Anthronomics: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia
Volume 2 Nomor 4, Oktober 2025: 209-217

Strategi Peningkatan Disiplin Pegawai Melalui Implementasi Sistem *Reward And Punishment* Di Perumdam Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang

Cucun Nursyamsiah[1*], Fathan Arif[2],
Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia
cucunns28@gmail.com, dosen02154@unpam.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi sistem *reward* dan *punishment* dalam meningkatkan disiplin pegawai di Perumdam Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan melibatkan pegawai Perumdam Tirta Kerta Raharja sebagai subjek penelitian, di mana lima orang pegawai dipilih sebagai responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* cukup efektif dalam mendukung peningkatan disiplin kerja. Namun masih terdapat kendala seperti pelaksanaan hukuman ringan yang belum ditegakkan secara konsisten di seluruh unit yang berdampak pada kurang optimalnya penegakan disiplin kerja. Penerapan sistem *reward* dan *punishment* sudah mengacu pada indikator kinerja dan regulasi internal, namun pemberian *reward* belum sepenuhnya merata terutama pada jenis penghargaan tertentu yang cenderung hanya diberikan kepada pegawai struktural. Hal ini menunjukkan adanya potensi ketimpangan dalam persepsi keadilan antar level jabatan. Sehingga pentingnya penguatan peran atasan langsung dalam penegakan disiplin, serta perlunya standarisasi sistem penilaian agar seluruh pegawai merasakan keadilan dan akuntabilitas yang sama.
Kata Kunci: Disiplin pegawai, *Reward and Punishment*

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the implementation of the reward and punishment system in improving employee discipline at Perumdam Tirta Kerta Raharja, Kabupaten Tangerang. This research uses a descriptive qualitative approach, involving employees of Perumdam Tirta Kerta Raharja as research subjects, with five employees selected as respondents. Data collection techniques include interviews, observation, and documentation. The data analysis process consists of data reduction, data display, and conclusion drawing. To ensure data validity, triangulation of sources and methods was applied. The results indicate that the implementation of the reward and punishment system is fairly effective in supporting the improvement of work discipline. However, there are still challenges, such as the inconsistent enforcement of minor sanctions across units, which affects the overall effectiveness of discipline enforcement. Although the reward and punishment system is based on performance indicators and internal regulations, the distribution of rewards is not yet fully equitable certain types of rewards tend to be given only to employees in structural positions. This creates potential disparities in the perception of fairness across job levels. Therefore, it is crucial to strengthen the role of direct supervisors in enforcing discipline and to standardize the assessment system so that all employees experience the same sense of fairness and accountability.
Keywords: Employee discipline, Reward and Punishment

PENDAHULUAN

Di tengah pesatnya perkembangan teknologi dan perubahan ekonomi saat ini, membuat semakin tingginya harapan masyarakat terhadap kualitas suatu layanan. Kondisi ini mengharuskan setiap organisasi untuk terus berinovasi dan menyesuaikan diri dalam berbagai aspek operasionalnya. Keunggulan suatu organisasi sangat ditentukan pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Khususnya di bidang pelayanan publik, kinerja pegawai mencerminkan langsung mutu layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal maupun internal. Hal ini dikarenakan SDM merupakan pelaku utama dalam merencanakan, menjalankan, dan mengevaluasi setiap

Copyright © 2025 Pada Penulis
CC BY

aktivitas perusahaan. Anjani dan Sutama (2020:146) berpendapat bahwa pengelolaan SDM yang baik merupakan kunci utama dalam meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal maupun internal. Hal ini dikarenakan SDM merupakan pelaku utama dalam merencanakan, menjalankan, dan mengevaluasi setiap aktivitas perusahaan. Anjani dan Sutama (2020:146) berpendapat bahwa pengelolaan SDM yang baik merupakan kunci utama dalam meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

