (Reduksi data). 2) *Data Display* (Penyajian data) 3) *Conclusion Drawing* atau *Verification* (Simpulan atau verifikasi).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Reward

Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara mendalam dengan pemilik serta karyawan UD. Niagara Garment Surabaya, diketahui bahwa perusahaan telah menerapkan sistem *reward* yang terstruktur dan mengacu pada aturan kerja yang berlaku. *Reward* diberikan sebagai bentuk apresiasi atas kedisiplinan, tanggung jawab, serta kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* di UD. Niagara Garment diberikan dalam dua bentuk, yaitu *reward* material dan *reward* nonmaterial. *Reward* material diwujudkan melalui pemberian premi kehadiran, insentif kerja, serta Tunjangan Hari Raya (THR), sedangkan *reward* nonmaterial diberikan dalam bentuk apresiasi verbal, pengakuan dari pimpinan, serta kepercayaan lebih dalam pelaksanaan tugas. Pemberian *reward* tersebut bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, kedisiplinan, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

A1 menyatakan bahwa: “Karyawan memberikan *reward* kepada karyawan dalam bentuk uang premi kehadiran. Karyawan yang masuk kerja penuh selama enam hari akan dihitung gajinya selama tujuh hari sebagai bentuk penghargaan atas kedisiplinan mereka. Selain itu, untuk Tunjangan Hari Raya (THR) diberikan dengan mempertimbangkan lama masa kerja karyawan di perusahaan. Semakin lama karyawan bekerja, maka semakin besar THR yang diterima. Pemberian *reward* ini bertujuan untuk mendorong karyawan agar lebih disiplin dan tetap loyal dalam bekerja.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemberian *reward* tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan didasarkan pada aturan kehadiran dan masa kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini dirasakan langsung oleh karyawan, sebagaimana disampaikan oleh B1: “Menurut karyawan, *reward* yang diberikan di UD Niagara Garment itu berupa premi kehadiran. Kalau kami masuk kerja penuh selama enam hari, gaji dihitung jadi tujuh hari. Selain itu, kami juga dapat THR, dan besarnya tergantung sudah berapa lama kami kerja di sini. *Reward* seperti ini bikin kami semangat karena merasa usaha kami dihargai.”

Selaras dengan pernyataan tersebut, B2 juga menjelaskan bahwa: “Kalau *reward* di sini itu biasanya tambahan uang dari kehadiran. Jadi kalau tidak bolos dan masuk terus selama enam hari, nanti gajinya ditambah satu hari. Terus kalau menjelang hari raya, kami juga dapat THR, yang jumlahnya beda-beda tergantung lama kerja. Menurut karyawan, itu lumayan membantu dan bikin karyawan lebih rajin kerja.”

Selain itu, B3 menyampaikan: “*Reward* yang karyawan tahu di sini itu kalau rajin masuk kerja, gajinya bisa lebih karena dihitung tujuh hari walaupun masuk enam hari. Selain itu, ada juga uang THR tiap tahun, dan biasanya yang sudah lama kerja dapat lebih besar. Dengan adanya *reward* seperti itu, karyawan jadi lebih termotivasi buat kerja yang baik dan tidak sering absen.”

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa sistem pemberian *reward* di UD Niagara Garment dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang jelas dan terukur, terutama berkaitan dengan tingkat kehadiran selama enam hari kerja, kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, serta masa kerja karyawan. Penetapan karyawan yang berhak menerima *reward* mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan, dimana penilaian dilakukan berdasarkan rekap absensi mingguan, kedisiplinan waktu kerja, serta hasil evaluasi kinerja harian yang dicatat oleh admin dan dijadikan bahan pertimbangan oleh pemilik usaha.

Selain berlandaskan pada SOP internal, pelaksanaan sistem *reward* di UD Niagara Garment juga selaras dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan serta Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja, yang menegaskan hak pekerja untuk memperoleh upah dan penghargaan yang layak sesuai dengan kinerja, disiplin, serta kontribusinya terhadap perusahaan. Dengan berpedoman pada regulasi tersebut, perusahaan diharapkan mampu menerapkan sistem penghargaan yang adil, transparan, dan sesuai dengan prinsip hubungan kerja yang profesional.

Melalui penerapan *reward* yang berlandaskan pada SOP dan peraturan perundang-undangan, UD Niagara Garment tidak hanya berupaya meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban perusahaan dengan karyawan.

Selain premi kehadiran dan THR, perusahaan juga mempertimbangkan kualitas dan produktivitas kerja dalam pemberian *reward*. Karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi, tepat waktu, minim kesalahan, serta mematuhi arahan atasan memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh penghargaan. Dengan demikian, *reward* tidak hanya menilai aspek kehadiran, tetapi juga memperhatikan kualitas hasil kerja dan sikap kerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara, gaji dan Tunjangan Hari Raya (THR) yang diterima karyawan di UD. Niagara Garment Surabaya tidak hanya dipandang sebagai hak finansial semata, tetapi juga dimaknai sebagai bagian dari sistem *reward* yang diberikan perusahaan atas kontribusi, kedisiplinan, serta loyalitas karyawan. B1 yang bekerja pada bagian potong dengan masa kerja selama 35 tahun menerima gaji sebesar Rp1.500.000 per minggu, B2 yang bekerja pada bagian jahit dengan masa kerja 13 tahun menerima gaji sebesar Rp900.000 per minggu, dan B3 yang bekerja pada bagian administrasi dengan masa kerja 9 tahun menerima gaji sebesar Rp1.120.000 per minggu. Perbedaan besaran gaji tersebut mencerminkan kebijakan perusahaan dalam memberikan *reward* finansial yang mempertimbangkan jenis pekerjaan, tanggung jawab, serta pengalaman dan lama masa kerja karyawan.

Selain gaji, perusahaan juga memberikan *reward* tambahan berupa Tunjangan Hari Raya (THR) kepada seluruh karyawan. Pemberian THR ini dipahami oleh karyawan sebagai bentuk apresiasi perusahaan atas kinerja dan loyalitas mereka selama bekerja. Meskipun besaran THR yang diberikan sama-sama satu kali gaji, karyawan tetap merasakan adanya keadilan karena pemberian *reward* tersebut disesuaikan dengan gaji dan posisi masing-masing, serta diberikan secara konsisten sesuai ketentuan perusahaan.

Namun demikian, apabila ditinjau dari perspektif regulasi ketenagakerjaan, khususnya Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 6 Tahun 2016 tentang Tunjangan Hari Raya Keagamaan bagi pekerja/buruh di perusahaan, pekerja yang telah bekerja secara terus-menerus selama minimal 12 bulan berhak menerima THR sebesar satu bulan upah. Dalam konteks tersebut, pemberian THR sebesar satu kali gaji mingguan menunjukkan adanya perbedaan antara kebijakan internal perusahaan dengan standar normatif yang berlaku secara nasional. Perbedaan ini tidak serta-merta menunjukkan ketidakpatuhan, tetapi dapat dipahami sebagai

bentuk penyesuaian kebijakan pada perusahaan berskala kecil yang mempertimbangkan kemampuan finansial serta keberlangsungan operasional usaha.

Temuan ini menunjukkan adanya peluang bagi perusahaan untuk melakukan penyesuaian kebijakan agar praktik pemberian THR semakin selaras dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Penyesuaian tersebut berpotensi tidak hanya meningkatkan perlindungan dan kesejahteraan karyawan, tetapi juga memperkuat kepatuhan hukum serta profesionalitas hubungan industrial dalam perusahaan.

