

ANALISIS IMPLEMENTASI REWARD DAN PUNISHMENT DALAM PELAKSANAAN PENGEMBANGAN SDM PADA HOTEL THE TAMARIND RESORT NUSA LEMBONGAN

[Analysis of The Implementation of Reward and Punishment in The Implementation of Human Resource Development at The Tamarind Resort Hotel Nusa Lembongan]

Ni Putu Intan Yuniantari^{1)*}, I Putu Yoga Laksana²⁾, Ida Bagus Artha Adnyana³⁾

Politeknik Negeri Bali

¹⁾intanyuniantari@gmail.com (corresponding), ²⁾yoga.laksana@pnb.ac.id, ³⁾arthaadnyana@pnb.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi *reward* dan *punishment* serta kebijakan di baliknya dalam konteks pengembangan sumber daya manusia di Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan. Menggunakan pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui observasi langsung dan wawancara mendalam dengan Resort Manager, HRD, dan para Supervisor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *reward* dan *punishment* di hotel ini sangat terstruktur dan berorientasi pada pengembangan karyawan. *Reward* yang diberikan bervariasi, meliputi pengakuan langsung dari manajemen puncak, bonus kinerja, apresiasi terkait ulasan positif tamu daring yang berdampak pada promosi dan kenaikan gaji, serta peluang pengembangan karier seperti *coaching* dan *shadowing*. Di sisi lain, *punishment* diterapkan secara edukatif dan suportif, mengutamakan *re-training* dan bimbingan sebelum sanksi formal, dengan HR dan Supervisor berperan aktif dalam mendukung perbaikan perilaku. Kebijakan hotel secara keseluruhan dirancang jelas, terpadu, dan progresif, mengintegrasikan insentif non-finansial dan menghubungkan kinerja dengan penghargaan, serta memastikan proses disipliner yang bertahap dan berfokus pada rehabilitasi. Konsistensi dalam pelaksanaan kedua sistem ini mencerminkan kebijakan manajemen SDM yang efektif dalam memperkuat disiplin, meningkatkan motivasi, dan mendorong pertumbuhan serta kinerja optimal karyawan.

Kata kunci: *Reward; Punishment; Pengembangan Sumber Daya Manusia; Kebijakan SDM; Kinerja Karyawan; Pelatihan; Motivasi.*

ABSTRACT

This research aims to deeply analyze the implementation of rewards and punishments, and the underlying policies, within the context of human resource development at The Tamarind Resort Nusa Lembongan. Employing a qualitative approach, data was collected through direct observation and in-depth interviews with the Resort Manager, HRD, and Supervisors. The findings indicate that the implementation of rewards and punishments at this hotel is highly structured and development-oriented. Rewards are diverse, encompassing direct recognition from top management, performance bonuses, appreciation linked to positive online guest reviews (impacting promotions and salary increments), and career development opportunities such as coaching and shadowing. Conversely, punishments are applied in an educational and supportive manner, prioritizing re-training and guidance before formal sanctions, with HR and Supervisors actively involved in supporting behavioral improvement. The hotel's policies are comprehensively designed to be clear, integrated, and progressive, incorporating non-financial incentives, linking performance to rewards, and ensuring a gradual, rehabilitation-focused disciplinary process. The consistent execution of both systems reflects an effective HR management policy that strengthens discipline, enhances motivation, and fosters optimal employee growth and performance.

Keywords: *Reward; Punishment; Human Resource Development; HR Policy; Employee Performance; Training; Motivation.*

PENDAHULUAN

Dalam industri perhotelan yang semakin kompetitif, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pemberian *reward* dan *punishment* telah menjadi salah satu strategi manajemen yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Prasetyo dkk. (2019) *reward* dan *punishment* dapat berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai dalam proses pembelajaran matematika. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan *reward* dan *punishment* tidak hanya terbatas pada bidang akademik, tetapi juga dapat diterapkan dalam lingkungan kerja. Selain itu, Sofiati. (2021) juga menemukan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dalam organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Penerapan *reward* dan *punishment* yang konsisten dapat berdampak pada kinerja dan motivasi pegawai. Menurut Saputra dkk. (2024) *reward* dan *punishment* dapat diterapkan secara efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* yang konsisten dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu, Kadir dkk. (2024) juga menemukan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi inkonsistensi penerapan *reward* dan *punishment* dapat berdampak negatif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, konsistensi dalam penerapan *reward* dan *punishment* sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menambah pernyataan di atas, pemberian *reward* dan *punishment* harus diberikan secara adil. Menurut Dwiyantri. (2024) *reward* dan *punishment* dapat meningkatkan kinerja karyawan di Japri Corp Tasikmalaya. Penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* yang diterapkan secara adil dan konsisten dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* yang diterapkan secara tidak adil dapat mengurangi motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penerapan *reward* dan *punishment* yang efektif dapat menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan swasta. Selain itu, penerapan *reward* dan *punishment* juga dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Sebagai salah satu *reward* and *punishment* hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan merupakan destinasi wisata yang populer, menghadapi tantangan untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui pengembangan SDM yang efektif. Pemberian *reward* dan *punishment* telah menjadi salah satu strategi manajemen yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Implementasi *reward* dan *punishment* Dalam Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan. Fokus utama penelitian ini adalah pada bagaimana program pelatihan dilaksanakan dan dampaknya terhadap peningkatan kompetensi, kinerja, dan motivasi karyawan. Penelitian oleh (Dwiyantri dkk. (2024) menunjukkan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan di berbagai sektor, termasuk di industri perhotelan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih efektif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas layanan dan daya saing hotel di industri perhotelan yang semakin kompetitif.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang menitik beratkan perhatiannya terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu sering juga pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ini disamakan dengan pengertian Manajemen Personalia, karena ruang lingkup yang dipelajari cenderung membicarakan sumber daya manusia dalam organisasi Perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sebagai rencana yang mempengaruhi orang atau karyawan sedangkan Manajemen personalia adalah fungsi yang dijalankan dalam suatu organisasi, yang membantu menggunakan orang (karyawan) secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi (John M. Ivancevich, 2010).

Kata *reward* berasal dari bahasa Inggris yang berarti ganjaran atau hadiah (Echols, John M & Hasan, 2005). Menurut Irham Fahmi (Fahmi, 2016), *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. *Reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk

mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien (Handoko, 2003). Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Tohardi (2002) menyatakan *Reward* adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi.

Adapun aspek – aspek *reward* dalam pelatihan seperti pengakuan pencapaian. Pengakuan pencapaian merupakan bentuk *reward* non-finansial yang sangat efektif dalam sistem pelatihan dan pengembangan SDM. Armstrong (2019) menekankan bahwa pengakuan pencapaian berperan signifikan dalam memotivasi karyawan selama proses pembelajaran, yang dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk seperti pujian. Selain itu, ada Insentif pembelajaran yang merupakan komponen penting dalam struktur *reward* pelatihan yang berfokus pada dorongan eksternal untuk meningkatkan partisipasi dan performa.