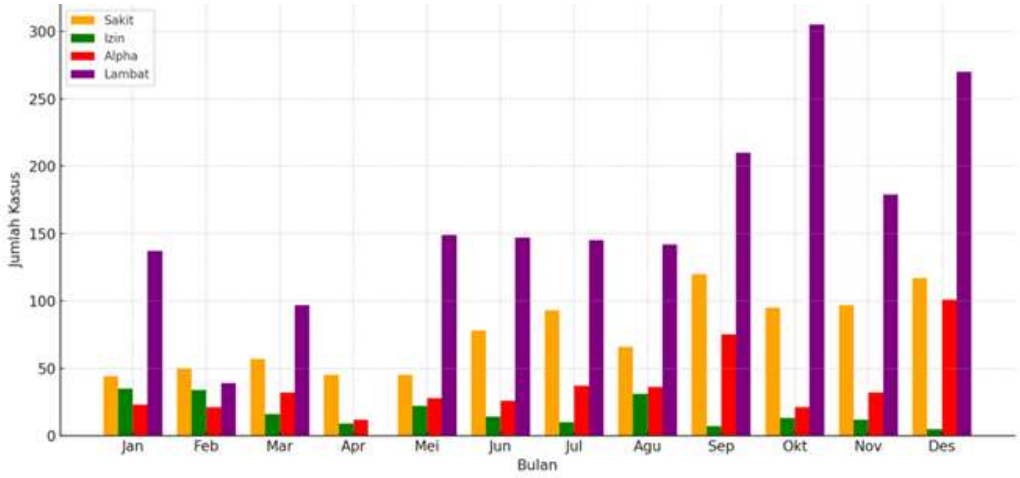
Manajemen SDM bertanggung jawab terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan kebutuhan tenaga kerja, termasuk memastikan pelaksanaan tugas berjalan dengan lancar dan tepat. Seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno (2023:6) bahwa Manajamen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kegiatan perencanaan, pengembangan, pemeliharaaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Penerapan *Reward* dan *punishment* juga menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. *Reward* dan *punishment* dianggap sebagai salah satu pendekatan yang efektif untuk memotivasi pegawai agar mematuhi aturan dan menjalankan tugas dengan tanggung jawab. *Reward* (penghargaan) merupakan bentuk apresiasi atas kinerja pegawai yang baik, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Seperti yang disampaikan oleh Gunawan et al. (2023:9) *Reward* merupakan bentuk pengakuan atas prestasi atau usaha yang telah dicapai seseorang dalam organisasi, dalam bentuk hadiah, atau penghargaan. Sementara itu, *punishment* (hukuman) diberikan sebagai konsekuensi atas pelanggaran atau perilaku yang tidak sesuai dengan peraturan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Suparmi dkk. (dikutip dalam Efo Putra Jaya Waruwu, 2023:19), *punishment* adalah hukuman atau ancaman yang diberikan untuk memperbaiki perilaku yang salah, menjaga aturan tetap dipatuhi, dan memberikan pelajaran agar terulang kembali.

Disiplin kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan teratur, khususnya pada organisasi yang bergerak di sektor pelayanan publik. Disiplin mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap aturan, prosedur kerja, serta etika pelayanan yang telah ditetapkan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Khaeruman (2021:23) disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan jika melanggar akan diberi sanksi. Dalam lingkup organisasi pemerintahan, tingkat kedisiplinan pegawai sangat menentukan citra dan kepercayaan publik terhadap lembaga. Pendapat ini didukung berdasarkan UU No. 25 Tahun 2009, mengenai penerapan standar pelayanan publik kepada seluruh warga negara dan penduduk. Oleh karena itu, pembentukan perilaku kerja yang disiplin menjadi prioritas utama, dan didukung melalui sistem *reward*, *punishment*, serta kepemimpinan yang tegas dan berorientasi pada pelayanan yang baik.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, sebagai perusahaan umum daerah khususnya yang bergerak di bidang pelayanan publik, Perumdam Tirta Kerta Raharja (TKR) memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan air bersih di sebagian wilayah tangerang raya, yang mencakup wilayah Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang, dan Kota Tangerang Selatan. Sejalan dengan meningkatnya tuntutan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dimana pemerintah menjadi tumpuan masyarakat terhadap beberapa urusan yang melibatkan kebutuhan sehari- hari. Perumdam Tirta Kerta Raharja (TKR) sebagai Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang pelayanan air bersih, dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja dan disiplin kerja para pegawainya.