Dalam konteks *reward*, gaji dan THR berfungsi sebagai *reward* finansial yang mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Karyawan yang menerima gaji dan THR secara tepat waktu dan sesuai aturan merasa dihargai atas kontribusi yang telah diberikan, sehingga terdorong untuk mempertahankan kedisiplinan, meningkatkan kualitas kerja, dan tetap loyal terhadap perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa *reward* di UD. Niagara Garment Surabaya tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi juga berperan dalam membangun komitmen kerja jangka panjang, terutama bagi karyawan dengan masa kerja yang relatif lama.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Nabillatus Syuchriah & Suwandi Suwandi, (2024); Syaifullah *et al.*, (2026) yang menyatakan bahwa *reward* finansial, seperti gaji dan tunjangan, memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, dan semangat kerja karyawan apabila diberikan secara adil dan konsisten. Selain itu, (Fiorella *et al.*, 2025) menjelaskan bahwa sistem *reward* yang efektif akan memperkuat perilaku kerja positif dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, pemberian gaji dan THR di UD. Niagara Garment Surabaya dapat dipahami sebagai bagian dari sistem *reward* yang mendukung peningkatan kinerja serta keberlangsungan hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan.

Secara empiris, temuan penelitian ini sejalan dan diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang membahas pengaruh *reward* terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Brilliantisyah *et al.*, (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa pemberian *reward* yang didasarkan pada tingkat kehadiran dan pencapaian kinerja berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Reward* yang diberikan secara terukur dan dikaitkan langsung dengan perilaku kerja membuat karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, sehingga terdorong untuk bekerja lebih disiplin dan produktif. Hasil penelitian tersebut mendukung temuan di UD. Niagara Garment Surabaya, di mana *reward* berupa premi kehadiran dan insentif kerja diberikan berdasarkan aturan absensi dan evaluasi kinerja, sehingga mampu meningkatkan semangat dan kedisiplinan karyawan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Karyaadi, Hudiyah, Rahmatillah, Hidayat, & Respati K. (2024) menunjukkan bahwa sistem *reward* yang diterapkan secara adil dan transparan mampu meningkatkan semangat kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Selanjutnya, Lestari & Murdani (2025) menjelaskan bahwa sistem *reward* yang dikaitkan dengan kedisiplinan dan output kerja secara nyata mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan bertanggung jawab. *Reward* yang diberikan berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja terbukti mampu memperkuat perilaku kerja positif serta menekan tingkat pelanggaran disiplin. Temuan tersebut selaras dengan hasil penelitian ini, di mana UD. Niagara Garment Surabaya tidak hanya menilai kehadiran karyawan, tetapi juga memperhatikan kualitas hasil produksi dan kesungguhan dalam bekerja sebagai dasar pemberian *reward*. Dengan demikian, *reward* berfungsi tidak hanya sebagai alat motivasi, tetapi juga sebagai sarana pengendalian perilaku kerja yang berorientasi pada peningkatan kinerja.

Punishment

Penerapan *punishment* di UD. Niagara Garment Surabaya merupakan salah satu mekanisme penting dalam menjaga kedisiplinan dan keteraturan kerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci (A1), *punishment* dipahami sebagai bentuk konsekuensi atas pelanggaran aturan kerja yang telah disepakati bersama sejak awal bekerja. A1 menyampaikan bahwa perusahaan tidak bermaksud menjatuhkan hukuman semata, melainkan ingin membentuk perilaku kerja yang disiplin dan bertanggung jawab. A1 menjelaskan bahwa: “Aturan ini dibuat supaya karyawan tidak seenaknya datang terlambat atau melanggar jam kerja, karena kalau tidak ada sanksi, biasanya aturan dianggap remeh”.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *punishment* diposisikan sebagai alat pengendalian perilaku kerja agar aktivitas produksi dapat berjalan dengan tertib dan sesuai target perusahaan. Di UD Niagara Garment, *punishment* yang kami terapkan berkaitan dengan kedisiplinan waktu kerja. Kami masih memberi toleransi keterlambatan sampai satu jam. Namun, jika karyawan terlambat lebih dari satu jam dan tidak bisa memenuhi aturan yang sudah ditetapkan, maka akan dikenakan sanksi berupa potongan gaji yang dihitung masuk setengah hari. Selain itu, uang premi pada hari tersebut juga tidak diberikan. Aturan ini kami terapkan supaya karyawan lebih disiplin dan bertanggung jawab terhadap waktu kerja, bukan semata-mata untuk menghukum.

Sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia, UD. Niagara Garment Surabaya menerapkan *punishment* sebagai langkah pengawasan sekaligus pembinaan agar perilaku kerja karyawan tetap berjalan sesuai ketentuan perusahaan. Mengacu pada SOP yang berlaku, pemberian *punishment* umumnya ditujukan pada pelanggaran disiplin kerja, khususnya keterlambatan hadir. Setiap kejadian keterlambatan dicatat oleh admin, kemudian perusahaan memberikan sanksi secara bertahap, dimulai dari teguran lisan apabila keterlambatan terjadi 1–2 kali dalam satu minggu, dilanjutkan dengan teguran tertulis apabila keterlambatan berulang (≥ 3 kali dalam seminggu), hingga dikenakan tindakan yang lebih tegas seperti pengurangan insentif/bonus (jika diberlakukan) atau skorsing apabila pelanggaran terus dilakukan. Di samping itu, SOP juga menjelaskan bahwa pemotongan upah hanya berlaku apabila karyawan tidak masuk kerja atau melakukan izin tidak resmi. Oleh sebab itu, penerapan *punishment* di UD. Niagara Garment lebih difokuskan pada upaya meningkatkan disiplin, mencegah pelanggaran berulang, serta mendorong karyawan bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Gibson *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa *punishment* digunakan sebagai konsekuensi negatif untuk menekan perilaku yang tidak sesuai dan membentuk perilaku kerja yang diharapkan. Melalui penerapan *punishment* yang tegas dan dilakukan secara konsisten, perusahaan berupaya membentuk sikap tanggung jawab serta meningkatkan disiplin karyawan dalam bekerja.

Sebagaimana disampaikan oleh B1: “Kalau soal *punishment*, biasanya terkait jam masuk kerja. Telat masih boleh sampai satu jam. Tapi kalau lebih dari itu, ya ada konsekuensinya, gaji dipotong setengah hari dan premi hari itu hangus. Menurut karyawan aturan ini buat ngingetin supaya tetap disiplin, apalagi buat yang sudah lama kerja”.

Sebagai bagian dari pengaturan perilaku kerja, *punishment* diterapkan untuk mengarahkan karyawan agar mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Bentuk *punishment* yang diberikan antara lain teguran lisan, peringatan tertulis, hingga sanksi tertentu apabila terjadi pelanggaran aturan kerja. Penerapan *punishment* tersebut dimaksudkan untuk memberikan konsekuensi yang jelas sehingga karyawan tidak mengulangi kesalahan yang sama. Hal ini sejalan dengan teori penguatan Luthans (2011) yang menyatakan bahwa perilaku kerja dapat dibentuk melalui konsekuensi yang diterima, termasuk hukuman sebagai penguat negatif. Melalui penerapan *punishment* yang diterapkan secara adil dan konsisten, karyawan diharapkan dapat memperbaiki sikap kerja, meningkatkan disiplin, serta mempertahankan kinerja sesuai standar yang telah ditetapkan.

