



Fibonacci: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Keuangan

| ISSN (Online) [3063-9387](https://doi.org/10.63217/fibonacci.v2i2.268) |
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
DOI: [10.63217/fibonacci.v2i2.268](https://doi.org/10.63217/fibonacci.v2i2.268)



Pengembangan Karyawan Finance dalam Perspektif Manajemen Kinerja di Developer Perumahan Kinghouse Residence

Tri Mutia Chusnul Khotimah¹, Nazwa Aulia Putri², Hilwa Azzahra³, Annisa Darmaji Putri⁴, Wustari L Mangundjaya⁵

¹Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia,
202210515116@mhs.ubharajaya.ac.id

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia,
202210515110@mhs.ubharajaya.ac.id

³Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia,
202210515106@mhs.ubharajaya.ac.id

⁴Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia,
202210515162@mhs.ubharajaya.ac.id

⁵Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia,
wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id

Corresponding Author: 202210515116@mhs.ubharajaya.ac.id¹

Abstract: *Performance management plays an important role in maintaining organizational operational stability while supporting sustainable employee development. Reward and punishment systems are key instruments of performance management, functioning as mechanisms for reinforcing work behavior and controlling employee discipline. This study aims to analyze the implementation of reward and punishment within the performance management system of finance employees at Kinghouse Residence Housing Developer and its integration with employee development. This research adopts a qualitative descriptive approach. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with five purposively selected finance staff and analyzed using thematic analysis. The findings indicate that finance employee development has not been implemented systematically and remains largely non-formal. Performance evaluation is unstructured and primarily administrative, and therefore has not been used as a basis for reward allocation or employee development planning. The reward system emphasizes loyalty based on length of service, while punishment in the form of salary deductions has proven effective in improving attendance discipline. However, limited integration among performance evaluation, reward and punishment, and employee development results in performance management practices that remain oriented toward compliance and operational stability rather than toward sustainable improvement of employee performance.*

Keywords: *Performance Management, Reward and Punishment, Employee Development, Work Discipline, Finance Employees*

Abstrak: Manajemen kinerja berperan penting dalam menjaga stabilitas operasional organisasi serta mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Sistem reward dan

punishment merupakan instrumen utama dalam manajemen kinerja yang berfungsi sebagai penguatan perilaku kerja dan pengendalian disiplin karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *reward* dan *punishment* dalam sistem manajemen kinerja karyawan *finance* di Developer Perumahan Kinghouse Residence serta tingkat integrasinya dengan pengembangan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap lima staf *finance* yang dipilih secara purposive dan dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karyawan *finance* belum dilaksanakan secara sistematis dan masih bersifat nonformal. Evaluasi kinerja belum terstruktur dan cenderung bersifat administratif sehingga belum dijadikan dasar dalam pemberian *reward* maupun perencanaan pengembangan karyawan. Sistem *reward* menekankan loyalitas berdasarkan masa kerja, sedangkan *punishment* berupa pemotongan gaji terbukti efektif dalam meningkatkan disiplin kehadiran. Namun, keterbatasan integrasi antara evaluasi kinerja, *reward* dan *punishment*, serta pengembangan karyawan menyebabkan manajemen kinerja masih berorientasi pada kepatuhan dan stabilitas operasional, belum sepenuhnya mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, *Reward*, *Punishment*, Pengembangan Karyawan, Disiplin Kerja, Karyawan *Finance*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk memastikan bahwa kinerja karyawan berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Manajemen kinerja menjadi instrumen strategis yang digunakan untuk mengarahkan perilaku kerja karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi melalui proses evaluasi, pemberian umpan balik, serta mekanisme penguatan perilaku. Pendekatan manajemen kinerja modern menekankan bahwa pengelolaan kinerja tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada proses pembinaan dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan (Aguinis & Tian, 2021).

Salah satu komponen penting dalam manajemen kinerja adalah penerapan sistem *reward* dan *punishment*. *Reward* berfungsi sebagai bentuk pengakuan dan penguatan positif terhadap perilaku kerja yang diharapkan, sementara *punishment* berperan sebagai alat pengendalian untuk mencegah pelanggaran dan meningkatkan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Penerapan *reward* dan *punishment* yang tepat terbukti mampu memengaruhi motivasi, disiplin kerja, serta stabilitas operasional organisasi (Iswandi, 2021; Anwar & Dunija, 2016). Namun demikian, efektivitas kedua mekanisme tersebut sangat bergantung pada kejelasan indikator kinerja, konsistensi penerapan, serta persepsi keadilan dari karyawan.