Disiplin kerja menjadi salah satu indikator penting dalam menjamin kelancaran pelayanan kepada masyarakat, karena tanpa kedisiplinan, pelayanan dapat terhambat dan berdampak pada kepuasan pelanggan. Berkaitan dengan hal ini, peneliti memperoleh data absensi pegawai Perumdam Tirta Kerta Raharja sebagai dasar untuk menilai tingkat kedisiplinan. Hasil rekapitulasi menunjukkan bahwa jenis pelanggaran yang paling dominan adalah keterlambatan, yang mencerminkan masih adanya permasalahan dalam penerapan disiplin waktu di lingkungan kerja. Sebagaimana terlihat pada diagram berikut :



Gambar 1. Jumlah Kehadiran Pegawai Perumdam Tirta Kerta Raharja Tahun 2023

Tingginya angka keterlambatan dan ketidakhadiran tanpa keterangan ini menjadi indikator adanya permasalahan dalam kedisiplinan pegawai. Jika tidak diatasi dengan baik, hal ini dapat berdampak negatif terhadap efektivitas kerja, menurunkan semangat tim, dan menghambat pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan, yang nantinya dapat berpengaruh terhadap kualitas layanan perusahaan kepada masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengawasan dan evaluasi yang konsisten, serta penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang tepat untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "Strategi Peningkatan Disiplin Pegawai melalui Implementasi Sistem *Reward* and *Punishment* di Perumdam Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang" .

METODE

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif untuk menemukan makna, pola, serta hubungan yang mendalam pada fenomena yang diteliti melalui proses menelaah, memahami, dan menafsirkan data non-numerik (seperti wawancara, observasi, atau dokumen). Menurut Sugiyono (2021:244), analisis data kualitatif adalah proses pengorganisasian data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, atau dokumentasi, yang kemudian dianalisis secara induktif dengan tujuan untuk menemukan pola, tema, dan makna dari data tersebut. Sehingga pengumpulan data dilakukan melalui penelitian langsung di lapangan oleh peneliti, yang dilaksanakan di Perumdam Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang, dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN

1. Disiplin Pegawai

Secara umum, tingkat disiplin pegawai di Perumdam Tirta Kerta Raharja tergolong cukup baik. Hal ini terlihat dari tingkat kehadiran dan ketepatan waktu yang relatif konsisten di sebagian besar unit kerja. Namun demikian, masih ditemukan beberapa pelanggaran ringan. Tingkat disiplin pegawai di Perumdam Tirta Kerta Raharja dianalisis berdasarkan beberapa indikator utama, masing-masing indikator ditelusuri melalui data absensi bulanan, observasi, serta informasi hasil wawancara terkait sistem evaluasi disiplin dan kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) Kehadiran dan Ketidakhadiran (Izin dan Alpha)
   Data ketidakhadiran dibedakan menjadi dua kategori, yakni izin resmi dan tanpa keterangan (alpha). Sepanjang tahun 2023, total izin tercatat 238 kali, yang berasal dari 135 pegawai. Sementara itu, jumlah kasus tanpa keterangan (alpha) mencapai 465 kali,

dialami oleh sekitar 64 orang. Frekuensi alpha yang tinggi menunjukkan adanya potensi pelanggaran disiplin yang memerlukan tindak lanjut.

2) Ketepatan Waktu (Keterlambatan Masuk Kerja)
   Keterlambatan merupakan indikator kuat untuk menilai kedisiplinan waktu pegawai. Total keterlambatan selama tahun 2023 tercatat sebanyak 1.780 kasus.
3) Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan
   Informasi dari hasil wawancara menyebutkan bahwa evaluasi kinerja bulanan pegawai dilakukan melalui sistem MUKI (Manajemen Unjuk Kinerja Individu). MUKI terdiri dari dua komponen:
   - Sasaran kerja (80%), yang mengevaluasi pencapaian target individu.
   - Perilaku kerja (20%), yang mencakup: ketepatan waktu, kejujuran, kemampuan teamwork, pengetahuan, komunikasi, ketaatan pada aturan, dan ketelitian.

