YASIN
Jurnal Pendidikan dan Sosial Budaya

p-ISSN: 2808-2346
e-ISSN: 2808-1854
Terindeks: SINTA 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Crossref, Semantic, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/yasin.v6i5.12171

Reward and Punishment dalam Pemberdayaan SDM Perspektif Manajemen Islam

Reward and Punishment in SDM Empowerment from the Perspective of Islamic Management

Wahyu Ginanjar Budi Utama & Muh. Hanif
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
2244120500079@mhs.uinsaizu.ac.id; hanif.sltg@gmail.com

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Aug 11, 2026	Sep 8, 2026	Sep 20, 2026	Sep 25, 2026

Abstract

Although reward and punishment have been widely discussed in human resource management, their relationship with human resource (HR) empowerment and Islamic management values still requires synthesis within an integrated conceptual framework. This study aims to analyze the roles of reward and punishment in HR empowerment and formulate principles for their application from the perspective of Islamic management. This study employed a library research method with a descriptive and analytical qualitative approach. A total of 24 sources, comprising national and international journal articles and foundational works on empowerment, were reviewed through the stages of identification, selection, thematic grouping, interpretation, comparison, and conceptual synthesis. The findings indicate that reward serves not only as compensation for performance but also as positive reinforcement and a development instrument through recognition, learning opportunities, career development, the granting of trust, and increased responsibility. Meanwhile, punishment functions as a mechanism for correction and accountability when applied proportionately, consistently, transparently, and educationally. Both instruments support HR empowerment when integrated with competency development, participation, autonomy, responsibility, and performance standards. From the perspective of Islamic management, the application of reward and punishment should be grounded in the principles of *al-'adl*, *amanah*, *ihsan*, and *maslahat*. The resulting conceptual model positions fair assessment as the foundation, reward and punishment as instruments, empowerment as a developmental process, and contributions to the organization and collective welfare as broader outcomes. These findings affirm that integrating justice, reward, correction, and Islamic values can provide a conceptual framework for implementing HR empowerment oriented toward individual development and organizational welfare.

Yasin Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

Keywords: Reward; Punishment; Human Resource Empowerment; Islamic Management; Organizational Justice

Abstrak: Meskipun *reward* dan *punishment* telah banyak dibahas dalam manajemen sumber daya manusia, hubungan keduanya dengan pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) dan nilai-nilai Manajemen Islam masih memerlukan sintesis dalam kerangka konseptual yang terpadu. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *reward* dan *punishment* dalam pemberdayaan SDM serta merumuskan prinsip penerapannya berdasarkan perspektif Manajemen Islam. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan dengan pendekatan kualitatif deskriptif dan analitis. Sebanyak 24 sumber yang terdiri atas artikel jurnal nasional dan internasional serta karya dasar mengenai pemberdayaan ditelaah melalui tahapan identifikasi, seleksi, pengelompokan tematik, interpretasi, perbandingan, dan sintesis konseptual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas kinerja, tetapi juga sebagai penguatan positif dan instrumen pengembangan melalui pengakuan, kesempatan belajar, pengembangan karier, pemberian kepercayaan, dan peningkatan tanggung jawab. Sementara itu, *punishment* berfungsi sebagai mekanisme koreksi dan akuntabilitas apabila diterapkan secara proporsional, konsisten, transparan, dan edukatif. Kedua instrumen tersebut mendukung pemberdayaan SDM ketika diintegrasikan dengan pengembangan kompetensi, partisipasi, otonomi, tanggung jawab, dan standar kinerja. Dalam perspektif Manajemen Islam, penerapan *reward* dan *punishment* perlu berlandaskan prinsip *al-'adl*, amanah, ihsan, dan maslahat. Model konseptual yang dihasilkan menempatkan penilaian yang adil sebagai landasan, *reward* dan *punishment* sebagai instrumen, pemberdayaan sebagai proses pengembangan, serta kontribusi terhadap organisasi dan kemaslahatan sebagai keluaran yang lebih luas. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi keadilan, penghargaan, koreksi, dan nilai-nilai Islam dapat menjadi kerangka konseptual bagi penerapan pemberdayaan SDM yang berorientasi pada pengembangan individu dan kemaslahatan organisasi.

Kata Kunci: *Reward*; *Punishment*; Pemberdayaan Sumber Daya Manusia; Manajemen Islam; Keadilan Organisasi

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menempatkan manusia sebagai sumber daya strategis yang perlu dikelola sekaligus dikembangkan. Organisasi tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang mampu memenuhi target, tetapi juga individu yang memiliki kompetensi, inisiatif, tanggung jawab, dan kemampuan mengambil keputusan. Karena itu, pengelolaan SDM mencakup pengembangan kemampuan, motivasi, disiplin, penilaian kinerja, penghargaan, dan pengendalian perilaku. Reward and punishment merupakan bagian dari mekanisme organisasi untuk memperkuat perilaku yang diharapkan dan memberikan konsekuensi terhadap perilaku yang menyimpang (Armstrong & Taylor, 2020; Ismail et al., 2016).