Dalam praktiknya, banyak organisasi masih memanfaatkan *reward* dan *punishment* terutama sebagai instrumen administratif dan pengendalian disiplin kerja, tanpa mengaitkannya secara langsung dengan proses evaluasi kinerja dan pengembangan karyawan. *Punishment* sering kali diterapkan secara tegas untuk menekan pelanggaran, seperti keterlambatan kehadiran, dan terbukti efektif dalam meningkatkan kedisiplinan kerja dalam jangka pendek (Hidayat, 2024). Namun, ketika *punishment* tidak disertai dengan komunikasi yang konstruktif dan mekanisme pembinaan, terdapat risiko munculnya respons emosional karyawan, penurunan kepuasan kerja, hingga meningkatnya intensi *turnover*.

Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya integrasi antara *reward* dan *punishment* dengan sistem manajemen kinerja yang berorientasi pada pengembangan. Sistem manajemen kinerja yang terintegrasi seharusnya mampu menjadikan evaluasi kinerja sebagai dasar dalam pemberian *reward*, penerapan *punishment*, serta perencanaan pengembangan karyawan. Aguinis dan Tian (2021) menegaskan bahwa manajemen kinerja yang efektif harus menyediakan

umpuan balik berkelanjutan agar karyawan memahami tujuan penerapan reward dan punishment sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan sekadar hukuman atau imbalan semata.

Pada sektor properti dan real estate, stabilitas operasional sangat bergantung pada kedisiplinan dan kinerja karyawan, khususnya pada fungsi keuangan yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan anggaran, pengendalian biaya, dan akuntabilitas keuangan. Penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi, termasuk evaluasi kinerja dan sistem penghargaan, berkontribusi signifikan terhadap efisiensi dan keberlanjutan organisasi di sektor ini (Sarihaddu & Linde, 2024). Namun, keterbatasan integrasi antara manajemen kinerja dan pengembangan karyawan masih menjadi tantangan yang umum ditemukan (Ray et al., 2025).

Kondisi tersebut juga tercermin pada praktik pengelolaan karyawan *finance* di Developer Perumahan Kinghouse Residence. Penerapan *punishment* berupa pemotongan gaji terbukti efektif dalam meningkatkan disiplin kehadiran dan menjaga stabilitas operasional perusahaan. Namun, sistem *reward* yang diterapkan belum sepenuhnya berbasis pada evaluasi kinerja, melainkan lebih menekankan pada loyalitas karyawan. Selain itu, keterbatasan evaluasi kinerja yang terstruktur menyebabkan *reward* dan *punishment* belum terintegrasi secara optimal dengan pengembangan karyawan, sehingga pembelajaran dan peningkatan kompetensi belum menjadi fokus utama dalam manajemen kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, kajian mengenai integrasi *reward* dan *punishment* dalam manajemen kinerja serta implikasinya terhadap disiplin kerja dan pengembangan karyawan menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan *reward* dan *punishment* dalam sistem manajemen kinerja karyawan *finance* di Kinghouse Residence, serta sejauh mana integrasi mekanisme tersebut mampu mendukung stabilitas operasional sekaligus pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi pengembangan sistem manajemen kinerja yang lebih adil, efektif, dan berorientasi pada pembinaan karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pelaksanaan pengembangan karyawan *finance* dalam perspektif manajemen kinerja di Kinghouse Residence. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan lima staf *finance* yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses operasional keuangan, yang dilaksanakan pada tanggal 10 dan 24 Desember 2025 di kantor Developer Perumahan Kinghouse Residence. Wawancara semi-terstruktur dirancang untuk menggali informasi mengenai pelaksanaan pengembangan karyawan, sistem evaluasi kinerja, serta penerapan mekanisme *reward* dan *punishment*. Data primer dari wawancara diperkuat dengan data sekunder dari literatur ilmiah yang relevan untuk triangulasi sumber data, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dari hasil wawancara serta menghubungkannya dengan konsep teoretis yang relevan untuk menghasilkan interpretasi yang mendalam dan kontekstual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Pengembangan Karyawan *Finance*

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa perusahaan developer perumahan Kinghouse Residence belum memiliki program pengembangan karyawan yang terstruktur dalam bentuk pelatihan atau seminar formal, khususnya pada divisi *finance*. Temuan ini muncul secara konsisten dari seluruh informan meskipun disampaikan dengan penekanan yang berbeda-beda. Perusahaan belum menyediakan anggaran khusus yang dialokasikan untuk kegiatan pelatihan karyawan. Upaya pengembangan karyawan di perusahaan lebih difokuskan pada kegiatan nonformal seperti *family gathering* yang di dalamnya mencakup aktivitas kebersamaan dan *team building*.

Menurut Estiana et al. (2024), pengembangan karyawan merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan kerja karyawan agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Pengembangan karyawan idealnya dirancang secara terencana melalui berbagai program peningkatan kapasitas, baik melalui pelatihan formal maupun pengalaman kerja yang terarah. Sejalan dengan pandangan tersebut, Telaumbanua et al. (2024) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan guna mendorong peningkatan produktivitas organisasi.