Kata *punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan (Echols, John M & Hasan, 2005) Sedangkan menurut M. Ngalim Purwanto (Purwanto, 2006) *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. Menurut Irham Fahmi (Fahmi, 2016) *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi

Adapun aspek – aspek *punishment* dalam pelatihan yaitu aturan partisipasi. Storey (2001) menjelaskan pentingnya menetapkan aturan partisipasi yang komprehensif dalam program pelatihan, termasuk konsekuensi untuk ketidakpatuhan, sebagai kerangka kerja yang efektif untuk pengembangan karyawan. Juga terdapat evaluasi berkala, intervensi korektif, konsekuensi kegagalan, dan sistem remedial.

Pengertian Pengembangan SDM menurut (Bangun, 2012), Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengertian Pengembangan SDM menurut (Priansa, 2014), Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.

Etika (Yunani Kuno: *ethikos*, yang berarti “muncul dari kebiasaan”) adalah disiplin filosofis utama yang mengkaji nilai atau sifat, menurut Wahyu dan Ostaria (2006). Di bidang etika, Istilah "benar" dan "salah" digunakan, serta "baik" dan "buruk". Studi tentang benar dan salah, serta hak dan kewajiban moral, dikenal sebagai bidang etika. Ini adalah seperangkat prinsip moral yang membedakan antara yang benar dan yang jahat, menurut Bekum (2004), Dalam bidang ilmiah, etika adalah normatif karena memberi tahu kita apa yang harus kita lakukan dan apa yang tidak seharusnya kita lakukan. Dengan menggunakan analisis oleh Bertens (2004), moralitas dapat dilihat menjadi tiga kategori: (1) sistem nilai, yaitu seperangkat aturan dan standar moral yang memandu orang dan komunitas dalam mengelola perilaku mereka; (2) kode etik; dan (3) filsafat moral, yang membahas konsep baik dan salah. Sebagai kerangka filosofis, etimologi memiliki banyak kesamaan dengan mitos penciptaan. Sebagai contoh, Filsafat mengkaji bagaimana dan mengapa manusia hidup di dunia, serta mikrokosmos (antar manusia dan antar Tuhan, Jagad Gede).

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua sumber data, yaitu sumber data primer dan sekunder. Data primernya yaitu berupa hasil wawancara, observasi maupun scan log (pemindaian data sidik jari masuk dan keluar) karyawan di The Tamarind Resort Nusa Lembongan. Lalu untuk data sekundernya diperoleh

peneliti yang sudah ada di The Tamarind Resort Nusa Lembongan seperti dokumentasi perusahaan, arsip Human Resources Department, buku panduan dan peraturan perusahaan.

Teknik pengumpulan data dengan cara interview (Wawancara). Adapun pihak-pihak yang akan diwawancarai untuk memperoleh data yang diperlukan diantaranya adalah Resort Manger The Tamarind Resort Nusa Lembongan yang merupakan orang yang memimpin jalannya operasional sebuah resort, Human Resources Departemen yang mengelola seluruh aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia, mulai dari perekrutan hingga pengembangan dan kesejahteraan karyawan The Tamarind Resort Nusa Lembongan, dan Supervisor seluruh Departement. Durasi waktu wawancara yakni 30 menit hingga 60 menit, menyesuaikan dengan jadwal informan. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data mengenai penerapan Analisis Implementasi *reward* dan *punishment* Dalam Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan yang nantinya dapat dievaluasi dengan indikator masing-masing elemen.

Dalam penelitian kualitatif, teknik analisis data memiliki peran yang sangat penting untuk mengelola, memahami, dan menginterpretasikan data yang telah diperoleh di lapangan. Menurut (Miles Matthew, 2014), proses analisis data dalam pendekatan kualitatif terdiri dari empat tahapan utama yang berlangsung secara interaktif dan terus-menerus, yaitu: pengumpulan data (data collection), penyederhanaan data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (conclusion drawing/verification). Keempat komponen ini saling berkaitan dan tidak berjalan secara linier, melainkan saling memengaruhi selama proses penelitian berlangsung. Dalam konteks penelitian ini, keempat tahapan tersebut digunakan untuk memahami secara mendalam bagaimana implementasi sistem *reward* dan *punishment* diterapkan dalam proses pengembangan sumber daya manusia di Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Sejarah berdirinya Hotel The Tamarind Nusa Lembongan pada dasarnya ada sebuah pohon besar yang berdiri di lahan tanah yang akan di bangun sebuah hotel di Nusa Lembongan. Nama dari pohon tersebut yaitu pohon asam atau Bahasa Inggrisnya Tamarind Tree maka dari itu nama Hotel ini The Tamarind.

Perusahaan ini didirikan pada tanggal 14 Februari 2014 yang berada di Pulau Nusa Lembongan Oleh Mr. Mounty Hamilton investor dari Australia. Dimana perusahaan ini berada di bawah Manajemen TAUZIA (awalnya) dan mulai beroperasi tanggal 21 November 2017 dengan design yang modern dengan jumlah Kamar 12 dan 3 Villa yang di lengkapi fasilitas - fasilitas mewah yang modern yang nanti ke depannya Hotel The Tamarind Nusa Lembongan diharapkan menjadi Hotel yang berkelas dan memberikan manfaat positif bagi kemajuan dunia pariwisata Bali. Kemudian pada tanggal 1 september 2022, The Tamarind Resort Nusa Lembongan resmi keluar dari Manajemen TAUZIA dan mendirikan Management sendiri.

Hasil Observasi

Pelaksanaan observasi selama 1 minggu dari awal juni. Bertempat di Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan. Observasi ini melibatkan beberapa pihak, yaitu Resort Manager, Human Resources Department (HRD), serta Supervisor dari masing-masing departemen. Kegiatan ini bertujuan untuk mengamati secara langsung penerapan sistem *reward* dan *punishment* dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia di lingkungan hotel.

Selama proses observasi, peneliti melihat bahwa interaksi antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan berlangsung baik dan harmonis. Manajer maupun pimpinan departemen tampak terbuka dan tidak membatasi komunikasi dengan para staf. Selain itu, terlihat adanya upaya manajemen dalam membangun motivasi kerja melalui pemberian penghargaan, seperti bonus kinerja, apresiasi atas pencapaian target, hingga peluang pengembangan karier bagi karyawan yang berprestasi. Di sisi lain, manajemen juga menerapkan sistem *punishment* atau sanksi yang bersifat edukatif, misalnya teguran lisan, tertulis, hingga penundaan bonus bagi karyawan yang melanggar aturan atau tidak memenuhi standar kerja yang ditetapkan.

Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan terus berkomitmen meningkatkan kualitas layanan, tidak hanya kepada tamu tetapi juga kepada seluruh karyawan. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui program pelatihan rutin, coaching, serta penerapan sistem reward and punishment yang terukur. Sistem ini diterapkan sebagai bentuk penguatan budaya kerja disiplin, peningkatan kinerja, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, profesional, dan produktif. Dengan penerapan reward dan punishment yang seimbang, hotel berupaya tidak hanya mencapai target operasional, tetapi juga menciptakan karyawan yang kompeten, loyal, dan mampu berkontribusi pada pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

Hasil Wawancara

Hasil penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara yang dilakukan peneliti selama tiga hari, mulai hari Rabu hingga Jumat, pada tanggal 18 hingga 20 Juni 2025, bertempat di Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan. Wawancara dilakukan dengan beberapa informan yang terdiri dari Resort Manager, HRD, dan Supervisor dari masing-masing departemen. Adapun hasil wawancara ini berkaitan dengan penerapan sistem *reward* dan *punishment* sebagai bagian dari penilaian kinerja karyawan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan hotel. Adapun informan dalam penelitian ini telah mengetahui Analisis Implementasi *reward* dan *punishment*.

Dalam Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan. Informan tersebut sebagai berikut:

Tabel 1. Jabatan Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan

Jabatan
Resort Manager
HR & GA Manager
Accounting Supervisor
HouseKeeping Supervisor
Engineering Supervisor
Chef De Partie
F & B Service Supervisor

1. Wawancara dengan Resort Manager

Peneliti melakukan wawancara dengan narasumber pada hari Rabu, 18 Juni 2025, pukul 10.00 WITA dengan durasi 60 menit, setelah melakukan janji temu dengan narasumber. Peneliti langsung berangkat ke lokasi wawancara yang bertempat di hotel The Tamarind Nusa Lembongan. Sesampainya peneliti dilokasi wawancara, peneliti disambut senyum sapa dan oleh Staff. Kemudian peneliti diarahkan menuju lobby hotel untuk menunggu narasumber, ketika sesampainya peneliti di lobby, peneliti pun duduk sambil menyiapkan pertanyaan dan juga alat rekam untuk wawancara, tak lama kemudian narasumber pun datang dengan wajah yang sangat antusias dan sikap yang sangat sopan. Selanjutnya peneliti menjelaskan tentang tujuan dan maksud kedatangannya ke sana, Narasumber sangat ramah dan senang sekali untuk diwawancarai, narasumberpun setuju untuk diwawancarai dan direkam oleh peneliti.

Dari hasil di wawancara, maka peneliti menangkap bahwa Pelatihan ulang atau remedial dianggap penting dalam menjaga kualitas SDM di hotel. Hal ini karena ada kalanya staf belum menunjukkan hasil maksimal dalam pekerjaan mereka. Pelatihan ulang memberikan kesempatan kedua bagi staf untuk lebih baik dan menguasai skill yang diperlukan. Ini bukan sekadar perbaikan, tapi juga dukungan dari perusahaan agar staf bisa tumbuh dan berkembang. Pelatih. (fto pak wisnu)

Berdasarkan yang dilakukan peneliti kepada narasumber, terdapat kata kunci yang banyak diungkapkan oleh narasumber yaitu pelatihan ulang, remedial, kualitas SDM, kesempatan kedua, dukungan perusahaan, pertumbuhan, pengembangan, kepercayaan diri, motivasi, penerapan skill, standar kerja, sanksi, kedisiplinan, efektivitas pelatihan, kinerja

karyawan, evaluasi, coaching, shadowing, dan penghargaan.

2. Wawancara dengan Human Resources Departemen

Peneliti melakukan wawancara dengan narasumber pada hari Kamis, 19 Juni 2025, pukul 14.00 WITA dengan durasi 30 menit, setelah melakukan janji temu dengan narasumber. Peneliti langsung berangkat ke Lokasi wawancara yang bertempat di Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan. Sesampainya peneliti dilokasi wawancara, peneliti disambut senyum sapa dan oleh staff. Kemudian peneliti diarahkan menuju lobby hotel untuk menunggu narasumber, ketika sesampainya peneliti di lobby, peneliti pun duduk sambil menyiapkan pertanyaan dan juga alat rekam untuk wawancara, tak lama kemudian narasumber pun datang dengan wajah yang sangat antusias dan sikap yang sangat sopan. Selanjutnya peneliti menjelaskan tentang tujuan dan maksud kedatangannya ke sana, Narasumber sangat ramah dan senang sekali untuk diwawancarai, narasumberpun setuju untuk diwawancarai dan di rekam oleh peneliti.

Dari hasil wawancara, maka peneliti menangkap bahwa biasanya perusahaan melakukan remedial training setelah evaluasi kinerja karyawan. Selain itu, ada coaching dan mentoring untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka. Kalau karyawan masih belum bisa, langkah berikutnya adalah counseling untuk mengerti masalah pribadi yang mungkin mempengaruhi kinerja mereka.

Berdasarkan yang dilakukan peneliti kepada narasumber, terdapat kata kunci yang banyak diungkapkan oleh narasumber yaitu bahwa remedial training dilakukan setelah evaluasi kinerja karyawan yang belum memenuhi standar pelatihan. Selain itu, coaching dan mentoring digunakan untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka. Coaching lebih fokus pada peningkatan keterampilan jangka pendek, sementara mentoring lebih berorientasi jangka panjang. Kalau karyawan masih belum bisa, langkah berikutnya adalah counseling untuk mengerti masalah pribadi yang mungkin mempengaruhi kinerja mereka. Jadi, kata kunci ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan berbagai pendekatan untuk membantu karyawan yang belum memenuhi standar pelatihan, mulai dari pelatihan tambahan hingga dukungan pribadi melalui counseling.

3. Wawancara dengan Gabungan Supervisor

Peneliti melakukan wawancara dengan narasumber pada hari Rabu, 20 Juni 2025, pukul 10.00 WITA dengan durasi 60 menit, setelah melakukan janji temu dengan narasumber. Peneliti langsung berangkat ke lokasi wawancara yang bertempat di hotel The Tamarind Nusa Lembongan. Sesampainya peneliti dilokasi wawancara, peneliti disambut senyum sapa dan oleh Staff. Kemudian peneliti diarahkan menuju lobby hotel untuk menunggu narasumber, ketika sesampainya peneliti di lobby, peneliti pun duduk sambil menyiapkan pertanyaan dan juga alat rekam untuk wawancara, tak lama kemudian narasumber pun datang dengan wajah yang sangat antusias dan sikap yang sangat sopan. Selanjutnya peneliti menjelaskan tentang tujuan dan maksud kedatangannya ke sana, Narasumber sangat ramah dan senang sekali untuk diwawancarai, narasumberpun setuju untuk diwawancarai dan direkam oleh peneliti.