Reward tidak selalu berbentuk finansial. Pengakuan, kesempatan mengikuti pelatihan, pengembangan karier, pemberian kepercayaan, serta peningkatan tanggung jawab dapat

menjadi bentuk penghargaan yang sekaligus mendukung pengembangan kapasitas SDM. Studi empiris di Indonesia menunjukkan bahwa sistem reward dapat berkaitan dengan motivasi dan kinerja, meskipun kekuatan hubungan tersebut berbeda menurut konteks organisasi dan desain sistem (Ismah et al., 2023; Meilani & Barry, 2021; Wahyono et al., 2018). Temuan mengenai punishment juga tidak seragam. Pujianti et al. (2022) melaporkan hubungan reward and punishment dengan disiplin dan kinerja, sedangkan Harlyanto dan Sumbogo (2022) menunjukkan bahwa pengaruh reward dan punishment dapat berbeda antara motivasi dan kinerja.

Pemberdayaan SDM menambah dimensi penting dalam pembahasan tersebut. Pemberdayaan bukan sekadar memberikan kebebasan, tetapi memberikan ruang bagi karyawan untuk menggunakan kompetensi, memperoleh informasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memiliki otonomi yang bertanggung jawab, dan melihat dampak kontribusinya. Thomas dan Velthouse (1990) menjelaskan empowerment melalui kebermaknaan, kompetensi, pilihan, dan dampak, sedangkan Spreitzer (1995) mengembangkan pengukuran psychological empowerment melalui meaning, competence, self-determination, dan impact. Kajian yang lebih baru menunjukkan bahwa psychological empowerment berkaitan dengan berbagai outcome organisasi, termasuk kinerja, engagement, dan perilaku ekstra-peran (Juyumaya, 2022; Llorente-Alonso et al., 2024; Islam, 2022).

Penelitian terdahulu juga memperlihatkan bahwa reward and punishment tidak tepat dipahami sebagai instrumen yang secara otomatis menghasilkan kinerja. Layek dan Koodamara (2024) menunjukkan bahwa employee engagement menjadi bagian penting dalam hubungan contingent rewards and punishments dengan performance. Studi-studi Indonesia juga memperlihatkan variasi hasil menurut konteks, metode, dan variabel yang digunakan (Mentang, 2021; Purwadi et al., 2024; Safitri et al., 2024). Variasi tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas reward and punishment dipengaruhi oleh kejelasan standar, kualitas penilaian, konsistensi, persepsi keadilan, dan kualitas kepemimpinan.

Dari perspektif Manajemen Islam, pembahasan reward and punishment memerlukan dimensi normatif yang lebih kuat. Fesharaki dan Sehhat (2018) menunjukkan bahwa praktik Islamic human resource management, termasuk training and development, remuneration and compensation, serta performance appraisal, berkaitan dengan organizational justice dan sebagian aspek komitmen karyawan. Penelitian Nik Ab. Rahman et al. (2013) juga menunjukkan keterkaitan sejumlah praktik Islamic HRM, termasuk reward and

compensation, dengan trust. Studi terbaru di Indonesia menemukan bahwa Islamic HRM dan Islamic remuneration berhubungan dengan organizational justice dalam konteks lembaga keuangan Islam (Hermanita & Pratomo, 2026). Pada lembaga pendidikan Islam, Gojali et al. (2026) melaporkan penerapan reward finansial dan nonfinansial serta punishment yang persuasif dan edukatif dengan landasan keadilan, amanah, dan adab.

Penelitian reward and punishment, empowerment, dan Islamic HRM selama ini lebih sering dibahas melalui jalur yang terpisah. Sebagian studi berfokus pada kinerja atau motivasi, sebagian pada psychological empowerment, dan sebagian lain pada Islamic HRM serta organizational justice. Kesenjangan tersebut membuka ruang untuk menyusun sintesis yang menghubungkan ketiganya dalam satu kerangka. Artikel ini menawarkan kebaruan berupa model konseptual yang menempatkan reward sebagai penguatan dan pengembangan, punishment sebagai koreksi dan akuntabilitas, empowerment sebagai ruang penggunaan kompetensi dan tanggung jawab, serta al-'adl, amanah, ihsan, dan maslahah sebagai bingkai normatif. Dengan demikian, argumentasi artikel ini tidak menempatkan reward dan punishment sebagai faktor yang otomatis meningkatkan kinerja, melainkan sebagai instrumen yang efektivitasnya bergantung pada standar, penilaian, keadilan, dan proses pemberdayaan.