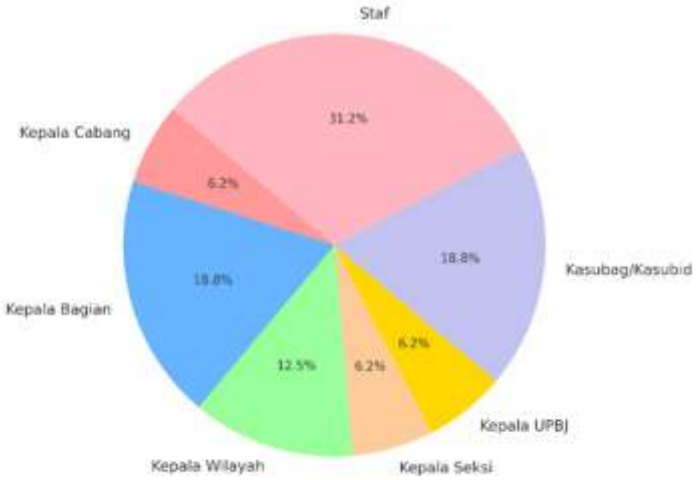
   Penilaian melalui MUKI menjadi dasar dalam menilai tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya, termasuk disiplin dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Dari wawancara dengan pegawai, diperoleh informasi mengenai tantangan dalam menjaga disiplin, yaitu: "*Tantangannya itu mengelola waktu dengan baik, terutama saat beban kerja sedang tinggi dan ada pekerjaan mendadak. Saya harus bisa menjaga konsistensi, bukan cuma waktu, tapi juga menyelesaikan tugas sesuai target" Pernyataan ini juga berarti bahwa tanggung jawab dalam bekerja bukan hanya soal urusan administrasi, tetapi juga melibatkan kesiapan mental dan pelaksanaan tugas secara langsung*".
4) Penanganan Pelanggaran Ringan Berdasarkan hasil wawancara, penanganan pelanggaran disiplin kerja dilakukan secara bertahap melalui sistem teguran dan sanksi administratif:
   - Tahap awal: coaching atau teguran lisan oleh kepala unit kerja.
   - Tahap lanjutan: SP1– SP3 yang dikeluarkan oleh bagian kepegawaian, atas rekomendasi kepala unit dan persetujuan direksi.

   Pendekatan bertahap ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih mengutamakan dengan cara pendekatan personal, seperti pembinaan, sebelum memberikan sanksi resmi. Hal ini mencerminkan budaya kerja yang fokus pada perbaikan, bukan pada hukuman.

2. Sistem *Reward* dan *Punishment*

Perumdam Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang telah mengimplementasikan sistem *reward* dan *punishment* sebagai bagian dari kebijakan manajemen sumber daya manusia. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan disiplin, motivasi, dan kinerja pegawai secara menyeluruh. Kebijakan ini secara jelas tertuang dalam Peraturan Perusahaan, dengan *reward* dijelaskan dalam Pasal 59 dan *punishment* dalam Pasal 80.

1) Jenis *Reward* yang Diterapkan
   Adapun Jenis-jenis *reward* yang diterapkan antara lain penghargaan pengabdian, penghargaan ibadah haji/umroh, penghargaan purnabakti, dan penghargaan finansial lainnya yang bersifat motivasional. Namun demikian, meskipun berbagai bentuk *reward* telah diterapkan, implementasinya belum sepenuhnya merata. Hal ini dapat terlihat dari jenis *reward* tertentu yang cenderung hanya diterima oleh pegawai pada jabatan struktural. Kondisi ini menunjukkan adanya potensi ketimpangan dalam persepsi keadilan antar level jabatan. Untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai pembagian data tersebut, penyajian data dalam bentuk diagram pie disajikan pada gambar berikut :



Gambar 2. Data Penerima Reward Ibadah Umroh Tahun 2023 Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan data diatas, terdapat 16 pegawai yang menerima *reward* umroh. Dari data tersebut, mayoritas penerima berasal dari jabatan struktural, seperti kepala cabang, kepala bagian, kepala wilayah, kepala UPBJ, kepala seksi, kasubag, dan kasubid. Sementara itu, pegawai non struktural atau staf hanya mencakup sebagian kecil dari jumlah penerima. Sebagai bentuk implementasi *reward* non-finansial, setiap tahun Perumdam Tirta Kerta Raharja juga menyelenggarakan acara award penghargaan bagi kepala unit. Setiap penerima award mendapatkan plakat penghargaan sebagai simbol pengakuan atas prestasi luar biasa dalam kategori kinerja terbaik.