Wawancara dengan gabungan Supervisor di The Tamarind Resort Nusa Lembongan menunjukkan bahwa sistem pembinaan dan pelatihan karyawan sangat menekankan pendekatan suportif dan kekeluargaan. Reward yang diberikan bersifat non-materi, seperti makan bersama dan pemberian sertifikat, yang dinilai efektif dalam membangun semangat kerja dan mempererat hubungan tim. Motivasi selama pelatihan diberikan melalui dukungan moral, seperti dorongan positif dan kata-kata penyemangat. Setelah pelatihan, supervisor tetap mendampingi staf melalui pemantauan rutin, bimbingan langsung, dan evaluasi kinerja. Promosi diberikan secara bertahap berdasarkan prestasi nyata, bukan formalitas. Bila staf belum menunjukkan perkembangan, supervisor mengedepankan diskusi dan pembinaan sebelum memberi teguran. Perubahan kinerja dinilai membutuhkan waktu, sehingga pendekatan yang digunakan bersifat sabar dan berkelanjutan, termasuk pemberian pelatihan tambahan bila diperlukan. Kata kunci yang paling sering muncul dalam wawancara ini adalah *dukungan, pendampingan, motivasi, evaluasi, dan apresiasi*, yang mencerminkan komitmen kuat terhadap pengembangan karyawan secara menyeluruh.

Dengan demikian, wawancara yang dilakukan peneliti kepada supervisor di beberapa departemen, terdapat beberapa kata kunci yang paling sering diucapkan oleh para narasumber, yaitu dukungan, pendampingan, motivasi, evaluasi, dan apresiasi.

Triangulasi Data

Dari hasil observasi dan wawancara di atas, triangulasi dilakukan dalam bentuk triangulasi subject dan triangulasi Teknik. Penjabaran lengkapnya akan dibahas pada pemaparan selanjutnya.

1. Triangulasi Subject

a) Sistem *reward* (Penghargaan):

- Resort Manager : Dari wawancara dengan beliau, ditangkap bahwa pengakuan langsung dari manajemen puncak (General Manager atau pemilik) memiliki dampak signifikan terhadap motivasi karyawan, melebihi sekadar hadiah moneter. Juga disoroti peluang pengembangan karier, seperti promosi, bagi karyawan berprestasi setelah pelatihan, serta *coaching* dan *shadowing* dipandang sebagai bentuk *reward* istimewa yang menunjukkan perhatian manajemen.
- HR & GA Manage: Dari beliau, dipahami bahwa penghargaan selama pelatihan seringkali berupa hal-hal kecil seperti makanan ringan. Namun, untuk kinerja keseluruhan, komentar positif tamu secara daring menjadi metrik utama yang mengarah pada promosi. Juga dijelaskan bagaimana keberhasilan pelatihan berpengaruh pada nilai penilaian kinerja tahunan (*appraisal*) yang kemudian memengaruhi kenaikan gaji, serta pemberian sertifikat internal resmi.
- Supervisor (Gabungan): Para Supervisor menyampaikan bahwa penghargaan bagi staf setelah pelatihan, meskipun sederhana, sangat berarti. Sering diadakan makan atau minum bersama secara internal untuk mempererat hubungan dan menciptakan suasana kekeluargaan. Juga ditekankan bahwa sertifikat formal setelah pelatihan sangat penting sebagai bukti peningkatan keterampilan.

b) Analisis Triangulasi untuk *reward* :

- Konvergensi (Kesesuaian): Ditemukan bahwa semua pihak yang diwawancarai sepakat tentang pentingnya *promosi/pengembangan karier* sebagai bentuk *reward* jangka panjang. Pemberian *sertifikat* untuk pelatihan formal juga merupakan praktik yang konsisten.
- Divergensi (Perbedaan) / Nuansa: Oleh Resort Manager, disoroti dampak psikologis pengakuan dari manajemen tertinggi. Oleh HR & GA Manager, lebih difokuskan pada *reward* yang lebih konkret dan terukur, baik saat pelatihan maupun berdasarkan kinerja.

Sementara itu, oleh para Supervisor, lebih ditekankan *reward* non- materi yang bersifat sosial dan informal.

(a) Implikasi: Dari triangulasi ini, dapat disimpulkan bahwa hotel menerapkan sistem *reward* yang beragam, mencakup pengakuan strategis dari manajemen puncak, insentif berbasis kinerja yang operasional dari HR, dan apresiasi informal yang menciptakan kohesi tim di lini depan. Ini menunjukkan pendekatan berlapis yang dirancang untuk memenuhi berbagai kebutuhan motivasi karyawan.

(b) Sistem *Punishment* (Sanksi) dan Penanganan Kinerja Kurang Maksimal:

- Resort Manager: Dijelaskan bahwa *punishment* di sini bersifat edukatif, seperti teguran atau penundaan bonus. Dipahami juga bahwa *coaching* dan *shadowing* adalah langkah penting sebelum *punishment* formal, untuk membantu karyawan yang masih belajar. Sanksi berat seperti pemutusan hubungan kerja baru dipertimbangkan setelah semua upaya bimbingan dan dukungan tidak berhasil.
- HR & GA Manager: Dicatat bahwa untuk karyawan yang tidak mengikuti aturan pelatihan, ada peringatan awal, lalu kesempatan untuk mengikuti *batch* lain. Jika ketidakpatuhan berlanjut, sanksi seperti potongan gaji atau peringatan tertulis dapat diterapkan. Juga ditegaskan bahwa kinerja yang buruk akan memengaruhi *appraisal* dan potensi tidak diperpanjangnya kontrak. HR juga melakukan *pelatihan remedial*,

coaching, mentoring, bahkan konseling jika ada masalah pribadi yang memengaruhi kinerja.

- Supervisor: Para Supervisor menceritakan bahwa mereka lebih memilih berbicara secara pribadi dengan staf yang tidak aktif dalam pelatihan untuk memahami masalahnya. Untuk staf yang kesulitan menerapkan hasil pelatihan, akan didiskusikan, dievaluasi, dan diberikan teguran tegas. Diyakini bahwa perubahan membutuhkan waktu dan dukungan berkelanjutan.

c) Analisis Triangulasi untuk *punishment*/Penanganan Kinerja Kurang Maksimal:

- Konvergensi: Ditemukan konsistensi di antara semua pihak bahwa pendekatan terhadap kinerja yang kurang maksimal dimulai dengan *dukungan dan pengembangan* sebelum beralih ke tindakan hukuman. *Pelatihan remedial, coaching, dan mentoring* secara konsisten menjadi intervensi utama.
- Divergensi / Nuansa: Oleh Resort Manager, *coaching/shadowing* ditempatkan sebagai fase yang berbeda sebelum *punishment*. Oleh HR & GA Manager, dirinci konsekuensi formal seperti potongan gaji dan potensi tidak diperpanjangnya kontrak. Sementara itu, oleh Supervisor, ditekankan pentingnya komunikasi pribadi dan diskusi sebagai langkah awal.
- Implikasi: Hasil triangulasi ini menunjukkan bahwa hotel sangat memprioritaskan pendekatan yang membangun dan suportif terhadap karyawan yang berkinerja kurang. Sanksi hanya diterapkan sebagai upaya terakhir setelah berbagai bentuk dukungan dan bimbingan telah diberikan secara ekstensif.