Artikel ini bertujuan (1) menganalisis konsep dan peran reward and punishment dalam pemberdayaan sumber daya manusia; dan (2) menjelaskan prinsip penerapan reward and punishment dalam pemberdayaan SDM dari perspektif Manajemen Islam. Fokus analisis diarahkan pada hubungan dengan motivasi, disiplin, kompetensi, partisipasi, otonomi, tanggung jawab, kinerja, dan keadilan organisasi. Secara khusus, artikel ini juga membandingkan temuan yang konsisten dan tidak konsisten dalam literatur untuk merumuskan model konseptual yang lebih kontekstual dan dapat diuji pada penelitian empiris berikutnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan kajian kepustakaan (library research) dengan pendekatan kualitatif-deskriptif dan analitis. Desain ini dipilih karena tujuan penelitian adalah menyusun sintesis konseptual dari teori, hasil penelitian empiris, dan prinsip Manajemen Islam, bukan menguji hipotesis menggunakan data primer. Proses penelitian dilakukan secara bertahap mulai dari penelusuran literatur, seleksi sumber, pembacaan dan pencatatan data,

pengelompokan tema, analisis, hingga penyusunan sintesis konseptual. Waktu pelaksanaan penelitian perlu disesuaikan dengan catatan penelitian penulis; untuk naskah final dicantumkan periode penelitian yang sebenarnya agar dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Sumber data berupa artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional serta sumber klasik yang menjadi dasar teori empowerment. Sebanyak 24 sumber yang tercantum dalam daftar pustaka digunakan sebagai basis kajian. Literatur dipilih berdasarkan relevansi dengan fokus kajian, keterlacakan sumber, kredibilitas publikasi, kemutakhiran, dan kesesuaian dengan tema reward and punishment, empowerment, organizational justice, motivation, discipline, performance, dan Islamic human resource management. Literatur mutakhir digunakan untuk membaca perkembangan penelitian, sedangkan sumber klasik dipertahankan ketika berfungsi sebagai landasan konseptual utama, khususnya pada teori empowerment.

Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dengan tahapan: (1) mengidentifikasi literatur yang relevan; (2) menyeleksi sumber berdasarkan relevansi, kredibilitas, keterlacakan, dan kemutakhiran; (3) membaca dan mencatat konsep, metode, serta hasil utama setiap sumber; (4) mengelompokkan informasi ke dalam tema; dan (5) menyusun matriks sintesis. Tema analisis meliputi (1) fungsi reward, (2) fungsi punishment, (3) psychological empowerment, (4) motivasi, disiplin, dan kinerja, (5) organizational justice, dan (6) Islamic human resource management.

Analisis dilakukan melalui reduksi bahan, kategorisasi tematik, interpretasi, perbandingan temuan, dan sintesis konseptual. Temuan empiris dari studi terdahulu digunakan sebagai bahan pembanding, sedangkan model akhir merupakan hasil sintesis penulis. Keabsahan interpretasi dijaga melalui perbandingan antarsumber dan pembedaan antara bukti empiris, teori, serta argumentasi konseptual. Perbedaan hasil antarpenelitian tidak dihilangkan, tetapi dipertahankan sebagai bagian dari analisis untuk menjelaskan kondisi yang memengaruhi efektivitas reward and punishment. Hasil penelitian dengan demikian tidak diposisikan sebagai temuan lapangan baru.

HASIL

1. **Reward sebagai Penguatan dan Pengembangan SDM**

Literatur yang ditelaah menunjukkan bahwa reward memiliki fungsi yang lebih luas daripada kompensasi. Reward dapat berbentuk finansial, nonfinansial, pengakuan, kesempatan belajar, pengembangan karier, kepercayaan, dan peningkatan tanggung jawab. Reward menjadi penguatan ketika diberikan atas pencapaian atau perilaku yang sesuai dengan standar organisasi; reward menjadi instrumen pengembangan ketika bentuknya meningkatkan kapasitas individu. Temuan Ismah et al. (2023), Meilani dan Barry (2021), serta Hanadelansa (2023) memperlihatkan adanya hubungan reward dengan motivasi dan/atau kinerja dalam konteks organisasi yang berbeda.

Jika dihubungkan dengan empowerment, reward memiliki fungsi ganda. Pertama, reward memperkuat persepsi bahwa kontribusi karyawan dihargai. Kedua, reward dapat diarahkan pada masa depan melalui pelatihan, mentoring, pengayaan tugas, pengembangan karier, dan pemberian kepercayaan. Dengan demikian, reward dapat menjadi jembatan antara pencapaian masa kini dan pengembangan kompetensi masa depan.

