



Efektivitas Program Reward dalam Meningkatkan Loyalitas dan Disiplin Kerja Karyawan di Bank Mandiri

Putri Indriani ^{1*}, Ade Hani Puspa Dewi ², Irdan Suwardana Yahya ³, Muhammad Rayhan Nurmansyah ⁴, Muhammad Khoirul Anwar ⁵

¹⁻⁵ Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

Email : ptrindrianiiii@gmail.com

*Penulis korespondensi : ptrindrianiiii@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the effectiveness of the reward program in improving employee loyalty and work discipline at Bank Mandiri. The research employs a qualitative descriptive approach using the literature study method, through the collection and analysis of secondary data obtained from official Bank Mandiri reports, academic journals, labor regulations, and media articles related to human resource management policies. The findings reveal that the implementation of both financial rewards (competitive salaries, performance-based bonuses, and welfare benefits) and non-financial rewards (recognition, promotions, and career development programs) has a positive impact on enhancing employee loyalty and work discipline. A fair, transparent, and sustainable reward system fosters a sense of belonging, strengthens affective commitment, and cultivates a productive and professional work culture. Moreover, the data indicate a decline in disciplinary violations over the past three years, demonstrating the effectiveness of the reward system as a form of positive reinforcement. This study highlights the importance of reward policies as a strategic instrument in human resource management and recommends that companies continuously adapt their reward systems to align with employee needs and the evolving work environment.*

Keywords: Bank Mandiri, Effectiveness, Employee Loyalty, Reward Program, Work Discipline

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas program reward dalam meningkatkan loyalitas dan disiplin kerja karyawan di Bank Mandiri. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur, melalui pengumpulan dan analisis data sekunder yang diperoleh dari laporan resmi Bank Mandiri, jurnal ilmiah, peraturan ketenagakerjaan, dan artikel media terkait kebijakan manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan program reward di Bank Mandiri, baik dalam bentuk finansial (gaji kompetitif, bonus berbasis kinerja, dan tunjangan kesejahteraan) maupun nonfinansial (penghargaan, promosi, dan program pengembangan karier), memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan loyalitas dan disiplin kerja karyawan. Sistem reward yang adil, transparan, dan berkelanjutan menciptakan rasa kepemilikan, meningkatkan komitmen afektif, serta menumbuhkan budaya kerja yang produktif dan profesional. Selain itu, data menunjukkan adanya penurunan pelanggaran disiplin kerja dalam tiga tahun terakhir, yang menandakan efektivitas penerapan reward system sebagai bentuk *reinforcement positif*. Penelitian ini menegaskan pentingnya kebijakan reward sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, serta merekomendasikan agar perusahaan terus menyesuaikan sistem penghargaan dengan dinamika kebutuhan karyawan dan perubahan lingkungan kerja.

Kata kunci: Bank Mandiri, Disiplin Kerja, Efektivitas, Loyalitas Kerja, Program Reward

1. LATAR BELAKANG

Organisasi atau perusahaan yang mempekerjakan orang-orang untuk mencapai tujuan dalam menyediakan sumber daya manusia (SDM) atau tenaga kerja pada era globalisasi saat ini maupun proyeksi di masa datang tidak boleh mengesampingkan fenomena perubahan lingkungan bisnis (Barat, n.d.). Sumber daya manusia adalah aspek yang paling penting, dilihat kondisi yang mampu memberikan kenyamanan dalam bekerja. Karena bagusnya kompetensi para karyawan dan juga jumlah gaji yang diberikan, namun jika kenyamanan

dalam bekerja tidak mendukung maka artinya juga dapat dianggap sebagai sesuatu yang bersifat tidak saling mendukung (Islam & Sumatera, 2022). Manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan, karena karyawan berkontribusi besar dalam pencapaian visi dan misi perusahaan (Ramiaji, 2024). Karyawan yang memahami visi dan misi perusahaan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, motivasi yang lebih tinggi, dan komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan, visi dan misi juga mempengaruhi kualitas, kuantitas, dan manajemen waktu dalam menyelesaikan tugas (Harindra et al., 2024)