B2 menyampaikan: “Selama karyawan kerja di sini, aturan *punishment*-nya jelas. Telat lebih dari satu jam itu dianggap sudah melanggar. Dampaknya gaji masuk setengah hari dan uang premi nggak ada. Buat karyawan yang sudah lama, aturan ini menurut karyawan wajar biar kerja tetap tertib dan jadi pengingat supaya tetap jaga disiplin walaupun sudah bertahun-tahun kerja.”

Sebagai salah satu cara untuk mengatur dan mengendalikan perilaku kerja, *punishment* diterapkan agar karyawan menjalankan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang berlaku. Bentuk *punishment* yang diberikan meliputi teguran lisan, peringatan tertulis, hingga sanksi tertentu apabila karyawan melakukan pelanggaran terhadap ketentuan kerja. Penerapan *punishment* ini bertujuan untuk membatasi dan mengurangi perilaku kerja yang tidak sesuai. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa *punishment* digunakan untuk menekan perilaku yang tidak diinginkan agar karyawan menyesuaikan diri dengan norma dan aturan organisasi. Melalui penerapan *punishment* yang tegas dan berkelanjutan, karyawan diharapkan dapat lebih disiplin, bertanggung jawab, serta menjaga perilaku dan kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

B3 menyampaikan: “Di sini aturannya tegas tapi masih ada toleransi. Telat satu jam masih boleh. Tapi kalau lebih dari itu, ada potongan gaji setengah hari dan premi juga nggak ada. Menurut karyawan ini bikin karyawan lebih disiplin dan nggak meremehkan jam kerja.”

Sebagai kelanjutan dari pembahasan terkait penerapan *punishment*, penelitian ini turut mengkaji pengaruh *punishment* terhadap kedisiplinan dan perilaku kerja karyawan. Pemberian *punishment* mendorong karyawan untuk bekerja lebih hati-hati, mematuhi peraturan, serta menghindari tindakan yang dapat merugikan diri sendiri maupun perusahaan. Dampak dari penerapan *punishment* tersebut terlihat pada meningkatnya kedisiplinan serta rasa tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai & Sagala (2019) yang menyatakan bahwa *punishment* berperan sebagai sarana pengendalian untuk membentuk dan mengarahkan perilaku kerja agar sesuai dengan aturan organisasi. Melalui penerapan *punishment* yang diterapkan secara tegas tetapi tetap adil, karyawan akan termotivasi untuk memperbaiki sikap dalam bekerja serta mempertahankan kinerja agar tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Sebagaimana disampaikan oleh A1: “Menurut karyawan, *punishment* cukup berpengaruh ke kedisiplinan karyawan. *Punishment* ini diterapkan bukan untuk menghukum, tetapi membentuk kesadaran dan memperbaiki perilaku kerjanya.”

Penerapan *punishment* mendorong karyawan untuk lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya, mematuhi aturan yang berlaku, serta menghindari tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Hal tersebut memberikan dampak positif terhadap peningkatan kedisiplinan dan rasa tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Karyawan menjadi lebih sadar akan konsekuensi dari setiap pelanggaran yang dilakukan sehingga berusaha menyesuaikan perilaku kerjanya. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa *punishment* berperan sebagai sarana pengendalian untuk mengarahkan dan memperbaiki perilaku kerja karyawan agar sesuai dengan ketentuan serta standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Melalui penerapan *punishment* yang diterapkan secara tegas, jelas, dan berkeadilan, karyawan lebih terdorong untuk memperbaiki sikap dalam bekerja, mempertahankan kestabilan kinerja, serta menjalankan pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih baik dalam jangka panjang.

B1 menyampaikan: “Kalau menurut karyawan yang sudah lama kerja, *punishment* itu cukup ngaruh ke kedisiplinan. Soalnya kita jadi lebih hati-hati sama aturan, terutama soal jam masuk kerja. Kalau tahu ada sanksinya, kita jadi nggak berani telat dan lebih tanggung jawab sama pekerjaan. Lama-lama jadi kebiasaan yang baik.”

Pemberlakuan *punishment* mendorong karyawan untuk lebih memperhatikan sikap dan cara bekerja dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan menjadi lebih taat terhadap peraturan, bekerja dengan lebih hati-hati, serta berupaya menghindari pelanggaran yang dapat berujung pada sanksi. Hal tersebut berdampak pada meningkatnya tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang diemban. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Rivai & Sagala (2019) yang menyatakan bahwa *punishment* berperan sebagai sarana pengendalian untuk mengarahkan perilaku karyawan agar sesuai dengan aturan dan standar yang ditetapkan organisasi. Melalui pelaksanaan *punishment* yang tegas namun tetap berkeadilan, karyawan akan terdorong untuk memperbaiki perilaku kerja serta menjaga kinerja agar tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan.

B2 menyampaikan: “Kalau sudah lama kerja, *punishment* itu bukan buat nakut-nakutin, tapi buat jaga kebiasaan kerja. Kita jadi datang tepat waktu, kerja lebih fokus, dan nggak seenaknya sendiri. Walaupun awalnya terasa berat, lama-lama jadi terbiasa dan lebih disiplin.”

Pemberlakuan *punishment* membuat karyawan lebih waspada dalam bersikap dan melaksanakan pekerjaan, sehingga mereka cenderung mematuhi peraturan yang ada serta menghindari tindakan yang dapat berujung pada sanksi. Dampak dari penerapan *punishment* tersebut tercermin pada meningkatnya tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Gibson *et al.* (2012) yang

menyatakan bahwa *punishment* berfungsi sebagai konsekuensi untuk menekan perilaku yang tidak diharapkan dan membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Melalui pelaksanaan *punishment* yang diterapkan secara jelas dan konsisten, karyawan akan terdorong untuk memperbaiki sikap dalam bekerja serta mempertahankan kinerja agar tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

B3 menyampaikan: “Kalau ada *punishment*, kita jadi lebih fokus kerja dan nurut aturan. Soalnya kalau melanggar, ada sanksi yang bikin rugi sendiri. Jadi lebih baik disiplin dari awal, perilaku kerja juga jadi lebih baik dan lebih tanggung jawab”

Sebagai lanjutan dari pembahasan mengenai pengaruh *punishment* terhadap kedisiplinan dan perilaku kerja, penelitian ini juga menyoroti upaya perusahaan dalam mengimbangi penerapan *punishment* agar tidak berdampak negatif pada motivasi kerja karyawan. Perusahaan berusaha menerapkan *punishment* secara adil dan sesuai dengan tingkat pelanggaran, serta disertai penjelasan yang jelas mengenai kesalahan yang dilakukan dan arahan untuk melakukan perbaikan. Pendekatan tersebut dimaksudkan agar karyawan tidak hanya merasakan hukuman, tetapi juga memahami bahwa *punishment* diberikan sebagai bentuk pembinaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017), yang menyatakan bahwa *punishment* sebaiknya digunakan sebagai sarana pembelajaran dan pengendalian, bukan sekadar pemberian sanksi, sehingga motivasi kerja karyawan tetap terjaga. Melalui pelaksanaan tersebut, perusahaan berharap karyawan tetap memiliki motivasi kerja yang tinggi serta mampu memperbaiki perilaku kerjanya dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Sebagaimana disampaikan oleh A1: “Menurut karyawan, supaya *punishment* nggak menurunkan motivasi kerja, perusahaan juga mengimbangnya dengan pendekatan yang baik. Kami selalu jelaskan aturan dan alasan *punishment* secara terbuka, lalu tetap memberi apresiasi kalau karyawan bekerja dengan baik. Jadi karyawan merasa diperlakukan adil dan tetap termotivasi untuk kerja lebih baik, bukan merasa ditekan.”