2. **Punishment sebagai Koreksi, Disiplin, dan Akuntabilitas**

Punishment dalam literatur dipahami sebagai konsekuensi atas pelanggaran aturan atau standar. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh punishment tidak selalu seragam. Mentang (2021) menemukan bahwa punishment berpengaruh terhadap motivasi tetapi tidak selalu berujung pada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Harlyanto dan Sumbogo (2022) juga menunjukkan bahwa pengaruh reward dan punishment dapat berbeda antara motivasi dan kinerja. Variasi tersebut menunjukkan bahwa punishment perlu dipahami sebagai bagian dari sistem disiplin dan akuntabilitas, bukan sebagai prediktor tunggal kinerja.

Secara konseptual, punishment menjaga batas tanggung jawab dalam empowerment. Otonomi tanpa akuntabilitas dapat mengaburkan standar, sedangkan punishment yang berlebihan dapat menghambat keberanian mengambil keputusan. Karena itu, punishment perlu berbasis pelanggaran yang dapat dibuktikan, proporsional dengan tingkat kesalahan, memiliki prosedur yang jelas, dan diarahkan pada perbaikan perilaku.

3. **Hubungan Reward, Punishment, dan Pemberdayaan**

Psychological empowerment membutuhkan ruang untuk menggunakan kompetensi, mengambil keputusan, berpartisipasi, dan memberikan dampak. Juyumaya (2022), Islam (2022), Tanyıldızı dan Doğan (2023), serta Llorente-Alonso et al. (2024) memberikan

dukungan bahwa empowerment berkaitan dengan berbagai outcome kerja. Dalam sintesis artikel ini, reward memperkuat kompetensi dan pengakuan, punishment memperjelas batas tanggung jawab, sedangkan empowerment menyediakan ruang aktualisasi kemampuan.

4. Temuan Tidak Konsisten dan Anomali dalam Literatur

Kajian juga menemukan hasil yang tidak sepenuhnya seragam. Mentang (2021) menunjukkan bahwa punishment berpengaruh terhadap motivasi, tetapi pengaruhnya tidak selalu berujung pada kinerja yang signifikan. Harlyanto dan Sumbogo (2022) menunjukkan bahwa pengaruh reward dan punishment dapat berbeda menurut outcome yang diukur. Layek dan Koodamara (2024) menempatkan employee engagement sebagai bagian penting dalam hubungan contingent rewards and punishments dengan performance. Perbedaan tersebut merupakan temuan penting karena menunjukkan bahwa keberadaan reward atau punishment saja tidak cukup untuk menjelaskan outcome organisasi. Faktor seperti kejelasan standar, persepsi keadilan, kualitas penilaian, konsistensi, kepemimpinan, dan konteks organisasi perlu diperhitungkan dalam membaca hasil.

Tabel 1 menunjukkan sintesis hubungan reward, punishment, dan empowerment berdasarkan pola temuan dalam literatur yang ditelaah. Tabel tersebut memperlihatkan bahwa reward cenderung berkaitan dengan motivasi dan kinerja, sedangkan temuan mengenai punishment menunjukkan hasil yang lebih bervariasi. Selain itu, hubungan reward dan punishment dengan performance bersifat kondisional karena dipengaruhi oleh employee engagement, konteks organisasi, serta prinsip keadilan dalam penerapan Islamic HRM.

Table 1. Sintesis hubungan reward, punishment, dan empowerment

Pola Temuan	Sumber	Makna Analitis
Konsisten: reward berkaitan dengan motivasi/kinerja	Ismah et al. (2023); Meilani & Barry (2021); Pujianti et al. (2022)	Reward dapat berfungsi sebagai penguatan, terutama ketika dikaitkan dengan standar dan motivasi.
Tidak konsisten: punishment dan outcome kinerja	Mentang (2021); Harlyanto & Sumbogo (2022)	Punishment tidak dapat diposisikan sebagai prediktor tunggal kinerja; outcome bergantung pada konteks dan desain.
Kondisional: reward/punishment dan performance	Layek & Koodamara (2024)	Employee engagement menjadi mekanisme yang perlu diperhatikan dalam hubungan instrumen dengan performance.
Kontekstual: Islamic HRM dan justice	Fesharaki & Sehhat (2018); Hermanita & Pratomo (2026)	Prinsip keadilan memperkuat legitimasi normatif dan kualitas penerapan praktik HRM.