2. Triangulasi Teknik (Observasi vs Wawancara)

Juga telah digunakan metode triangulasi teknik dengan membandingkan wawasan yang diperoleh dari observasi langsung dengan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam.

a) Sistem *reward* (Penghargaan)

- Observasi: Saat observasi dilakukan, terlihat adanya upaya manajemen untuk membangun motivasi kerja melalui *penghargaan, seperti bonus kinerja, apresiasi atas pencapaian target, dan peluang pengembangan karier*. Juga diamati interaksi yang baik dan harmonis di antara karyawan dan atasan, serta komunikasi yang terbuka.
- Wawancara: Dari wawancara, didapatkan rincian spesifik tentang *reward* tersebut, seperti pengakuan langsung dari manajemen puncak, penghargaan berbasis komentar tamu daring, sertifikat internal, dan kegiatan makan bersama tim.

b) Analisis Triangulasi untuk *reward*

- Konvergensi: Observasi yang dilakukan mengonfirmasi keberadaan sistem *reward* yang mencakup apresiasi dan peluang pengembangan karier, yang kemudian diperkuat dan dirinci oleh wawancara. Keselarasan ini sangat meyakinkan. Divergensi / Nuansa: Observasi memberikan gambaran umum, namun wawancara memberikan detail tentang *jenis-jenis reward spesifik* dan alasan mengapa penghargaan tertentu dianggap lebih efektif oleh para manajer.
- Divergensi / Nuansa: Observasi memberikan gambaran umum, namun wawancara memberikan detail tentang *jenis-jenis reward spesifik* dan alasan mengapa penghargaan tertentu dianggap lebih efektif oleh para manajer.
- Implikasi: Triangulasi ini menguatkan temuan bahwa hotel memiliki sistem *reward* yang komprehensif. Observasi memberikan bukti keberadaan, sementara wawancara menjelaskan mekanisme dan filosofi di baliknya.

c) Sistem *Punishment* (Sanksi) dan Penanganan Kinerja Kurang Maksimal:

- Observasi: Diamati penerapan "sistem *punishment* atau sanksi yang bersifat edukatif," termasuk teguran lisan, tertulis, dan penundaan bonus. Juga terlihat bahwa pengembangan SDM dilakukan melalui pelatihan rutin, *coaching*, dan sistem *reward-punishment* yang terukur.

- Wawancara: Wawancara memberikan detail tentang tahapan *punishment*, mulai dari *coaching* dan *shadowing* sebagai langkah awal, hingga peringatan formal, potensi potongan gaji, hingga pemutusan hubungan kerja sebagai upaya terakhir. Juga didapatkan penjelasan mengenai pelatihan remedial dan konseling.
- d) Analisis Triangulasi untuk *Punishment*/Penanganan Kinerja Kurang Maksimal:
- Konvergensi: Observasi yang dilakukan tentang sistem *punishment* yang "edukatif" sangat didukung dan diperjelas oleh data wawancara. Wawancara memberikan rincian tentang *proses, tingkat keparahan, dan konteks* sanksi yang diamati.
 - Divergensi / Nuansa: Observasi menegaskan adanya *punishment*, sedangkan wawancara memberikan pemahaman mendalam tentang *bagaimana* dan *mengapa* intervensi serta sanksi tersebut diterapkan, termasuk peran penting intervensi pengembangan yang mendahuluinya.
 - Implikasi: Triangulasi ini menegaskan bahwa pendekatan hotel terhadap kinerja yang kurang maksimal memang bersifat "edukatif," dengan penekanan kuat pada pengembangan dan dukungan sebelum tindakan disipliner diambil.

Secara keseluruhan, melalui triangulasi subjek dan teknik ini, dapat disimpulkan bahwa penelitian mengindikasikan bahwa Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan secara efektif mengimplementasikan sistem *reward* dan *punishment* sebagai bagian integral dari strategi pengembangan sumber daya manusianya. Data yang terkumpul menunjukkan pendekatan yang nuansa dan multi-aspek, dengan prioritas pada motivasi, pengembangan, dan retensi karyawan melalui berbagai bentuk *reward*, serta sistem yang progresif dan suportif dalam menangani kinerja yang kurang maksimal.

PEMBAHASAN

Penelitian ini secara mendalam menganalisis implementasi sistem *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) sebagai bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia di Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan. Melalui observasi langsung selama satu minggu pada awal Juni 2025 dan wawancara mendalam yang dilakukan pada 18-20 Juni 2025 dengan Resort Manager, HRD, dan para supervisor, ditemukan bahwa hotel ini menerapkan pendekatan yang seimbang dan adaptif, yang selaras dengan tujuan peningkatan kualitas SDM. Pendekatan adaptif ini didukung oleh kebijakan dan prosedur yang jelas dalam operasional harian hotel, memastikan konsistensi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Analisis komprehensif terhadap penerapan *reward* dan *punishment* ini sangat krusial untuk memahami dampaknya pada kinerja pegawai di berbagai organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Saputra dkk. (2024) yang juga memfokuskan pada analisis implementasi *reward* dan *punishment* pada kinerja pegawai di Bank Syariah Indonesia, menunjukkan relevansi universal dari topik ini dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Dalam implementasi sistem *reward*, Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan menunjukkan keberagaman dalam bentuk penghargaan yang diberikan, yang bertujuan untuk memotivasi karyawan, termasuk dalam konteks pelaksanaan pelatihan. Hasil observasi awal mengamati adanya bonus kinerja, apresiasi atas pencapaian target, dan peluang pengembangan karier bagi karyawan berprestasi. Resort Manager menekankan bahwa pengakuan langsung dari *top management* adalah bentuk *reward* paling berpengaruh secara psikologis, karena memberikan rasa bangga. Prosesnya adalah pimpinan tertinggi akan secara langsung menyampaikan apresiasi atas pencapaian signifikan karyawan yang mungkin juga didapat dari peningkatan keterampilan setelah pelatihan.