Penerapan *punishment* agar tidak berdampak negatif terhadap motivasi kerja karyawan, perusahaan berusaha menerapkannya secara proporsional, konsisten, dan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Setiap *punishment* disertai dengan penjelasan yang jelas mengenai kesalahan yang terjadi serta arahan yang konstruktif agar karyawan dapat memperbaiki perilaku kerjanya. Pendekatan ini dimaksudkan agar *punishment* tidak hanya dipahami sebagai konsekuensi semata, tetapi juga sebagai sarana pembinaan dan pembelajaran bagi karyawan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Gibson *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa *punishment* akan berjalan efektif apabila diterapkan secara adil serta disertai dengan umpan balik yang tepat, sehingga mampu mengarahkan perilaku kerja tanpa menurunkan

motivasi karyawan. Berdasarkan penerapan tersebut, perusahaan berharap karyawan tetap memiliki motivasi kerja yang baik, mampu menyesuaikan perilaku kerjanya, serta meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

B1 menyampaikan: “Kalau karyawan lihat selama kerja di UD Niagara Garment, perusahaan sudah berusaha ngimbangin *punishment* supaya nggak bikin karyawan down. Walaupun ada sanksi kalau melanggar, tapi kalau kita kerja bagus tetap dikasih penghargaan. Jadi rasanya adil, nggak cuma ditegur terus, tapi kerja baik juga diperhatiin, itu bikin motivasi kerja tetap ada walaupun ada aturan yang tegas.”

Dalam upaya menerapkan *punishment* tanpa menurunkan motivasi kerja karyawan, perusahaan berusaha melaksanakannya secara adil, bertahap, dan disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Setiap pemberian *punishment* disertai dengan penjelasan yang jelas mengenai kesalahan yang terjadi serta arahan yang bersifat membangun agar karyawan memahami apa yang perlu diperbaiki dalam pekerjaannya. Pendekatan ini dimaksudkan agar *punishment* tidak hanya dipersepsikan sebagai hukuman semata, tetapi juga sebagai bentuk pembinaan dan pembelajaran bagi karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai & Sagala (2019) yang menyatakan bahwa *punishment* perlu diterapkan secara tepat dan proporsional agar mampu mengendalikan perilaku kerja tanpa mengurangi motivasi karyawan. Melalui penerapan *punishment* yang demikian, perusahaan berharap karyawan tetap memiliki semangat kerja, mampu memperbaiki sikap dan perilaku kerja, serta meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

B2 menyampaikan: “Kalau dari pengalaman karyawan, perusahaan nggak cuma fokus ke hukuman. perusahaan tetap ngasih semangat dan perhatian ke karyawan, Misalnya kerja kita bagus, tetap dipuji atau dikasih bonus. Jadi *punishment* itu lebih ke pengingat, bukan buat bikin karyawan takut atau malas kerja.”

Untuk mencegah penerapan *punishment* menimbulkan dampak negatif terhadap motivasi kerja karyawan, perusahaan berupaya melaksanakannya secara adil, konsisten, dan disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang terjadi. Setiap pemberian *punishment* disertai dengan penjelasan yang jelas mengenai kesalahan yang dilakukan, serta arahan yang bersifat membangun agar karyawan dapat memahami dan memperbaiki perilaku kerjanya di masa mendatang. Pendekatan ini dimaksudkan agar *punishment* tidak hanya dipahami sebagai sanksi, tetapi juga sebagai sarana pengendalian dan pembinaan perilaku kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa *punishment* akan efektif apabila diterapkan secara tepat untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan tanpa mengurangi motivasi kerja karyawan. Seiring diterapkannya *punishment* secara proporsional

dan didukung oleh komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan, perusahaan berharap karyawan tetap termotivasi, mampu menyesuaikan perilaku kerja, serta meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

B3 menyampaikan: “Upaya perusahaan itu dengan bersikap tegas tapi tetap manusiawi. Ada *punishment* kalau melanggar, tapi kalau kerja bagus juga dikasih penghargaan, terus kalau kita disiplin, tetap ada apresiasi. Itu bikin kita merasa semangat, dihargai dan motivasi kerja nggak turun.”

Dari sisi prosedur, berdasarkan SOP perusahaan, *punishment* diterapkan secara bertahap, dimulai dari teguran lisan, peringatan tertulis, hingga sanksi finansial. Setiap pelanggaran dicatat oleh bagian administrasi sebagai bahan evaluasi kinerja dan kedisiplinan karyawan. Sistem bertahap ini bertujuan agar karyawan memiliki kesempatan untuk memperbaiki perilaku sebelum dikenakan sanksi yang lebih berat. Dengan demikian, *punishment* tidak hanya bersifat represif, tetapi juga edukatif dan preventif dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat (Munir & Krowin, 2024) yang menyatakan bahwa *punishment* merupakan alat untuk mendidik karyawan agar menaati peraturan dan meningkatkan disiplin kerja. Hasibuan menekankan bahwa *punishment* yang efektif harus diterapkan secara adil, konsisten, dan disesuaikan dengan tingkat pelanggaran tidak menimbulkan penurunan motivasi kerja.

Selain itu, Pratama,A dan Putri H, (2022) menjelaskan bahwa *punishment* memiliki fungsi pengendalian perilaku kerja agar karyawan tidak mengulangi kesalahan yang sama. Menurutnya, *punishment* yang tepat dapat memperbaiki sikap kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Temuan ini relevan dengan kondisi di UD. Niagara Garment, di mana *punishment* terbukti mendorong karyawan untuk lebih disiplin dan berhati-hati dalam mematuhi jam kerja.

Secara empiris, penelitian Jumarti (2025) menunjukkan bahwa *punishment* yang diterapkan secara konsisten dan disertai komunikasi yang baik dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan tanpa menurunkan motivasi kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan cenderung menerima *punishment* apabila aturan disosialisasikan dengan jelas dan diterapkan secara adil.

Penelitian lain oleh Putri dan Nugraheni (2020) juga menemukan bahwa *punishment* yang dikombinasikan dengan *reward* mampu menciptakan keseimbangan dalam pengelolaan perilaku kerja karyawan. Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa *punishment* berperan sebagai pengendali, sedangkan *reward* berfungsi sebagai pendorong motivasi, sehingga keduanya saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja karyawan

Dengan demikian, *punishment* di UD. Niagara Garment Surabaya dapat dipahami sebagai bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia yang bertujuan membentuk perilaku kerja yang disiplin, bertanggung jawab, dan selaras dengan aturan perusahaan. Penerapan *punishment* yang jelas, bertahap, dan disertai pendekatan persuasif mampu menciptakan lingkungan kerja yang tertib serta mendukung keberlangsungan proses kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

Motivasi Kerja

Penelitian ini membahas peran motivasi kerja dalam memengaruhi ketepatan waktu dan kualitas hasil kerja karyawan di UD. Niagara Garment. Motivasi kerja menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk bekerja secara disiplin, tepat waktu, dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung mampu mengelola waktu kerja dengan baik, menyelesaikan pekerjaan sesuai target, serta menunjukkan ketelitian dan tanggung jawab dalam setiap proses kerja. Sebaliknya, motivasi kerja yang rendah dapat berdampak pada menurunnya disiplin, ketepatan waktu, dan kualitas hasil kerja.