Pada konteks Kinghouse Residence, meskipun kegiatan nonformal seperti *family gathering* dapat memperkuat hubungan interpersonal dan kerja sama tim, keterbatasan program pengembangan yang dirancang secara sistematis menyebabkan upaya tersebut belum sepenuhnya berkontribusi pada peningkatan kemampuan kerja dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan karyawan pada divisi *finance* di Kinghouse Residence belum dapat dikatakan optimal karena masih terbatas pada kegiatan nonformal dan belum diwujudkan dalam program peningkatan kompetensi yang terencana dan berkelanjutan. Kondisi ini kemungkinan dipengaruhi oleh skala perusahaan serta prioritas organisasi yang lebih menekankan efisiensi operasional dibandingkan upaya pengembangan kompetensi formal karyawan.

Sistem Manajemen Kinerja pada Karyawan *Finance*

Evaluasi kinerja di Kinghouse Residence belum dijalankan sebagai sistem penilaian kinerja yang terstruktur, melainkan masih terbatas pada fungsi administratif untuk mendukung pemberian bonus berdasarkan masa kerja. Divisi *finance* tidak menerima maupun mengelola laporan evaluasi kinerja karyawan secara khusus. Proses rekap yang dilakukan oleh divisi *finance* terbatas pada perhitungan bonus seperti bonus lebaran dan bonus akhir tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja belum difungsikan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam manajemen kinerja.

Menurut Telaumbanua et al. (2024), evaluasi kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai pencapaian kerja karyawan berdasarkan standar tertentu yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial, termasuk pemberian *reward* dan penerapan *punishment*. Tidak adanya evaluasi kinerja yang terdokumentasi secara sistematis di Kinghouse Residence menyebabkan keterkaitan antara kinerja karyawan dengan sistem penghargaan dan sanksi belum terbangun secara optimal.

Penerapan Sistem *Reward* dan *Punishment*

Sistem *reward* yang diterapkan di Kinghouse Residence berupa pemberian bonus finansial seperti bonus hari raya dan bonus akhir tahun yang diberikan berdasarkan masa kerja karyawan. Tidak terdapat perbedaan nominal bonus berdasarkan pencapaian kinerja individual. Karyawan yang telah bekerja lebih dari setahun menerima bonus sebesar satu kali gaji, sementara karyawan yang belum mencapai masa kerja setahun menerima bonus yang dihitung secara proporsional berdasarkan jumlah bulan kerja mereka.

Iswandi (2021) menyatakan bahwa *reward* merupakan bentuk penghargaan atau pengakuan atas kontribusi karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja. Sementara itu, Anwar & Dunija (2016) memandang *reward* sebagai balas jasa yang berfungsi mendorong perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi. Dalam praktiknya, *reward* di Kinghouse Residence telah berfungsi sebagai bentuk penghargaan dan pemeliharaan loyalitas karyawan, namun belum sepenuhnya berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja individual karena tidak berbasis pada hasil evaluasi kinerja.

Selain *reward*, perusahaan juga menerapkan *punishment* dalam bentuk pemotongan gaji bagi karyawan yang melanggar aturan kedisiplinan, khususnya keterlambatan kehadiran. Sistem absensi perusahaan menetapkan batas maksimal kehadiran pada jam 9 lewat 10 menit, dan keterlambatan melebihi batas tersebut akan dikenakan pemotongan gaji. Proses pemotongan

gaji dilakukan pada akhir bulan sebelum penggajian, di mana divisi finance melakukan rekap absensi dan menghitung jumlah hari keterlambatan untuk kemudian memotong gaji sesuai dengan perhitungan yang telah ditetapkan.

Penerapan *punishment* tersebut dinilai cukup efektif oleh para informan. *Punishment* finansial mampu meningkatkan kedisiplinan kehadiran karyawan secara signifikan. Kedisiplinan karyawan dalam hal ketepatan waktu kehadiran mengalami perbaikan yang substansial setelah diberlakukannya sistem *punishment*. Sebelum adanya *punishment*, terdapat karyawan yang mengalami keterlambatan hingga satu jam, namun setelah diterapkannya sistem pemotongan gaji, sebagian besar karyawan menjadi lebih disiplin dalam hal ketepatan waktu.

Menurut Hidayat (2024), *punishment* merupakan konsekuensi yang diberikan kepada karyawan atas pelanggaran aturan kerja dengan tujuan mengoreksi perilaku dan menjaga disiplin organisasi. Dengan demikian, *punishment* di Kinghouse Residence telah berfungsi secara efektif sebagai alat pengendalian perilaku kerja.