Kebijakan *reward* hotel secara jelas mencakup pengakuan dari pimpinan tertinggi ini sebagai insentif non-finansial yang utama. Temuan ini sangat konsisten dengan penelitian Maramis dkk. (2024) yang menemukan bahwa *reward* non-finansial seperti piagam dan promosi, efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan. HR & GA Manager Sutrisno Hadi Putra lebih lanjut menjelaskan bahwa kebijakan hotel secara eksplisit mengaitkan komentar positif dari tamu daring sebagai metrik kunci yang dapat mengarah pada peluang promosi dan memengaruhi penilaian kinerja tahunan yang berdampak pada kenaikan gaji. Ini berarti, jika pelatihan berhasil meningkatkan kualitas layanan karyawan sehingga tamu memberikan ulasan positif, hal itu akan menjadi *reward* nyata berupa kemajuan karier. Selain itu, program *coaching* dan *shadowing* (belajar

langsung dari senior) dianggap sebagai *reward* istimewa yang menunjukkan investasi pada individu dan pengembangan karier, diberikan kepada karyawan yang menunjukkan potensi besar setelah mengikuti pelatihan dasar atau menunjukkan kemajuan signifikan. Para Supervisor menambahkan bahwa *reward* informal seperti bentuk syukuran bersama setelah pelatihan juga mempererat hubungan tim, dan pemberian sertifikat internal formal dianggap penting sebagai bukti peningkatan keterampilan dan kelayakan untuk naik jabatan. Konsistensi pemberian *reward* ini terbukti meningkatkan semangat dan kesetiaan karyawan, sejalan dengan penelitian Dwiyanti (2024) dan Sofiati (2021) yang sama-sama menunjukkan *reward* punya dampak positif pada kinerja karyawan.

Di sisi lain, implementasi sistem *punishment* di hotel ini secara fundamental bersifat edukatif dan suportif, bukan sekadar menghukum, terutama ketika karyawan tidak memenuhi standar atau aturan, termasuk dalam hal pelatihan. Ini merupakan cerminan dari kebijakan disipliner hotel yang progresif dan berorientasi pada perbaikan. Observasi menunjukkan bahwa sanksi seperti teguran lisan, tertulis, hingga penundaan bonus, diberikan sebagai alat untuk perbaikan perilaku atau standar kerja yang ditetapkan. Resort Manager secara eksplisit menyatakan bahwa proses *punishment* selalu diawali dengan *re-training* atau *coaching* yang menjadi prioritas utama. Ini diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kurangnya pemahaman atau kesulitan dalam menerapkan hasil pelatihan. Pemutusan hubungan kerja hanya menjadi pilihan terakhir setelah berbagai upaya pembinaan dan pencarian posisi yang lebih sesuai telah dilakukan. Pendekatan ini sangat selaras dengan hasil penelitian Enna Marlina dkk. (2023) yang menekankan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* perlu ditingkatkan dan diterapkan secara lebih adil untuk meningkatkan kinerja karyawan, di mana keadilan tercermin dari upaya pembinaan sebelum penjatuhan sanksi berat. HR & GA Manager merinci prosedur standar yang menjadi kebijakan hotel dalam penanganan karyawan yang tidak aktif mengikuti pelatihan atau tidak patuh.

Prosesnya adalah, dimulai dengan peringatan awal dan kesempatan untuk mengikuti *batch* pelatihan lain. Jika ketidakpatuhan berlanjut, sanksi formal seperti potongan gaji atau peringatan tertulis dapat diterapkan. Namun, HR juga proaktif dengan menyediakan pelatihan remedial, *coaching* individual, *mentoring*, bahkan konseling jika masalah pribadi memengaruhi kinerja. Para Supervisor juga mengadopsi pendekatan komunikasi personal untuk memahami kendala staff yang kesulitan dalam pelatihan atau pekerjaan, memberikan dukungan penuh melalui pelatihan tambahan atau pengingat, menegaskan bahwa perubahan perilaku membutuhkan waktu, kesabaran, dan dukungan berkelanjutan. Pendekatan yang menekankan pembinaan dan konsistensi ini penting untuk menghindari dampak negatif inkonsistensi seperti yang disoroti oleh Kadir dkk. (2024).

Sinergi antara sistem *reward* dan *punishment* di Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan secara signifikan berkontribusi pada pengembangan sumber daya manusia. Hal ini merupakan hasil dari kebijakan manajemen SDM yang terintegrasi, yang secara konsisten berkomitmen meningkatkan kualitas layanan dan SDM melalui program pelatihan, *coaching*, serta penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang terukur. Integrasi kedua sistem ini bertujuan memperkuat budaya disiplin, meningkatkan kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Triangulasi data (membandingkan hasil observasi dan wawancara) mengonfirmasi bahwa terdapat kesamaan pandangan mengenai pentingnya promosi sebagai *reward* jangka panjang, dan pendekatan membantu dalam *punishment*, meskipun ada sedikit perbedaan dalam bagaimana *reward* dirasakan di setiap tingkatan manajemen.

Penemuan ini semakin didukung oleh penelitian Ratri Nugrahaningsih dkk. (2021) yang menegaskan bahwa *reward* dan *punishment* secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, hal ini juga cocok dengan hasil penelitian Prasetyo dkk. (2019) yang menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berdampak besar pada kinerja pegawai dalam proses pembelajaran, yang tercermin dari keberhasilan hotel dalam mendorong karyawan untuk berkembang melalui sistem yang seimbang dan komprehensif ini. Singkatnya, Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan berhasil menciptakan suasana kerja yang baik, membuat karyawan semangat, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas layanan serta daya saing di dunia perhotelan yang terus berubah.

Penelitian ini secara kuat mengonfirmasi relevansi dan validitas berbagai teori dalam konteks manajemen dan pengembangan sumber daya manusia, khususnya terkait motivasi dan perilaku organisasi. Pertama, temuan mengenai pentingnya pengakuan langsung dari manajemen

puncak sebagai bentuk *reward* yang paling efektif sangat mendukung teori motivasi seperti Teori Dua Faktor Herzberg (dimana pengakuan adalah faktor motivator) dan Hirarki Kebutuhan Maslow (memenuhi kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri). Ini menegaskan bahwa *reward* tidak hanya berupa materi, tetapi juga bentuk apresiasi non-materi yang memiliki dampak psikologis mendalam.

Kedua, pendekatan edukatif dalam sistem *punishment*, yang menekankan pembinaan, *coaching*, dan pelatihan remedial sebelum sanksi formal, sejalan dengan prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa dan teori perilaku organisasi yang berfokus pada pengembangan dan koreksi daripada sekadar hukuman. Ini memperkuat pandangan bahwa disiplin harus konstruktif dan bertujuan untuk peningkatan kompetensi serta perilaku yang diinginkan.