Tabel 2 memperlihatkan perbandingan fungsi reward, punishment, dan empowerment dalam proses pemberdayaan SDM. Reward berfungsi sebagai penguatan, pengakuan, dan pengembangan yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi, motivasi, kepercayaan, dan partisipasi. Punishment berfungsi sebagai instrumen koreksi, disiplin, dan akuntabilitas untuk menjaga batas otonomi dan tanggung jawab. Sementara itu, empowerment berfungsi sebagai proses pengembangan kapasitas dan otonomi yang bertanggung jawab melalui penguatan makna pekerjaan, kompetensi, self-determination, dan impact.

Tabel 2 .Perbandingan Fungsi Reward, Punishment, dan Empowerment dalam Pemberdayaan SDM

Instrumen	Fungsi utama	Kaitan dengan empowerment	Prinsip pengendali
Reward	Penguatan, pengakuan, dan pengembangan	Memperkuat kompetensi, motivasi, kepercayaan, dan partisipasi	Adil, objektif, transparan, konsisten
Punishment	Koreksi, disiplin, dan akuntabilitas	Menjaga batas otonomi dan tanggung jawab	Proporsional, konsisten, transparan, edukatif
Empowerment	Pengembangan kapasitas dan otonomi bertanggung jawab	Meaning, competence, self-determination, impact	Standar, informasi, kewenangan, evaluasi

5. **Prinsip Manajemen Islam dalam Penerapan Reward and Punishment**

Hasil sintesis menunjukkan empat prinsip utama. Pertama, al-'adl menuntut reward dan punishment diberikan berdasarkan kriteria yang dapat dipertanggungjawabkan dan tidak diskriminatif. Prinsip ini sejalan dengan Fesharaki dan Sehhat (2018) serta Hermanita dan Pratomo (2026) yang menempatkan praktik HRM dan remuneration dalam hubungan dengan organizational justice. Kedua, amanah menempatkan kewenangan pimpinan dan tanggung jawab karyawan sebagai sesuatu yang harus dilaksanakan secara benar. Ketiga, ihsan mengarahkan pengelolaan SDM agar melampaui kepatuhan minimum menuju kualitas dan perbaikan berkelanjutan. Keempat, maslahah mengarahkan keputusan pada manfaat yang lebih luas bagi individu, organisasi, dan pihak yang berkepentingan.

Temuan Gojali et al. (2026) memperlihatkan bentuk empiris yang relevan dengan sintesis tersebut. Pada lembaga pendidikan Islam yang dikaji, reward diterapkan dalam bentuk finansial dan nonfinansial, sedangkan punishment dilakukan secara persuasif dan edukatif. Studi tersebut juga melaporkan adanya tantangan berupa keterbatasan anggaran dan

subjektivitas penilaian. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai normatif harus diterjemahkan ke dalam prosedur yang terukur dan realistis.

Temuan utama artikel ini memperlihatkan bahwa reward and punishment paling tepat dipahami sebagai bagian dari satu sistem pengelolaan perilaku dan pengembangan manusia. Reward tanpa empowerment berisiko berhenti pada pertukaran imbalan dengan output. Punishment tanpa empowerment berisiko menghasilkan kepatuhan mekanis. Sebaliknya, empowerment tanpa batas dan akuntabilitas dapat mengaburkan tanggung jawab. Karena itu, ketiganya perlu dihubungkan melalui standar kerja, penilaian, komunikasi, umpan balik, dan evaluasi. Kontribusi konseptual artikel terletak pada integrasi tiga unsur tersebut dengan prinsip Manajemen Islam, sehingga reward dan punishment diposisikan sebagai instrumen, bukan tujuan akhir.

PEMBAHASAN

Temuan utama artikel ini memperlihatkan bahwa reward and punishment paling tepat dipahami sebagai bagian dari satu sistem pengelolaan perilaku dan pengembangan manusia. Reward tanpa empowerment berisiko berhenti pada pertukaran imbalan dengan output. Punishment tanpa empowerment berisiko menghasilkan kepatuhan mekanis. Sebaliknya, empowerment tanpa batas dan akuntabilitas dapat mengaburkan tanggung jawab. Karena itu, ketiganya perlu dihubungkan melalui standar kerja, penilaian, komunikasi, umpan balik, dan evaluasi. Kontribusi konseptual artikel terletak pada integrasi tiga unsur tersebut dengan prinsip Manajemen Islam, sehingga reward dan punishment diposisikan sebagai instrumen, bukan tujuan akhir.

1. Analisis dan Interpretasi Hasil

Temuan utama artikel ini memperlihatkan bahwa reward and punishment paling tepat dipahami sebagai bagian dari satu sistem pengelolaan perilaku dan pengembangan manusia. Reward tanpa empowerment berisiko berhenti pada pertukaran imbalan dengan output. Punishment tanpa empowerment berisiko menghasilkan kepatuhan mekanis. Sebaliknya, empowerment tanpa batas dan akuntabilitas dapat mengaburkan tanggung jawab. Karena itu, ketiganya perlu dihubungkan melalui standar kerja, penilaian, komunikasi, umpan balik, dan evaluasi.