Dalam mencapai kualitas kinerja karyawan yang baik, maka ada hal yang berpengaruh dalam perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang profesional sesuai dengan tuntutan yang diperlukan suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Maka dari itu perusahaan perlu menerapkan strategi yang tepat agar karyawan nya bisa mempunyai loyalitas terhadap perusahaan dengan menumbuhkan rasa loyal dan disiplin kerja pada diri karyawan agar dapat menciptakan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan pimpinannya serta meningkatkan kualitas kerja (Firdaus et al., 2021). Menurut Robbins & Judge loyalitas karyawan adalah komponen penting dalam keberlanjutan dan keberhasilan suatu perusahaan. Loyalitas ini tidak hanya menunjukkan komitmen karyawan terhadap organisasi, tetapi juga berdampak langsung pada produktivitas, retensi, dan citra perusahaan secara keseluruhan. loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor kunci bagi keberlangsungan dan kesuksesan jangka panjang perusahaan. Loyalitas tersebut dapat ditingkatkan melalui berbagai strategi, termasuk pemberian penghargaan, pengakuan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif (Sari et al., 2024). Maka dari itu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan disiplin kerja karyawan agar lebih baik dari sebelumnya dengan tetap memperhatikan aturan yang telah ada dalam perusahaan mengenai kedisiplinan serta menambahkan beberapa aturan baru (Bisnis et al., 2017).

Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka dirasa perlu dengan adanya pemberian reward atau penghargaan kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik, pemberian reward tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi (Irawan & Anggraeny, 2020). Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa reward adalah sebuah bentuk hadiah atau

penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap prestasi yang telah dicapai karyawannya (Sosial & Bisnis, 2022) Selain suatu motivasi, reward juga bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapai (*Jurnal Manajemen, Volume 11 No 1, Januari 2023, 2023*)

Dalam lingkup industri perbankan, di mana persaingan global, regulasi yang ketat, dan dinamika pasar yang cepat menuntut bank-bank untuk tetap inovatif dan efisien dalam layanan mereka, motivasi karyawan dalam bekerja menjadi penting untuk meningkatkan semangat dalam bekerja yang akan menghasilkan kinerja yang baik karyawan. Bank-bank besar di Indonesia, termasuk Bank Mandiri sebagai salah satu pemimpin industri perbankan nasional, memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan memberikan layanan keuangan yang komprehensif kepada masyarakat dan pelaku usaha (Bank & Cabang, 2025) Sejalan dengan hal tersebut, Bank Mandiri sebagai salah satu lembaga perbankan terbesar di Indonesia yang dileburkan menjadi Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilansir dari (Mandiri, n.d.). Bank Mandiri berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system* Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku, yaitu 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut “TIPCE” yang dijabarkan menjadi; Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalism*), Fokus pada pelanggan (*CustomerFocus*), dan Kesempurnaan (*Excellence*) (Ekonomi & Pamulang, 2022) Sejalan dengan hal tersebut, Bank Mandiri sebagai salah satu lembaga perbankan terbesar di Indonesia yang turut menerapkan berbagai program reward bagi karyawannya sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia. Program ini tidak hanya difokuskan pada pemberian insentif finansial, tetapi juga mencakup penghargaan nonfinansial seperti pengakuan atas kinerja, kesempatan pengembangan karier, dan pelatihan berkelanjutan (Taspen et al., 2022). Beberapa penelitian sebelumnya seperti (Saraswati & Nugroho, 2021) menyoroti bahwa banyak organisasi perbankan belum mengevaluasi sejauh mana program *reward* mereka benar-benar berpengaruh terhadap perilaku karyawan, terutama dalam konteks pascapandemi dan digitalisasi kerja. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna menilai efektivitas program reward yang diterapkan Bank Mandiri dalam meningkatkan loyalitas dan disiplin kerja karyawan, serta memberikan rekomendasi bagi peningkatan strategi manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh (Sofiastuti, 2025) lebih banyak menitik beratkan pada pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan, Hasilnya menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, sedangkan *punishment* memiliki dampak yang bervariasi tergantung pada proporsionalitas dan keadilan penerapannya. Namun, penelitian tersebut belum mengkaji dimensi loyalitas dan disiplin kerja sebagai bentuk perilaku afektif dan normatif karyawan yang muncul dari efektivitas program *reward*. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada aspek produktivitas jangka pendek, bukan pada loyalitas jangka panjang dan pembentukan budaya disiplin kerja yang menjadi fondasi keberlanjutan organisasi. Padahal, dalam konteks perbankan modern seperti Bank Mandiri, loyalitas dan disiplin kerja menjadi faktor penting dalam menjaga kualitas layanan, kepercayaan nasabah, serta stabilitas organisasi di tengah transformasi digital dan kompetisi antar bank. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas program reward yang diterapkan di Bank Mandiri dalam meningkatkan loyalitas dan disiplin kerja karyawan. Secara khusus, penelitian ini bermaksud untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk reward finansial dan nonfinansial yang paling berpengaruh terhadap perilaku loyal dan disiplin, serta menilai sejauh mana persepsi keadilan dan pelaksanaan program reward mampu mendorong keterikatan dan kepatuhan kerja karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Bagian ini menguraikan teori-teori relevan yang mendasari topik penelitian dan memberikan ulasan tentang beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dan memberikan acuan serta landasan bagi penelitian ini dilakukan. Jika ada hipotesis, bisa dinyatakan tidak tersurat dan tidak harus dalam kalimat tanya.