Pola ini menunjukkan bahwa implementasi *reward* masih belum merata di seluruh level jabatan, terutama di kalangan staf. Hal ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa terdapat kecenderungan pemberian *reward* tertentu lebih terfokus pada jabatan struktural, yang berpotensi menimbulkan persepsi ketimpangan dalam keadilan pemberian reward antar level jabatan. Bila tidak ditangani dengan pendekatan komunikasi internal dan kebijakan transparan, persepsi tersebut dapat memengaruhi motivasi kerja pegawai secara umum.

2) Jenis *Punishment* yang Diterapkan

Dalam rangka menjaga kedisiplinan dan integritas kerja, Perumdam Tirta Kerta Raharja telah mengimplementasikan sistem *punishment* atau sanksi sebagai bagian dari kebijakan manajemen sumber daya manusia. Sistem ini diterapkan kepada pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran terhadap peraturan perusahaan, baik yang bersifat administratif maupun yang berdampak pada kerugian operasional. Sistem *punishment* di Perumdam TKR dirancang bertahap sesuai dengan tingkat pelanggaran.

Hukuman dibagi menjadi tiga kategori:

- Hukuman Ringan, yaitu berupa Teguran lisan, dan Surat Peringatan I- III (SP 1- SP III)
- Hukuman Sedang, yaitu berupa Penundaan kenaikan gaji pokok, Penurunan pangkat/peringkat sebanyak dua tingkat, Penurunan jabatan (demosi), hingga Pemberhentian sementara.
- Hukuman Berat, yaitu berupa Pembebasan jabatan, Pemberhentian sementara, dan Pemberhentian dengan tidak hormat.

Jenis *punishment* ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki aturan sanksi yang teratur dan bertahap untuk menangani pelanggaran disiplin. Berdasarkan hasil wawancara, prosedur pelaksanaan *punishment* sudah berjalan secara merata di seluruh unit kerja, dengan pendekatan yang bertahap dan terstruktur. Setiap kepala unit diberikan wewenang untuk melakukan pembinaan awal, dan pemberian sanksi dilakukan secara bertahap sesuai

dengan aturan dalam organisasi. Tabel berkut menampilkan jenis pelanggaran beserta bentuk *punishment* yang diterapkan kepada pegawai yang tersebar di beberapa unit wilayah operasional :

Tabel 1. Data Akumulasi Penerapan *Punishment* Pegawai Perumdam Tirta Kerta Raharja Tahun 2023

No.	Jenis Pelanggaran	Jenis Sanksi	Jumlah Pegawai
1.	Pelanggaran Disiplin Kerja	Penurunan jabatan	1
2.	Pelanggaran Kehadiran	Pemberhentian sementara	1
3.	Kerugian Perusahaan	Penggantian kerugian materi	2

Sumber Data : Bagian Kepegawaian Perumdam Tirta Kerta Raharja (2023)

Jenis *punishment* tersebut menunjukkan bahwa perusahaan menindak secara tegas setiap pelanggaran yang dilakukan, dengan tetap mempertimbangkan prinsip keadilan, proporsionalitas, dan aspek pembinaan bagi pegawai yang bersangkutan.

PEMBAHASAN

1. Penilaian Disiplin Pegawai

Penilaian disiplin pegawai di Perumdam Tirta Kerta Raharja dilakukan melalui instrumen MUKI (Manajemen Unjuk Kinerja Individu) yang mengacu pada sejumlah indikator utama, antara lain kehadiran (absensi), ketepatan waktu, kepatuhan terhadap SOP, etika kerja, dan kinerja pegawai. Proses penilaian ini dilakukan secara berkala dan berfungsi sebagai dasar dalam evaluasi kinerja serta pemberian *reward* atau *punishment* kepada pegawai.

Dalam mendukung pelaksanaan penilaian kedisiplinan, Perumdam Tirta Kerta Raharja telah menerapkan sistem absensi digital berbasis aplikasi yang dinamakan Presensiku. Aplikasi ini digunakan oleh seluruh pegawai untuk melakukan absensi harian, baik saat masuk maupun pulang kerja. Manajemen kepegawaian secara keseluruhan dikelola melalui sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG), yang telah terintegrasi langsung dengan aplikasi Presensiku. Integrasi ini memungkinkan pencatatan data kehadiran, penjadwalan, dan riwayat kerja pegawai dapat diakses dan dikelola secara real-time oleh bagian kepegawaian. Hal ini membantu mempercepat proses evaluasi, meminimalkan kesalahan pencatatan manual, serta mendukung penerapan *reward* dan punishment yang lebih objektif berdasarkan data aktual.