Hubungan tersebut juga menjelaskan mengapa pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja dapat berbeda antarpenelitian. Reward dipersepsikan bukan hanya sebagai nilai material, tetapi juga sebagai pengakuan dan kesempatan berkembang. Punishment dapat dipersepsikan sebagai mekanisme keadilan dan koreksi apabila prosedurnya jelas. Dengan demikian, persepsi keadilan dan kualitas penerapan menjadi mekanisme penting yang menjembatani instrumen manajerial dengan perilaku karyawan.

2. Perbandingan dengan Teori dan Literatur Terdahulu

Hasil sintesis sejalan dengan penelitian yang menemukan keterkaitan reward dengan motivasi atau kinerja (Ismah et al., 2023; Meilani & Barry, 2021; Pujianti et al., 2022). Namun, penelitian Mentang (2021) dan Harlyanto dan Sumbogo (2022) memperlihatkan bahwa pengaruh punishment maupun reward dapat berbeda menurut outcome yang diukur. Perbedaan tersebut memperkuat argumentasi bahwa efektivitas sistem tidak cukup dinilai dari keberadaan penghargaan atau sanksi, tetapi dari desain, konteks, dan persepsi karyawan.

Pada sisi empowerment, Thomas dan Velthouse (1990) dan Spreitzer (1995) memberikan dasar konseptual mengenai makna, kompetensi, pilihan, dan dampak. Studi yang lebih baru memperlihatkan hubungan empowerment dengan task performance, perilaku ekstra-peran, dan berbagai outcome organisasi (Juyumaya, 2022; Islam, 2022; Llorente-Alonso et al., 2024; Tanyıldızı & Doğan, 2023). Artikel ini memperluas pembacaan tersebut dengan menempatkan reward dan punishment sebagai instrumen yang menguatkan sekaligus membatasi ruang empowerment.

Pada perspektif Islam, Fesharaki dan Sehhat (2018), Nik Ab. Rahman et al. (2013), Gojali et al. (2026), dan Hermanita dan Pratomo (2026) menunjukkan pentingnya nilai, trust, compensation, dan justice dalam Islamic HRM. Dengan demikian, reward and punishment tidak hanya perlu efektif secara manajerial, tetapi juga legitimate secara etis dan normatif.

3. Implikasi Penelitian

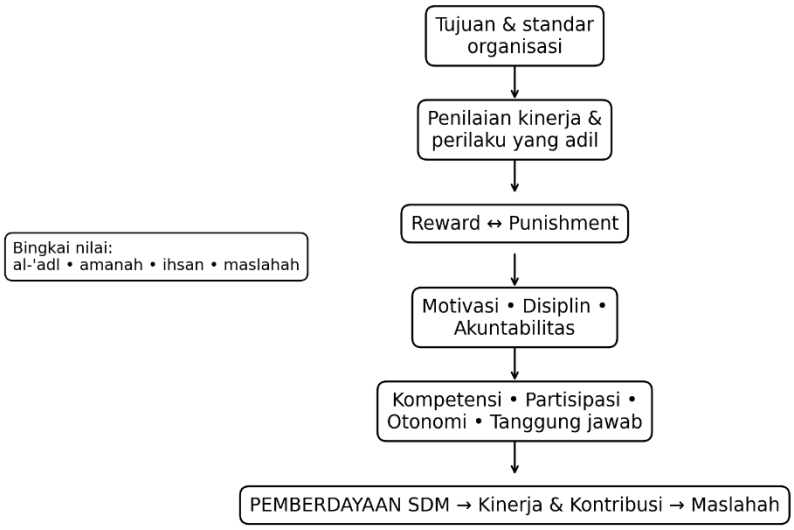
Implikasi teoretis artikel ini adalah integrasi antara behavioral management, psychological empowerment, organizational justice, dan Islamic HRM. Reward ditempatkan sebagai penguatan dan pengembangan, punishment sebagai koreksi dan akuntabilitas, dan empowerment sebagai proses yang mengubah kemampuan menjadi tindakan bertanggung jawab.