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh A1 yang menyatakan bahwa: “Kalau karyawan punya motivasi yang baik, mereka biasanya lebih disiplin datang tepat waktu dan lebih serius dalam mengerjakan tugas. Hasil kerja juga jadi lebih rapi dan sesuai target, karena dikerjakan dengan tanggung jawab, bukan asal- asalan”.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berpengaruh pada aspek kehadiran, tetapi juga pada sikap kerja dan kualitas hasil yang dihasilkan karyawan. Motivasi berfungsi sebagai dorongan internal yang mengarahkan karyawan untuk bekerja secara optimal sesuai standar perusahaan.

Kinerja karyawan produksi di UD. Niagara Garment terbentuk melalui proses kerja yang menuntut ketepatan waktu, ketelitian, dan tanggung jawab. Salah satu faktor utama yang membuat karyawan mampu memenuhi tuntutan tersebut adalah motivasi kerja yang relatif stabil. Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan yang telah bekerja dalam jangka waktu lama memiliki motivasi kerja yang kuat karena merasa adanya kesesuaian antara kemampuan, beban kerja, dan imbalan yang diterima. Gaji yang dianggap sepadan dengan keterampilan serta pengalaman kerja menjadi salah satu motif utama yang membuat karyawan bertahan lama dan tetap termotivasi dalam bekerja.

Selain faktor finansial, suasana kerja yang nyaman dan aman juga menjadi faktor penting yang mendukung motivasi kerja jangka panjang. Karyawan menilai bahwa lingkungan kerja di UD Niagara Garment terasa seperti sebuah keluarga, sehingga tercipta hubungan yang harmonis baik antar karyawan maupun antara karyawan dan pimpinan. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa dihargai, diterima, dan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan. Perasaan aman dan nyaman ini mendorong karyawan untuk tetap bertahan serta bekerja dengan penuh semangat meskipun menghadapi tekanan pekerjaan.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui Teori Kebutuhan Sosial dalam Hierarki Kebutuhan Maslow (1943), yang menyatakan bahwa setelah kebutuhan fisiologis dan keamanan terpenuhi, individu memiliki kebutuhan akan rasa memiliki (*belongingness*), penerimaan dalam kelompok, serta hubungan interpersonal yang hangat. Lingkungan kerja yang menumbuhkan kebersamaan dan suasana kekeluargaan mampu memenuhi kebutuhan sosial tersebut, sehingga meningkatkan kenyamanan sekaligus motivasi kerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan pendapat G. Ari Saputra *et al.*, (2025) yang menyatakan bahwa motivasi memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja individu. Karyawan yang merasa kebutuhannya terpenuhi, baik secara ekonomi maupun sosial, akan menunjukkan ketekunan dan komitmen kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, motivasi kerja berperan langsung dalam menjaga konsistensi kinerja, baik dari segi ketepatan waktu maupun kualitas hasil kerja.

B1, sebagai karyawan dengan masa kerja yang panjang, menyampaikan bahwa motivasi kerja sangat memengaruhi cara bekerja sehari-hari. B1 mengungkapkan bahwa; “Kalau lagi semangat, datang kerja lebih tepat waktu dan hasil jahitan atau pekerjaan juga lebih bagus. Kalau motivasi turun, biasanya kerja jadi seadanya”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penentu dalam menjaga kualitas dan kesungguhan kerja, bahkan pada karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja bertahun-tahun.

Motif yang membuat karyawan bertahan lama bekerja juga berkaitan dengan perasaan dihargai atas kontribusi yang telah diberikan. Pengalaman kerja yang panjang membuat karyawan merasa memiliki peran penting dalam proses produksi, sehingga muncul dorongan untuk mempertahankan kinerja dan tanggung jawabnya. Hal ini memperkuat motivasi intrinsik karyawan, yaitu dorongan yang muncul dari dalam diri untuk bekerja dengan baik karena merasa pekerjaannya bermakna.

B2 juga menyampaikan bahwa: “Kalau motivasi kerja lagi bagus, biasanya kita lebih tepat waktu dan hasil kerja juga lebih rapi. Soalnya kita kerja pakai niat, bukan cuma kewajiban”. Pernyataan ini menegaskan bahwa motivasi kerja mendorong karyawan untuk bekerja bukan sekadar memenuhi kewajiban, tetapi juga menunjukkan kesungguhan dan komitmen terhadap pekerjaannya. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih teliti, mengurangi kesalahan kerja, dan berusaha menjaga kualitas hasil produksi.

Temuan ini sejalan dengan pendapat (A. J. Saputra *et al.*, 2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi semangat, kedisiplinan, dan kinerja karyawan. Motivasi yang baik akan mendorong karyawan untuk memanfaatkan waktu kerja secara efektif serta menghasilkan pekerjaan yang optimal. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai penggerak utama dalam meningkatkan kualitas dan ketepatan waktu kerja.

Perbedaan cara kerja karyawan juga terlihat jelas antara kondisi motivasi kerja tinggi dan rendah. A1 menyampaikan bahwa: “Kalau motivasi kerja tinggi, karyawan biasanya bekerja lebih cepat, lebih fokus, dan hasil produksinya lebih rapi. Sebaliknya, kalau motivasi menurun, cara kerja jadi lebih lambat dan kurang teliti”.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui teori dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja. Ketika faktor-faktor tersebut terpenuhi, karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif dan produktif. Sebaliknya, apabila faktor motivator tidak terpenuhi, semangat dan kualitas kerja cenderung menurun. B3 menambahkan bahwa: “Saat motivasi lagi tinggi, kerja lebih serius dan hasil produksi jadi lebih rapi. Tapi kalau motivasi menurun, kerja terasa lebih berat”.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berdampak pada hasil kerja, tetapi juga pada persepsi karyawan terhadap beban kerja. Motivasi yang baik membuat pekerjaan terasa lebih ringan dan bermakna, sedangkan motivasi yang rendah membuat pekerjaan dipersepsikan sebagai beban.

Selain itu, teori keadilan Adams juga relevan dalam menjelaskan motivasi kerja karyawan. Karyawan akan tetap termotivasi apabila mereka menilai bahwa kontribusi yang diberikan sebanding dengan imbalan yang diterima. Apabila persepsi keadilan ini terjaga, maka motivasi kerja akan tetap tinggi dan karyawan terdorong untuk mempertahankan kinerja yang optimal. Kondisi ini terlihat pada karyawan UD. Niagara Garment yang merasa gaji dan perlakuan perusahaan sudah sesuai dengan kemampuan dan kontribusi mereka, sehingga bersedia bertahan lama dan bekerja secara konsisten.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berhubungan kuat dengan berbagai motif finansial maupun nonfinansial, baik gaji dengan keterampilan, lingkungan kerja yang nyaman, rasa aman, hubungan kekeluargaan, serta penghargaan atas pengalaman dan kontribusi kerja. Motivasi kerja yang terjaga dengan baik mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, tepat waktu, dan menghasilkan kualitas kerja yang optimal, sehingga berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

Kepuasan

Kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk semangat kerja dan hasil kerja karyawan di UD. Niagara Garment. Berdasarkan hasil wawancara, kepuasan kerja karyawan tidak hanya muncul dari aspek materi, tetapi lebih dominan berasal dari rasa nyaman, aman, dan stabil dalam bekerja. Kepuasan tersebut tercermin dari sikap kerja yang lebih tenang, konsisten, serta kemampuan karyawan dalam menjaga kualitas hasil kerja meskipun menghadapi beban pekerjaan yang relatif tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi fondasi penting yang menopang keberlanjutan kinerja karyawan.