Walaupun peraturan penilaian disiplin telah dirancang dengan baik, faktor pelaksanaan di lapangan, khususnya peran atasan langsung dan komitmen antar unit, sangat menentukan keberhasilannya. Dibutuhkan penguatan standar evaluasi, pengawasan lintas unit, serta pelatihan kepada evaluator agar sistem penilaian disiplin dapat berjalan optimal dan merata. Hal ini sesuai dengan pendapat menurut Robbins & Judge (2021:211), sistem penilaian kinerja akan efektif bila dilakukan secara sistematis, objektif, dan diikuti dengan konsekuensi yang jelas. Tanpa standar evaluasi yang seragam dan supervisi yang kuat, penilaian kedisiplinan menjadi lemah dan mudah diabaikan.

2. Sistem *Reward And Punishment*

Sistem *reward* dan *punishment* di Perumdam Tirta Kerta Raharja telah dijalankan mengacu pada regulasi internal perusahaan. Pasal 59 mengatur tentang pemberian *reward*, dan Pasal 80 menjelaskan klasifikasi *punishment*. *Reward* umumnya diberikan berdasarkan hasil penilaian MUKI (Manajemen Unjuk Kinerja Individu) dan capaian target masing-masing

unit kerja. Instrumen ini membantu menilai indikator seperti produktivitas, kehadiran, dan kepatuhan terhadap SOP. Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai dan pengamatan lapangan, ditemukan beberapa catatan penting:

- *Reward* dirasakan cukup adil dan bersifat memotivasi, terutama karena dikaitkan dengan pencapaian dan diumumkan secara terbuka, namun dalam *Punishment* belum berjalan dengan konsisten, beberapa unit belum tegas dalam menindak pelanggaran ringan seperti keterlambatan, sehingga efek jera tidak maksimal.
- Di beberapa unit, indikator *reward* belum disosialisasikan secara terbuka, sehingga menimbulkan ketidakpahaman di kalangan pegawai mengenai dasar pemberian *reward*.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem *reward* telah diatur dalam regulasi internal, masih terdapat celah dalam penyampaian informasi, sehingga pegawai merasa kurang memahami dasar evaluasi yang diterapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai (2020:310), bahwa transparansi dalam pemberian *reward* sangat penting untuk membangun kepercayaan dan mendorong motivasi kerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa Perumdam Tirta Kerta Raharja telah menerapkan penilaian disiplin pegawai dengan cukup baik melalui berbagai sistem yang saling terintegrasi. Evaluasi kinerja dilakukan menggunakan sistem MUKI (Manajemen Unjuk Kinerja Individu) sebagai alat penilaian utama. Untuk absensi harian, digunakan aplikasi Presensiku yang berbasis digital. Dan terkait seluruh manajemen kepegawaian dikelola melalui SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) yang terhubung langsung dengan aplikasi Presensiku. Integrasi ini memungkinkan pencatatan kehadiran, penjadwalan, serta riwayat kerja pegawai dapat diakses secara real-time oleh bagian kepegawaian, sehingga proses evaluasi menjadi lebih cepat dan efisien. Namun, masih ditemukan beberapa kendala yang perlu mendapat perhatian, seperti pelaksanaan hukuman ringan yang belum ditegakkan secara konsisten di seluruh unit. Hal ini berdampak pada kurang optimalnya penegakan disiplin kerja di seluruh unit organisasi. Kemudian dalam Sistem *reward* dan *punishment* telah diimplementasikan berdasarkan indikator kinerja dan regulasi internal (peraturan perusahaan, peraturan direksi), dalam penerapan *reward* belum sepenuhnya merata, terutama pada kategori *reward* tertentu yang cenderung hanya diterima oleh pegawai pada jabatan struktural. Hal ini menunjukkan adanya potensi ketimpangan dalam persepsi keadilan antar level jabatan. Sedangkan untuk *punishment* belum dilaksanakan sepenuhnya secara maksimal khususnya untuk kasus pelanggaran ringan, tentu hal ini menyebabkan menurunnya efek jera dan memberikan kesan bahwa pelanggaran bukan hal yang serius. Sehingga, implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah pentingnya penguatan peran atasan langsung dalam penegakan disiplin, serta perlunya standarisasi sistem penilaian agar seluruh pegawai merasakan keadilan dan akuntabilitas yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator. Pekanbaru: Zanafa Publishing.