Implikasi praktis pertama adalah perlunya organisasi menetapkan indikator reward dan punishment secara tertulis. Indikator perlu menghubungkan hasil kerja, perilaku, kompetensi, dan kontribusi dengan bentuk penghargaan atau konsekuensi yang sesuai. Kedua, reward perlu diperluas ke reward pengembangan seperti pelatihan, mentoring, pengayaan tugas, pengembangan karier, dan pemberian kepercayaan. Ketiga, punishment perlu memiliki tahapan klarifikasi, umpan balik, pembinaan, peringatan, dan sanksi sesuai tingkat pelanggaran dan peraturan yang berlaku. Keempat, dokumentasi dan indikator yang dapat diverifikasi diperlukan untuk mengurangi subjektivitas. Kelima, evaluasi sistem perlu melihat kompetensi, partisipasi, disiplin, kepercayaan, dan kinerja, bukan hanya jumlah reward atau beratnya punishment.

Keterbatasan utama artikel ini adalah sifatnya sebagai kajian kepustakaan sehingga model yang dihasilkan merupakan sintesis konseptual dan belum diuji secara empiris dalam satu organisasi tertentu. Literatur reward and punishment juga memperlihatkan variasi konteks, indikator, dan desain penelitian sehingga generalisasi kausal tidak dapat ditarik dari artikel ini. Keterbatasan lain adalah ketergantungan pada ketersediaan dan keterlacakan publikasi yang relevan. Penelitian selanjutnya dapat menguji model melalui survei kuantitatif dan structural equation modeling, atau melalui studi kasus pada organisasi yang secara eksplisit menerapkan prinsip Manajemen Islam. Penelitian berikutnya juga dapat mengembangkan instrumen pengukuran untuk al-'adl, amanah, ihsan, dan maslahah dalam sistem reward and punishment.

4. Keterbatasan Penelitian dan Arah Penelitian Selanjutnya

Keterbatasan utama artikel ini adalah sifatnya sebagai kajian kepustakaan sehingga model yang dihasilkan merupakan sintesis konseptual dan belum diuji secara empiris dalam satu organisasi tertentu. Literatur reward and punishment juga memperlihatkan variasi konteks, indikator, dan desain penelitian sehingga generalisasi kausal tidak dapat ditarik dari artikel ini. Penelitian selanjutnya dapat menguji model melalui survei kuantitatif dan structural equation modeling, atau melalui studi kasus pada organisasi yang secara eksplisit menerapkan prinsip Manajemen Islam. Penelitian berikutnya juga dapat mengembangkan instrumen pengukuran untuk al-'adl, amanah, ihsan, dan maslahah dalam sistem reward and punishment.



Gambar 1. Model konseptual reward and punishment dalam pemberdayaan SDM perspektif Manajemen Islam

Gambar 1 menunjukkan model konseptual reward and punishment dalam pemberdayaan SDM perspektif Manajemen Islam. Model tersebut menempatkan standar dan penilaian yang adil sebagai fondasi, reward dan punishment sebagai instrumen manajerial, empowerment sebagai proses pengembangan kapasitas, serta kinerja, kontribusi, dan maslahah sebagai orientasi hasil. Seluruh hubungan tersebut berada dalam bingkai nilai al-'adl, amanah, ihsan, dan maslahah.

KESIMPULAN

Kajian ini menunjukkan bahwa reward and punishment memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam pemberdayaan SDM. Reward berfungsi sebagai penguatan dan instrumen pengembangan, sedangkan punishment berfungsi sebagai koreksi, disiplin, dan akuntabilitas. Keduanya mendukung empowerment apabila dihubungkan dengan kompetensi, partisipasi, otonomi, tanggung jawab, dan standar kinerja.

Dalam perspektif Manajemen Islam, kualitas sistem tidak hanya diukur dari kinerja, tetapi juga dari cara sistem tersebut dijalankan. Al-'adl menuntut keadilan dan objektivitas, amanah menegaskan tanggung jawab dan penggunaan kewenangan secara benar, ihsan mendorong kualitas dan perbaikan berkelanjutan, sedangkan maslahah mengarahkan manfaat yang lebih luas.

Kontribusi konseptual artikel ini adalah integrasi reward, punishment, empowerment, dan nilai Manajemen Islam dalam satu model. Model tersebut menempatkan penilaian yang adil sebagai fondasi, reward dan punishment sebagai instrumen, empowerment sebagai proses pengembangan kapasitas, serta kinerja dan maslahah sebagai orientasi hasil. Penelitian selanjutnya perlu menguji model ini pada berbagai organisasi agar hubungan antarunsur dapat dibuktikan secara empiris.