Hasil wawancara dengan A1 menunjukkan bahwa kepuasan terbesar yang dirasakan karyawan adalah rasa nyaman dan aman dalam lingkungan kerja. A1 menyampaikan bahwa: “Kepuasan kerja lebih ke rasa nyaman dan aman karyawan saat bekerja. Kalau karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja, aturan, dan perlakuan perusahaan, mereka cenderung bekerja lebih tenang dan konsisten”. Pernyataan ini menegaskan bahwa indikator kepuasan kerja yang paling dominan bukan semata-mata gaji, melainkan kondisi kerja yang stabil, aturan yang jelas, serta perlakuan perusahaan yang dianggap adil. Rasa nyaman tersebut berdampak pada stabilitas hasil kerja dan berkurangnya kesalahan dalam proses produksi.

Hasil ini sesuai dengan temuan Robbins dan Judge (2017), yang menemukan korelasi kuat antara kebahagiaan kerja dan sikap kerja positif, stabilitas emosional, dan kinerja yang konsisten. Kualitas kerja jangka panjang dipertahankan oleh kecenderungan karyawan yang puas untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih tenang dan teratur. Akibatnya, kepuasan kerja bertindak sebagai penyangga psikologis untuk membantu pekerja mengatasi tekanan pekerjaan mereka.

B1 juga menegaskan bahwa kepuasan kerja terutama dirasakan melalui kenyamanan lingkungan kerja dan kecocokan dengan aturan perusahaan. B1 menyampaikan bahwa: “Kalau sudah merasa cocok dengan tempat kerja, lingkungan, dan aturan yang ada, kerja jadi lebih tenang. Walaupun pekerjaannya banyak, tetap bisa dijalani dengan sabar”. Pernyataan ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan membuat pekerjaan tidak dipersepsikan sebagai tekanan, melainkan sebagai aktivitas yang dapat dijalani secara wajar. Dampaknya, karyawan mampu menjaga kerapian hasil kerja dan bekerja secara konsisten tanpa tergesa-gesa.

Kondisi tersebut sejalan dengan pendapat Wiliandari (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan yang tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari, seperti ketenangan dalam bekerja, kestabilan emosi, dan konsistensi kinerja. Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan mampu mengelola beban kerja dengan lebih baik, sehingga kualitas hasil kerja tetap terjaga meskipun menghadapi tekanan produksi.

B2 menyampaikan bahwa kepuasan kerja yang paling dirasakan adalah perasaan adil, aman, dan nyaman. “Kepuasan kerja itu penting karena bikin merasa adil, aman, dan nyaman. Kalau suasana kerja enak, kerja jadi lebih tenang dan tetap bertanggung jawab”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan dan keamanan kerja menjadi indikator penting kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan berada dalam lingkungan yang aman, mereka cenderung bekerja dengan penuh tanggung jawab dan menjaga stabilitas hasil kerja.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Colquitt *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan dan perlakuan organisasi terhadap karyawan. Kepuasan yang didasarkan pada rasa adil dan aman akan mendorong karyawan untuk menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja yang lebih konsisten. Dalam konteks UD. Niagara Garment, kepuasan tersebut menjadi salah satu alasan utama karyawan mampu bertahan lama dan tetap menunjukkan kinerja yang stabil.

B3 juga menekankan bahwa kepuasan kerja membuat pekerjaan tidak terasa sebagai paksaan. B3 menyampaikan bahwa: “Kalau karyawan sudah merasa puas, kerja jadi nggak terasa terpaksa. Pekerjaan dijalani dengan lebih santai karena lingkungan kerjanya nyaman”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak langsung pada sikap mental karyawan dalam bekerja. Ketika pekerjaan dijalani tanpa rasa terpaksa, karyawan cenderung lebih teliti, fokus, dan mampu menjaga kualitas hasil kerja, sehingga kesalahan dapat diminimalkan.

Perbedaan cara kerja karyawan juga terlihat jelas antara kondisi kepuasan kerja tinggi dan rendah. A1 menjelaskan bahwa “Saat karyawan merasa puas, mereka bekerja lebih tenang, lebih konsisten, dan jarang membuat kesalahan. Sebaliknya, kalau karyawan merasa tidak puas, cara kerjanya cenderung kurang stabil”.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap pola kerja serta kualitas hasil produksi karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menciptakan kestabilan perilaku kerja, sehingga karyawan mampu mempertahankan konsistensi kinerja dan menjaga mutu hasil produksi secara berkelanjutan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja berpotensi menimbulkan fluktuasi kinerja yang tercermin dari menurunnya ketelitian, berkurangnya semangat kerja, serta ketidakkonsistenan hasil pekerjaan.

Meskipun demikian, kestabilan maupun ketidakstabilan kinerja tidak sepenuhnya ditentukan oleh kepuasan kerja. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi dalam proses kerja. Faktor internal berkaitan dengan kondisi fisik dan psikologis, tingkat kelelahan, serta motivasi individu, sedangkan faktor eksternal mencakup beban kerja, tekanan target produksi, kondisi lingkungan kerja, serta dinamika hubungan kerja. Interaksi faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi tingkat konsentrasi, ketahanan kerja, dan stabilitas performa karyawan, bahkan ketika tingkat kepuasan kerja berada pada kondisi yang relatif baik.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Wiliandari (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap sikap, perilaku, dan hasil kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan perilaku kerja yang positif dan konsisten, sementara ketidakpuasan kerja dapat menurunkan kualitas kinerja meskipun pekerjaan tetap diselesaikan. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai fondasi psikologis yang mendukung stabilitas kinerja, meskipun efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal yang menyertai aktivitas kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai faktor strategis dalam menjaga konsistensi dan kualitas kinerja karyawan, namun bukan satu-satunya determinan. Pendekatan manajerial yang komprehensif diperlukan untuk mengelola faktor internal dan eksternal secara simultan agar kestabilan kinerja dapat dipertahankan secara optimal. Upaya ini penting untuk memastikan bahwa peningkatan kepuasan kerja berjalan selaras dengan kondisi kerja yang mendukung keberlanjutan produktivitas dan kualitas hasil kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan produksi di UD. Niagara Garment Surabaya terbentuk melalui sistem kerja yang terorganisir dan menuntut ketelitian, ketepatan waktu, serta rasa tanggung jawab yang tinggi. Setiap tahap dalam proses produksi saling berhubungan, sehingga mutu hasil kerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan masing-masing individu dan koordinasi antarbagian. Hal

ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak terbentuk secara instan, melainkan berkembang melalui perpaduan antara faktor pribadi, lingkungan kerja, serta kebijakan manajemen yang diterapkan perusahaan.