Ketiga, implementasi sistem *reward* dan *punishment* yang seimbang menunjukkan penerapan prinsip manajemen sumber daya manusia yang komprehensif, yaitu bagaimana organisasi memperoleh, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten. Penelitian ini mendukung teori bahwa kombinasi yang efektif dari *reward* positif untuk memperkuat perilaku baik dan *punishment* korektif untuk memperbaiki perilaku negatif, akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan individu dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini juga memperkuat teori manajemen kinerja yang menekankan pentingnya umpan balik yang terstruktur, baik positif maupun korektif, untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini menegaskan beberapa implikasi praktis yang dapat langsung diterapkan oleh Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan serta organisasi lain dalam industri perhotelan atau sektor lainnya.

a) Penguatan Sistem *Reward* Non-Materi dan Pengakuan

Hotel disarankan untuk terus memperkuat praktik pemberian pengakuan langsung dari manajemen puncak. Ini bisa dilakukan melalui forum apresiasi reguler, penghargaan bulanan/triwulanan untuk karyawan teladan, atau *one-on-one meeting* yang secara spesifik membahas dan memuji pencapaian karyawan. Memformalkan atau memperjelas jalur *reward* berupa *coaching* dan *shadowing* sebagai bentuk investasi pengembangan juga akan meningkatkan daya tariknya bagi karyawan.

b) Penyempurnaan Pendekatan Edukatif dalam *Punishment*

Hotel perlu terus mengedepankan pendekatan *punishment* yang edukatif. Ini berarti memperkuat program *coaching*, *mentoring*, dan pelatihan remedial yang lebih terstruktur bagi karyawan yang berkinerja kurang maksimal. Dokumentasi yang jelas tentang langkah-langkah pembinaan yang telah diberikan sebelum penerapan sanksi formal juga penting untuk memastikan keadilan dan konsistensi. Hal ini membantu karyawan memahami bahwa sanksi bertujuan untuk membantu mereka berkembang, bukan hanya menghukum.

c) Pemanfaatan Data Kinerja Tamu untuk *Reward* dan Pengembangan

Terbukti bahwa komentar positif dari tamu daring menjadi metrik kunci untuk promosi. Hotel dapat lebih mengintegrasikan sistem umpan balik tamu ini ke dalam kerangka *reward* formal, misalnya dengan sistem poin atau penghargaan khusus bagi departemen/individu dengan rating tertinggi. Data ini juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan pelatihan atau *coaching* lebih lanjut.

d) Membangun Budaya Komunikasi Terbuka

Interaksi yang harmonis dan komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan, seperti yang teramati, harus terus dipelihara dan didorong. Ini menciptakan lingkungan di mana *reward* dapat disampaikan dengan lebih tulus dan *punishment* dapat diterima sebagai bentuk bimbingan, bukan sebagai ancaman. Manajer perlu terus dilatih untuk menjadi komunikator dan *coach* yang efektif.

e) Relevansi Konsistensi dan Keadilan

Temuan dari triangulasi menunjukkan pentingnya konsistensi dalam menerapkan *reward* dan *punishment*. Praktisi SDM harus memastikan bahwa kriteria untuk pemberian *reward* dan penerapan *punishment* dijelaskan dengan jelas, diterapkan secara adil dan transparan di seluruh departemen, untuk menghindari persepsi bias dan meningkatkan moral karyawan.

Berikut terdapat *summary* hasil pembahasan :

Tabel 2. Summary Hasil Pembahasan

Reward	Punishment
<p>Dari hasil wawancara dengan Resort Manager, HR & GA Manager, dan para Supervisor, dapat disimpulkan bahwa sistem <i>reward</i> di Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan telah diterapkan secara aktif dan beragam untuk memotivasi karyawan. Resort Manager Wishnu Pratama Yulianto Setiabudi secara spesifik menyoroti bahwa pengakuan langsung dari <i>top management</i> merupakan bentuk penghargaan yang paling efektif, memberikan dampak psikologis yang mendalam dan memicu rasa bangga pada karyawan, melebihi sekadar hadiah material. Beliau juga menganggap <i>coaching</i> dan <i>shadowing</i> sebagai <i>reward</i> istimewa yang menunjukkan perhatian manajemen pada pengembangan individu. HR & GA Manager Sutrisno Hadi Putra menambahkan bahwa komentar positif dari tamu daring menjadi metrik utama yang dapat mengarah pada promosi, dan keberhasilan pelatihan memengaruhi penilaian kinerja tahunan yang berdampak langsung pada kenaikan gaji. Selain itu, pemberian sertifikat internal resmi setelah pelatihan dianggap penting sebagai bukti peningkatan keterampilan. Para Supervisor dari berbagai departemen melengkapi dengan menyebutkan adanya <i>reward</i> informal seperti makan atau minum bersama secara internal untuk mempererat hubungan tim, serta menekankan pentingnya sertifikat formal setelah pelatihan. Secara keseluruhan, hotel menerapkan sistem <i>reward</i> yang berlapis, mencakup pengakuan strategis dari manajemen puncak, insentif berbasis kinerja dari HR, dan apresiasi informal untuk kohesi tim, semuanya bertujuan untuk menumbuhkan motivasi dan loyalitas karyawan.</p>	<p>Wawancara juga secara jelas menunjukkan bahwa sistem <i>punishment</i> di Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan diterapkan dengan pendekatan edukatif dan berorientasi pada perbaikan kinerja, bukan semata-mata menghukum. Resort Manager menjelaskan bahwa <i>punishment</i> seperti teguran atau penundaan bonus bersifat edukatif, dan bahwa <i>coaching</i> serta <i>shadowing</i> adalah langkah penting yang dilakukan sebelum sanksi formal untuk membantu karyawan yang masih dalam proses belajar. Pemutusan hubungan kerja baru dipertimbangkan sebagai upaya terakhir setelah semua bimbingan dan dukungan tidak berhasil, menunjukkan komitmen hotel untuk mencari solusi konstruktif. HR & GA Manager merinci prosedur penanganan karyawan yang tidak mengikuti aturan, dimulai dengan peringatan awal dan kesempatan untuk mengulang pelatihan, kemudian sanksi formal seperti potongan gaji atau peringatan tertulis jika ketidakpatuhan berlanjut, namun selalu disertai dengan penyediaan pelatihan remedial, <i>coaching</i>, <i>mentoring</i>, bahkan konseling jika masalah pribadi memengaruhi kinerja. Para Supervisor mengadopsi pendekatan personal, memilih berbicara secara pribadi dengan staf yang kurang aktif atau kesulitan untuk memahami masalahnya, memberikan dukungan penuh melalui pelatihan tambahan atau pengingat. Konsistensi di antara semua pihak adalah bahwa pendekatan terhadap kinerja yang kurang maksimal selalu dimulai dengan dukungan dan pengembangan sebelum beralih ke tindakan hukuman, dengan pelatihan remedial, <i>coaching</i>, dan <i>mentoring</i> menjadi intervensi utama, menekankan kesabaran dan konsistensi dalam membimbing staf untuk berkembang.</p>

PENUTUP

Simpulan

Dari hasil penelitian yang berjudul Analisis Implementasi Reward Dan Punishment Dalam Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan, berdasarkan hasil pembahasan di atas maka didapatkan kesimpulan bahwa Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan berhasil menerapkan pendekatan yang seimbang dan adaptif dalam mengelola kinerja serta memotivasi karyawannya. Implementasi sistem *reward* meliputi pengakuan dari manajemen puncak, insentif finansial, apresiasi atas pencapaian target, peluang pengembangan karier, serta *coaching* dan *shadowing* sebagai investasi nyata dalam peningkatan

kompetensi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Di sisi lain, sistem *punishment* bersifat edukatif dan suportif, dengan sanksi seperti teguran lisan hingga penundaan bonus yang dirancang untuk perbaikan, didahului oleh upaya bimbingan intensif seperti *coaching* dan pelatihan remedial, menjadikan pemutusan hubungan kerja sebagai pilihan terakhir. Dengan demikian, Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang produktif di mana *reward* mendorong motivasi dan *punishment* menjadi katalisator pertumbuhan, secara keseluruhan mendukung pengembangan sumber daya manusia yang optimal.