DAFTAR PUSTAKA

Azzahra, G., & Barry, R. R. (2024). The impact of reward and punishment mechanisms on employee performance: The mediating role of work motivation. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi), 11*(3), 1753–1761. https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i2.59208

Fesharaki, F., & Sehhat, S. (2018). Islamic human resource management (iHRM) enhancing organizational justice and employees' commitment: Case of a Qard al-Hasan bank in Iran. *Journal of Islamic Marketing, 9*(1), 204–218. https://doi.org/10.1108/JIMA-03-2017-0029

Gojali, M., Mud'is, H., & Hilmy Ibnu Muqti, M. (2026). Islamic value-based reward and punishment system implementation in enhancing work motivation in an Islamic educational foundation. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management, 11*(1), 66–73. https://doi.org/10.15575/isema.v11i1.55676

Hanadelansa, H. (2023). The impact of giving rewards and punishment on increasing employee performance. *Advances in Human Resource Management Research, 1*(2), 66–77. https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i2.76

Harlyanto, O. R., & Sumbogo, I. A. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment dalam Kondisi Pandemi COVID-19 terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT XYZ. *KALBISIANA Jurnal Sains, Bisnis dan Teknologi, 8*(4), 3644–3656. https://ojs.kalbis.ac.id/index.php/kalbisiana/id/article/view/1613

Hermanita, H., & Pratomo, D. (2026). Relationship between Islamic human resources management (IHRM) practices and organizational justice: An empirical study. *Annals of Human Resource Management Research, 6*(2), 173–189. https://doi.org/10.35912/ahrmr.v6i2.3667

Islam, T. (2022). Can empowered employees go the extra mile? *Journal of Public Affairs, 22*(2), e2394. https://doi.org/10.1002/pa.2394

Ismah, L., Hadi, S. P., & Dewi, R. S. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja: Studi pada Karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 12*(1), 303–311. https://doi.org/10.14710/jiab.2023.37344

Ismail, A., Anuar, A., & Abdullah, A. A. (2016). Reward management on motivation to perform job. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 18*(2), 83–90. https://doi.org/10.9744/jmk.18.2.83–90

Juyumaya, J. (2022). How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age. *Frontiers in Psychology, 13*, 889936. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889936

Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Impact of contingent rewards and punishments on employee performance: The interplay of employee engagement. *F1000Research, 13*, 102. https://doi.org/10.12688/f1000research.144019.2

Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology, 43*, 1759–1784. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8

Meilani, Y. F. C. P., & Barry, R. R. (2021). Reward system, healthy organizational culture to employee performance with motivation as mediating in Indonesia's higher education during pandemic COVID-19. *Jurnal Ad'ministrare, 8*(2), 455–466. https://doi.org/10.26858/ja.v8i2.25121

Mentang, S. X. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Karyawan serta Implikasinya terhadap Kinerja. *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen, 11*(1), 1–14. https://doi.org/10.36733/juima.v11i1.2053

Mesra, T. D. (2020). Analisis Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan. *Cendekia Niaga, 4*(2), 27–38. https://doi.org/10.52391/jcn.v4i2.509

Nik Ab. Rahman, N. M., Alias, M. A., Shahid, S., Hamid, M. A., & Alam, S. S. (2013). Relationship between Islamic human resource management (IHRM) practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management, 6*(4), 1105–1123. https://doi.org/10.3926/jiem.794

Pujianti, H., HP, A., & Sulaksono, H. (2022). The effect of reward and punishment and work motivation on employee performance through work discipline. *MBA: Journal of Management and Business Aplication, 5*(2), 567–578. https://doi.org/10.31967/mba.v5i2.598

Purwadi, T., Rahyuni, K., Danayasa, G. A., Putri, T. M., & Nugraha, Y. S. (2024). The influence of rewards and punishment on employee performance at PT PLN ULP Palopo City. *Jurnal Manajemen, 12*(3), 317–324. https://doi.org/10.36546/jm.v12i3.1224

Safitri, R. N., Nurjanah, S., & Roisah, R. (2024). The effect of reward and punishment on employee performance: Case study on employees of Nabila Farm Lembang Agrotourism Company. *Value: Journal of Management and Business, 8*(2), 14–25. https://doi.org/10.35706/value.v8i2.11054

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465. https://doi.org/10.5465/256865

Tanyıldızı, H., & Doğan, E. (2023). The effect of psychological empowerment on employee performance: The mediating role of psychological ownership. *EKOIST Journal of Econometrics and Statistics, 38*, 289–305. https://doi.org/10.26650/ekoist.2023.38.1258687

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666–681. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926

Wahyono, W., Prihandono, D., & Wijayanto, A. (2018). Behavioural assessment perspective on reward system management and performance: An empirical finding on Indonesian lecturer. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen), 9*(1), 80–88. https://doi.org/10.15294/jdm.v9i1.14654

Zaheer, M. A., Ejaz, R., & Chaudhary, S. I. (2023). Psychological empowerment and monetary compensation: The mediating role of intrinsic motivation in the banking industry of developing country. *International Journal of Organizational Leadership, 12*(Second Special Issue), 113–132. https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60380