Anjani, P. K., & Sutama. (2020). Pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. Jurnal Ilmu Manajemen, 8(2), 145–153. https://doi.org/10.1234/jim.v8i2.1234.

Arasati, S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Cet. pertama, hlm. xiii–xiv). Yogyakarta: Deepublish.

Arif, F., & Putri, F. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pinus Merah Abadi Jakarta Barat. Swara Manajemen (Keuangan, Pemasaran, dan Sumber Daya Manusia), 2(1), 50–64. No. ISSN Cetak: 2775-6076.

Arif, F., & Tiara, C. A. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Intrias Mandiri Sejati Jakarta Selatan. Jurnal EMT KITA, 8(1), 235–246. https://doi.org/10.35870/emt.v8i1.1946.

Arif, F., Hutauruk, R., & Sunarsi, D. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Makmur Jaya Energi di Kota Tangerang. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 9(2), 610–621. https://doi.org/10.5281/zenodo.8095480.

Arikunto, S. (2019). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed., hlm. 1–5). London, UK: Kogan Page Publishers.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dessler, G. (2020). "Human Resource Management is the process of acquiring" Dalam T. Wulandari (Ed.), Manajemen SDM (hlm. 27).

Gauzali, S. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (hlm. 956). Jakarta: Mitra Wacana Media.

Griffin, R. W. (2019). Manajemen (Edisi ke-10). Jakarta: Erlangga.

Gunawan, A., Sopandi, E., Malsabila, M., Pangestu, M. I., & Assifah, R. (2023). Pengaruh reward dan *punishment* terhadap kinerja karyawan PT Bintang Toedjoe Cikarang. Jurnal Manajemen, 11(1), 1–9.

Handayani, D., & Sari, M. D. (2020). Peran *Punishment* dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 27(3), 110–118.

Handayani, D., & Sari, M. D. (2020). Peran *Punishment* dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 27(3), 110–118.

Hartini, A., Sudirman, A., & Hartini, A. (2021). Tinjauan Umum Manajemen Sumber Daya Manusia (PDF, hlm. 5).

Khaeruman, T. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Modern. Bandung: Alfabeta.

Khaeruman, T. (2021). Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia: Konsep & Studi Kasus. CV AA Rizky.

Khaeruman. (2021). Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia: Konsep & Studi Kasus. CV. AA. Rizky.

Larasati, S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan pertama, April 2018, hlm. xiii–xiv). Yogyakarta: Deepublish.

Maarif, M. A. (2021). Perencanaan Sumber Daya Manusia: Strategi dan Implementasi. Jakarta: Prenadamedia Group.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.). California: SAGE Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th ed.). California: SAGE Publications.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Noor, J. (2020). Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah. Jakarta: Kencana.

Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode penelitian kuantitatif*. Pascal books.

Pugu, M. R., Riyanto, S., & Haryadi, R. N. (2024). *Metodologi Penelitian; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Rivai, V. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik. Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Manajemen (Edisi ke-13, Jilid 2, hlm. 228–252). Jakarta: Erlangga.

Rostam, F. A. (2020, Desember 18). Definition of performance management (hal. 1). Islamic Azad University. Diakses dari ResearchGate.

Sugiyono. (2021). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
Sutrisno, E. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi). Jakarta: Prenada Media Group. ISBN 978-979-1486-76-7.
Ulrich, D. (2020). The Future of HR: Looking Back to Move Forward. Human Resource Management Journal, 30(1), 1–10. ISBN 978-0-07-180266-6.
Waruwu, E. P. J. (2023). Modifikasi perilaku dan tindakan disipliner di lingkungan organisasi. Bab 2, hal. 19.
Yuliana, S., & Prasetyo, D. (2021). Pengaruh Reward dan Motivasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 15(2), 85–95.