Saran

Dari hasil penelitian yang berjudul Analisis Implementasi Reward Dan Punishment Dalam Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan, berdasarkan hasil pembahasan di atas maka didapatkan saran sebagai berikut:

1. Untuk menguatkan transparansi dan standardisasi metrik *reward*. Meskipun penghargaan sudah berjalan baik, akan sangat bermanfaat jika hotel dapat lebih merinci dan mengkomunikasikan secara transparan metrik spesifik yang menjadi dasar pemberian setiap jenis *reward*, terutama untuk peluang promosi dan kenaikan gaji. Dengan pemahaman yang lebih jelas mengenai kriteria pencapaian, karyawan akan lebih termotivasi untuk mencapai target yang spesifik, mengetahui bahwa setiap upaya mereka memiliki jalur yang jelas menuju apresiasi yang lebih tinggi, sehingga akan memperkuat motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara berkelanjutan.
2. Pengembangan program *coaching* dan *mentoring* yang lebih terstruktur dan berkelanjutan sangat direkomendasikan. Mengingat bahwa *coaching* dan *shadowing* telah terbukti menjadi bentuk *reward* yang efektif dan intervensi kunci dalam penanganan kinerja yang kurang maksimal, investasi lebih lanjut dalam program ini akan sangat menguntungkan. Hal ini bisa melibatkan pelatihan khusus bagi para manajer dan supervisor mengenai teknik *coaching* yang modern dan efektif, serta penetapan jadwal dan tujuan yang jelas untuk setiap sesi pembinaan. Langkah ini akan memastikan bahwa dukungan pengembangan yang diberikan lebih konsisten, terukur, dan berdampak maksimal pada peningkatan keterampilan serta kompetensi.
3. Implementasi sistem umpan balik yang lebih berkelanjutan dan multidimensional perlu dipertimbangkan. Selain penilaian kinerja tahunan yang sudah ada, memperkenalkan sistem umpan balik 360 derajat atau mekanisme umpan balik *real-time* yang lebih sering akan sangat bermanfaat. Dengan demikian, karyawan dapat menerima evaluasi yang lebih komprehensif dan tepat waktu, tidak hanya dari atasan tetapi juga dari rekan kerja dan bawahan, yang pada akhirnya dapat mempercepat proses identifikasi area perbaikan kinerja dan pengembangan diri.
4. Memperkuat dan memperluas pendekatan personal dalam penanganan kinerja yang kurang maksimal sangat dianjurkan. Pendekatan dialog langsung yang sudah diterapkan oleh para supervisor untuk memahami akar permasalahan di balik kesulitan staf harus terus dipertahankan dan ditingkatkan. Jika masalah personal teridentifikasi menjadi penyebab penurunan kinerja, perluasan ketersediaan dukungan psikologis atau sesi konseling yang lebih mudah diakses dapat menjadi solusi yang sangat membantu untuk memulihkan dan mengembangkan potensi karyawan secara holistik.
5. Untuk melakukan studi lanjutan yang berfokus pada dampak jangka panjang dari implementasi sistem *reward* dan *punishment* terhadap tingkat retensi karyawan, loyalitas mereka terhadap perusahaan, serta produktivitas keseluruhan hotel. Studi ini dapat memanfaatkan analisis data kuantitatif yang lebih mendalam untuk mengukur secara presisi korelasi dan regresi antara efektivitas sistem ini dengan indikator kinerja organisasi yang vital. Dengan menerapkan saran-saran ini, Hotel The Tamarind Resort Nusa Lembongan tidak hanya dapat terus memperkuat kerangka kerja pengembangan SDM mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Asrulla, Syukri, A., Maryani, Jeka, F., & Junaidi, R. (2024). Konsepsi Etika, Moral, Dan Ilmu Pengetahuan Dalam Perspektif Humanisme. *Journal Genta Mulia*, 15(2), 257–268.
- Armstrong, M. (2021). *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Rizal (ed.)). Nusamedia.

- Dwiyanti, N. F., Ramadania, D., & Dafi, A. (2024). Analisis Penerapan Punishment Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Japri Corp Tasikamalaya. *Jurnal Ekonomak*, 10(2), 1–7.
- Enna Marliana, Friza Pertiwi, Satriadi, S., & Syahputro, B. (2023). Penerapan Reward dan Punishment dalam Upaya Meningkatkan Strategi Sumber Daya Manusia di Secondhome Café Tanjungpinang.
- Hariyanti, S. (2020). Pengaruh Pemberian Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Dan Loyalitas Karyawan. *Istithmar: Jurnal Studi Ekonomi Syariah*, 4(1), 124–145. <https://doi.org/10.30762/istithmar.v4i1.7>
- Kadir, A., Upe, A., & Program Studi Administrasi Pembangunan Pascasarjana UHO Kendari, M. (2024). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Inkonsistensi Penerapan Reward dan Punishment Pada Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Konawe Factors Influencing The Inconsistency Of Reward and Punishment Implementation In Civil Servants At The Human Resources Development And Personnel Agency Of Konawe Regency. In *Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik* (Vol. 15, Issue 1).
- Maramis, S., Lengkong, V., & Palendeng, I. (2024). Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Di Luwansa Hotel And Convention Center Manado. *Jurnal EMBA*, 12(3), 541–548.
- Prasetyo, A. H., Prasetyo, S. A., & Agustini, F. (2019). Analisis Dampak Pemberian Reward dan Punishment dalam Proses Pembelajaran Matematika. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 2(3), 402. <https://doi.org/10.23887/jp2.v2i3.19332>
- Purwanto, P., Jusdijachlan, R., Avianti, W., & Roswinna, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center). *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 2(4), 211–221. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v2i4.236>
- Sofiati, E. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai. *Ekono Insentif*, 15(1), 34–46. <https://doi.org/10.36787/jei.v15i1.502>