Integrasi Pengembangan Karyawan dengan Manajemen Kinerja

Secara keseluruhan, evaluasi kinerja, *reward* dan *punishment* di Kinghouse Residence belum terintegrasi secara optimal dalam satu sistem manajemen kinerja yang utuh. Evaluasi kinerja masih bersifat administratif dan belum dijadikan dasar utama dalam pemberian *reward* maupun pengembangan karyawan. *Reward* lebih menekankan aspek loyalitas, sementara *punishment* berfungsi sebagai alat pengendalian disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa praktik manajemen kinerja di Kinghouse Residence masih berorientasi pada kepatuhan dan stabilitas operasional, belum sepenuhnya diarahkan pada peningkatan kinerja karyawan secara individual dan berkelanjutan.

Keterbatasan program pengembangan karyawan yang sistematis, disertai dengan evaluasi kinerja yang belum terdokumentasi secara formal, menyebabkan sistem *reward* lebih berfokus pada loyalitas melalui pemberian bonus berdasarkan masa kerja, sementara *punishment* berfungsi efektif sebagai alat pengendalian disiplin kerja. Manajemen kinerja di Kinghouse Residence masih berorientasi pada kepatuhan dan stabilitas operasional, serta belum sepenuhnya diarahkan pada peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan secara individual dan berkelanjutan.

Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal manajemen kinerja dengan praktik yang diterapkan di organisasi. Aguinis & Tian (2021) menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif harus menyediakan mekanisme umpan balik yang berkelanjutan agar karyawan dapat memahami kesenjangan kompetensi dan memperbaiki kinerjanya secara sistematis. Keterbatasan sistem evaluasi kinerja yang terstruktur berdampak pada kurang optimalnya proses pembelajaran karyawan karena pengembangan kompetensi belum didasarkan pada identifikasi kebutuhan yang jelas dan terukur.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan *finance* di Developer Perumahan Kinghouse Residence belum dilaksanakan secara sistematis dan belum terintegrasi dengan manajemen kinerja. Pengembangan karyawan masih bersifat nonformal dan belum berorientasi pada peningkatan kompetensi secara terencana. Evaluasi kinerja belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar pengembangan, karena masih bersifat administratif dan berfokus pada masa kerja. Sistem *reward* lebih menekankan loyalitas, sedangkan *punishment* efektif dalam meningkatkan disiplin kerja. Secara keseluruhan, integrasi antara evaluasi kinerja, pengembangan karyawan, serta *reward* dan *punishment* belum berjalan optimal sehingga belum memberikan dampak maksimal terhadap peningkatan kinerja karyawan *finance*.

REFERENSI

- Aguinis, H., & Tian, J. B. (2021). *Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score*. 64(1), 149–160.
- Anwar, & Dunija, T. (2016). Pengaruh Sistem Reward dan Punishment terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan PT. Tunggal Perkasa Plantation-3 Kecamatan Sampoiniet Kabupaten Aceh Jaya. *Serambi Akademica*, 4(1), 28–36.
- Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2023). *Performance management systems, innovative work behavior and the role of transformational leadership: an experimental approach*. 11(1), 178–195.
- Estiana, R., Sudarajat, D., & Karomah, N. G. (2024). *Strategi Pengembangan Karyawan Berkelanjutan* (T. Yuwanda (ed.)). Takaza Innovatix Labs All.
- Hidayat, M. (2024). Penerapan Reward dan Punishment di Lembaga Manajemen Infaq Surabaya. *Journal Of Islamic Management*, 4(1), 1–11.
- Iswandi, A. (2021). Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Upaya Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Melalui Reward System. *JIHHP: Jurnal Ilmu Hukum Humaniora Dan Politik*, 1(3), 280–288.
- Maley, J. F., Dabic Marina, Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). *Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management*. 62(10).
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, W. (2016). *Human Resource Management*.
- Ray, Q., Azhmy, M. F., & Saskia, S. (2025). The Role of Human Resource Development in Improving Employee Performance at PT. Ray Developer. *Management, Entrepreneurship and Tourism (JMET)*, 3(1).
- Rumawas, W. (2021). *Manajemen Kerja*.
- Sarihaddu, M. N. K., & Linde, I. (2024). Human Resource Management Impacts on Real Estate Banking. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*, 12(1).
- Sugijono. (2015). *Pengembangan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia*. 11(2), 110–117.
- Telaumbanua, E., Halawa, F., Silitonga, D., Sukardi, Mbate, C. A., Zega, Y., Mendrofa, S. A., Hulu, F., Waruwu, M. H., Septiani, R., Lawi, A., Sundari, S., Trihardani, L., & Hasya, A. (2024). *Manajemen Kinerja: Mengurai Konsep dan Menerapkan Teori*. Media Sains Indonesia.