Hasil wawancara dengan A1 menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam proses produksi dinilai sudah baik, baik dari segi kualitas maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. A1 menyampaikan bahwa “Kalau secara umum, kualitas hasil kerja mereka sudah cukup bagus dan sesuai standar yang kami inginkan. Anak-anak produksi di sini sudah terbiasa dengan ritme kerja masing-masing, jadi mereka tahu bagaimana menjaga kerapian dan kualitas hasil. Untuk ketepatan waktu juga sejauh ini cukup baik. Biasanya pesanan bisa selesai sesuai target yang sudah dijadwalkan”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kualitas hasil kerja karyawan produksi telah sesuai dengan standar dan pesanan umumnya dapat diselesaikan tepat waktu menunjukkan bahwa kinerja karyawan relatif konsisten, terutama dalam aspek kualitas dan ketepatan waktu. Meskipun demikian, penting untuk menelaah lebih lanjut bagaimana kondisi tersebut dirasakan oleh karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi.

Temuan ini sejalan dengan indikator kinerja yang dikemukakan oleh Bernardin & Russell (2013) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas biaya (*cost-effectiveness*), serta dampak interpersonal (*interpersonal impact*). Dalam konteks penelitian ini, kualitas hasil jahitan dan ketepatan penyelesaian pesanan mencerminkan dimensi *quality* dan *timeliness* sebagai indikator utama kinerja.

Oleh karena itu, B1 diperlukan untuk memperkuat temuan bahwa kinerja yang baik tidak hanya terlihat dari hasil akhir, tetapi juga dari pengalaman kerja langsung dalam menjaga mutu dan ketepatan waktu produksi. B1 menyampaikan bahwa “Kalau menurut saya, kualitas kerja di sini sudah cukup bagus. Kami sudah terbiasa kerja rapi supaya nggak bolak-balik diperbaiki. Soalnya kalau salah sedikit saja, nanti bisa menghambat kerjaan lain. Kalau soal waktu, biasanya kami mengikuti target. Selama bahan ada dan mesin normal, pekerjaan bisa selesai tepat waktu. Kalau terlambat, biasanya karena bahan belum datang atau mesin bermasalah.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa mutu pekerjaan dan ketepatan waktu penyelesaiannya tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kelancaran sistem produksi serta ketersediaan sumber daya pendukung. Kebiasaan bekerja secara rapi untuk menghindari perbaikan ulang mencerminkan upaya menjaga efisiensi proses kerja sekaligus mencegah terganggunya alur produksi pada tahap berikutnya.

Kondisi ini sejalan dengan pandangan Mangkunegara (2017) yang menegaskan bahwa kualitas dan ketepatan waktu merupakan indikator penting dalam menilai kinerja karyawan, karena pekerjaan yang dilakukan dengan benar sejak awal dapat mengurangi pemborosan waktu dan meningkatkan efektivitas kerja.

Selain itu, ketergantungan pada ketersediaan bahan baku dan kondisi mesin menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi faktor individu, tetapi juga sistem dan lingkungan kerja. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Lestari & Murdani (2025) yang menyatakan bahwa kelancaran alur produksi, ketersediaan bahan, serta kondisi peralatan kerja berpengaruh signifikan terhadap ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan kualitas hasil produksi. Dengan demikian, kerapian hasil kerja dan kemampuan memenuhi target waktu di bagian produksi mencerminkan kinerja yang tidak hanya bergantung pada keterampilan karyawan, tetapi juga pada koordinasi kerja dan kesiapan sumber daya produksi.

B2 menyampaikan bahwa mutu hasil kerja dan ketepatan waktu penyelesaian produksi tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh kelancaran proses kerja serta ketersediaan bahan dan peralatan yang mendukung. B2 mengungkapkan bahwa “Sejauh ini hasil kerja sudah cukup rapi karena kami terbiasa bekerja sesuai pola yang sama setiap hari. Kalau soal waktu, biasanya bisa selesai sesuai target. Tapi kalau ada kendala bahan atau alat, ya mau tidak mau waktunya menyesuaikan.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa mutu hasil kerja dan ketepatan waktu penyelesaian produksi tidak semata-mata bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kelancaran alur kerja serta ketersediaan bahan dan peralatan pendukung. Kebiasaan bekerja dengan pola yang sama setiap hari membantu karyawan menjaga kerapian hasil dan konsistensi kerja, sehingga kesalahan dapat ditekan dan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target yang telah ditetapkan. Namun demikian, apabila terjadi hambatan seperti keterlambatan bahan baku atau gangguan pada peralatan, ritme kerja menjadi terganggu dan waktu penyelesaian produksi harus disesuaikan dengan kondisi yang ada.

Keadaan ini mendukung pernyataan yang dibuat oleh Robbins & Judge (2017) bahwa keterampilan individu, ketersediaan sumber daya, dan lingkungan kerja yang mendorong pelaksanaan pekerjaan yang efisien semuanya memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, studi oleh Karyaadi *et al.* (2024) mendukung kesimpulan ini, yang menyatakan bahwa prosedur kerja yang efisien dan kesiapan fasilitas produksi sangat penting untuk menjaga kualitas output dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa kebiasaan kerja yang terstandarisasi, koordinasi proses produksi, dan kesiapan sistem pendukung yang memadai

semuanya diperlukan untuk kinerja produksi yang optimal, di samping keterampilan dan pengalaman kerja, agar proses kerja berjalan lancar dan andal.

B3 juga menekankan bahwa pekerjaan produksi dilakukan dengan baik dan teliti sehingga mengurangi kebutuhan perbaikan ulang. B3 menyampaikan: “Pekerjaan umumnya dapat diselesaikan tepat waktu selama bahan dan peralatan tersedia. Kedisiplinan dan tanggung jawab kerja cukup baik karena setiap bagian memahami tugasnya dan saling berkoordinasi. Kinerja yang baik didukung oleh komunikasi yang jelas, ketelitian dalam pencatatan, kerja sama antar bagian, serta arahan yang tepat sehingga proses kerja tetap lancar dan hasil sesuai standar.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan kelancaran proses produksi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh ketersediaan bahan, kesiapan peralatan, serta koordinasi kerja yang baik antarbagian. Kedisiplinan dan rasa tanggung jawab yang dimiliki setiap bagian memungkinkan pekerjaan diselesaikan sesuai peran masing-masing tanpa menghambat tahapan produksi berikutnya. Ketika setiap unit memahami tugasnya dan mampu bekerja secara terkoordinasi, alur produksi dapat berjalan lebih efisien dan risiko keterlambatan dapat diminimalkan.

Kondisi ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan kerja, kejelasan tugas, serta kerja sama yang efektif dalam organisasi. Selain itu, komunikasi yang jelas, ketelitian dalam pencatatan, dan arahan kerja yang tepat turut mendukung kelancaran operasional, karena informasi yang akurat membantu mengurangi kesalahan dan mencegah gangguan pada proses produksi. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Brilliantisyah *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa koordinasi kerja, komunikasi yang efektif, dan kolaborasi antarbagian berpengaruh signifikan terhadap kelancaran proses produksi serta kualitas hasil kerja. Dengan demikian, kinerja produksi yang optimal tidak hanya bergantung pada keterampilan individu, tetapi juga pada sistem kerja yang terorganisir, komunikasi yang efektif, dan kerja sama tim yang solid sehingga proses kerja dapat berlangsung lancar, efisien, dan menghasilkan output yang sesuai standar.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan produksi di UD Niagara Garment terbentuk melalui interaksi antara kemampuan individu, sistem kerja yang terstruktur, serta dukungan lingkungan kerja yang memadai. Kinerja yang optimal tidak hanya ditentukan oleh keterampilan dan pengalaman kerja, tetapi juga oleh kedisiplinan, ketelitian, kebiasaan kerja yang terstandar, serta koordinasi dan komunikasi yang efektif antarbagian. Selain itu, kelancaran alur produksi, ketersediaan bahan baku, dan kesiapan peralatan kerja merupakan

faktor pendukung utama dalam menjaga kualitas hasil serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, pencapaian hasil kerja yang optimal mencerminkan sinergi antara faktor individu, sistem kerja yang terorganisir, dan dukungan sumber daya produksi yang saling menunjang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan mengenai “Analisis *Reward*, *Punishment*, Motivasi dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Produksi pada UD. Niagara Garment Surabaya” maka dapat ditarik beberapa kesimpulan.

Penerapan *reward* dan *punishment* memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja dan kedisiplinan karyawan. Sistem *reward* menunjukkan kontribusi nyata dalam meningkatkan motivasi, kedisiplinan, dan loyalitas karyawan melalui pemberian penghargaan finansial maupun penghargaan nonfinansial. Bentuk apresiasi verbal dan kepercayaan dalam pelaksanaan tugas. *Reward* yang disampaikan secara jelas dan dipersepsikan adil oleh karyawan mendorong mereka untuk bekerja lebih disiplin serta menjaga kualitas hasil kerja.

Kinerja karyawan tercermin dari kualitas hasil kerja yang rapi, ketepatan waktu penyelesaian pesanan, serta kerja sama tim yang efektif. Kinerja dipengaruhi oleh keterampilan individu, tetapi juga oleh koordinasi kerja, komunikasi antarbagian, ketersediaan bahan dan peralatan, serta sistem kerja yang terorganisir.

Motivasi kerja, kepuasan, *reward* serta *punishment* menyebabkan kesungguhan, dan kualitas hasil kerja, menjadi baik maka kinerja meningkat tajam yang tidak hanya didorong oleh imbalan finansial, tetapi juga oleh rasa aman dalam bekerja.

DAFTAR REFERENSI

- Agustriani, R., Ratnasari, S. L., & Zamora, R. (2022). Pengaruh disiplin kerja, komunikasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Trias Politika*, 6(1), 104–122.
- Andy Pratama, M. F., & Putri Handayani, W. P. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis*, 2(2), 62–70. <https://doi.org/10.55587/jseb.v2i2.46>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2014). *Reward management: A hand book of remuneration strategy and practice*. Gramedia Pustaka Utama.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page Publishers.

- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Brilliantstyah, M. A., Afza, N., Widyowati, P., Yuliawan, R., & Amaliyah, A. (2024). Implementasi Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *IKRA-ITH HUMANIORA: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 8(3), 210–216. <https://doi.org/10.37817/ikraith-humaniora.v8i3.4198>
- Fatihudin, D. (2015). *Metode Penelitian untuk Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. Zifatama Publisher.
- Fiorella, K. S., Sustiyatik, E., & Eferyn, K. (2025). The Influence of Rewards and Job Training on Employee Loyalty (Case Study at PT. Limas Mulya Sentosa Kediri). *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, 15(2), 362–373. <https://doi.org/10.30649/japk.v15i2.165>
- Flippo, E. B. (2010). *Manajemen Personalia*. Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia dan sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Haryoko, S., Bahartiar, B., & Arwadi, F. (2020). *Analisa Data Penelitian Kualitatif: Konsep, Teknik, Prosedur Analisis*. Universitas Negeri Makassar.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Jumarti. (2025). Eksplorasi Pengalaman Karyawan Terhadap Sistem Reward dan Punishment Di Lingkungan BUMN. *BENEFIT: Journal Of Business, Economics, And Finance*, 3(3), 101–114.
- Karyaadi, M. C. A., Hudiyah, I. F., Rahmatillah, R. A., Hidayat, R., & Respati, I. K. (2024). Strategi Pengambilan Keputusan dalam Pemberian Reward untuk Meningkatkan Motivasi Pekerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 12. <https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.536>
- Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396–404.
- Lestari, S., & Murdani, D. (2025). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Multi Garmenjaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 625–634. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i3.1453>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Salemba Empat.
- Mayasari, S., & Safina, W. D. (2021). Pengaruh Kualitas Produk dan Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Restoran Ayam Goreng Kalasan Cabang Iskandar Muda Medan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 215–224.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2016). *Human Resource Management*. Prentice Hall.

- Munir, S., & Krowin, M. (2024). Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia*, 2, 1731–1742. <https://doi.org/10.47747/snfmi.v2i1.2426>
- Nabillatus Syuchriah, & Suwandi, S. (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Remunerasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (JRIME)*, 3(1), 265–275. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v3i1.2854>
- Puspa, S. T., & Ekowati, S. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu). *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 3(1), 1–10.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi: Organization Behavior*. Salemba Empat.
- Samijatun, S., & Siswani, S. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Unilever Indonesia TBK Jakarta Divisi Field Execution Management. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 11(1), 35–44.
- Santoso, E. L., Pranata, E., Iswati, I., & Aisah, S. (2023). Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Dealer BMW Astra HR. Muhammad Surabaya. *Jurnal Riset Manajemen*, 1(4), 232–244.
- Saputra, A. J., Setiawati, D., & Pratiwi, L. (2024). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Dinamika Ekonomi: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17(1), 119–134. <https://doi.org/10.53651/jdeb.v17i1.490>
- Saputra, G. A., Yusuf, M. A., & Yunas, M. F. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kualitas kerja karyawan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 2641–2648. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2356>
- Sari, E. S., Damayanti, E., & Rahmawati, P. R. (2022). The Effect of Reward, Punishment and Motivation Work on The Performance of Employees CV. Rizki Agung Surabaya. *IJIEEB International Journal of Integrated Education, Engineering and Business*, 5(2), 88–98.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta.
- Solikah, I., Setyowati, T., & Sanosra, A. (2016). Pengaruh Reward, Punishment Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PTPN XII (Persero) Kebun Jatirone Kalibaru Banyuwangi. *Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 2(1), 91–105.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Syaifullah, T. A., Rifqi, A., & Nasution, H. O. (2026). Pengaruh reward, punishment, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Batam Utama Jaya, Pekanbaru The influence of rewards, punishments, and workload on employee performance at PT Batam Utama Jaya, Pekanbaru. *JURNAL BISNIS MAHASISWA*, 6(1).

- Tangkuman, K., Tewal, B., & Trang, I. (2015). Penilaian kinerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) cabang pemasaran Suluttenggo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 884–895.
- Wasis, W., & Aminin, A. (2025). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT Sedulur Guyup Rukun. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 1283–1292.
- Werdiningsih, E., & B, A. (2022). Lima Pendekatan dalam Penelitian Kualitatif. *Likhitaprajna Jurnal Ilmiah*, 24, 39–50. <https://doi.org/10.37303/likhitaprajna.v24i1.217>
- Wiliandari, Y. (2015). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Pendidikan IPS Ekonomi*, 10(2), 81–95.
- Wirawan, A., & Afani, I. N. (2018). Pengaruh Reward dan punishment terhadap kinerja dan motivasi karyawan pada CV Media Kreasi Bangsa. *Journal of Applied Business Administration*, 2(2), 242–257.