Teori Reward

Menurut ahli Robbin & Judge *reward system* yang efektif dapat memperkuat perilaku positif dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan organisasi. Pemberian reward tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi. Menurut dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2014: 156), penghargaan (*reward*) memiliki makna, yaitu:

1. Perbuatan (hal dan sebagainya) menghargai; penghormatan: terimalah ini sebagai tanda ~ kami kepada Tuan
2. Pemberian atas jasa yang diperoleh para pegawai

Pemimpin memberikan reward pada saat hasil kerja seorang pegawai telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Ada juga organisasi yang memberikan reward kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya (Irawan & Anggraeny, 2020) Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa reward adalah sebuah bentuk hadiah atau penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap prestasi yang telah dicapai karyawannya (Sosial & Bisnis, 2022).

Berdasarkan hal tersebut peneliti menyimpulkan bahwa penghargaan adalah bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi sebagai bentuk apresiasi atas prestasi, kinerja, atau kontribusi karyawan. Penghargaan ini berfungsi sebagai balas jasa dan juga sebagai alat untuk mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen dan berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam dunia kerja modern, termasuk sektor perbankan seperti Bank Mandiri, penghargaan yang efektif adalah sistem penghargaan yang mampu meningkatkan semangat kerja, kesetiaan, dan kedisiplinan karyawan. Peneliti menemukan bahwa keberhasilan program penghargaan tidak hanya diukur dari nilai material yang diberikan, tetapi juga dari seberapa relevan, adil, dan mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Loyalitas Karyawan

Pengertian loyalitas karyawan menurut Utomo loyalitas karyawan adalah karyawan yang memiliki sikap loyalitas tinggi yang bekerja tidak hanya untuk diri sendiri melainkan bekerja untuk kepentingan lain yaitu perusahaan tempatnya bekerja. Menurut Hasibuan loyalitas adalah kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas karyawan adalah komponen penting dalam keberlanjutan dan keberhasilan suatu perusahaan menurut (Sari et al., 2024) Loyalitas ini tidak hanya menunjukkan komitmen karyawan terhadap organisasi, tetapi juga berdampak langsung pada produktivitas, retensi, dan citra perusahaan secara keseluruhan. (*Jurnal Manajemen, Volume 11 No 1, Januari 2023, 2023*) Menurut bila loyalitas ialah bentuk pegawai yang setia kepada pekerjaan dan perusahaan. Sepatutnya pegawai memiliki kesetiaan dengan bersedia membeli kepentingan perusahaan pada situasi apa pun. Sebab, loyalitas kepada perusahaan diasumsikan menjadi nilai utama. Kesetiaan ini tercerminkan melalui kerelaan pegawai untuk membela maupun menjaga organisasi dari dalam atau luar pekerjaan dari upaya yang berpotensi merusak atau memicu perusahaan mengalami kerugian. Menurut peneliti, dalam konteks perbankan seperti Bank Mandiri, loyalitas karyawan menjadi faktor penting yang menentukan stabilitas, kualitas pelayanan, dan citra perusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan kinerja konsisten, tingkat kedisiplinan yang baik, serta komitmen untuk tumbuh

bersama organisasi. Dengan demikian, peningkatan loyalitas karyawan perlu dikelola melalui sistem *reward* yang adil, transparan, dan relevan dengan kebutuhan serta pencapaian individu.

Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan Kedisiplinan merupakan salah satu kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat, dimana dengan disiplin kerja yang baik maka akan tumbuhnya kesadaran dalam diri karyawan untuk mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Disiplin kerja adalah sebuah perbuatan yang dilakukan oleh karyawan yang mana sesuai dengan peraturan tertulis maupun tidak tertulis dalam sebuah organisasi (Ariesni & Asnur, 2021) Ada beberapa indikator disiplin yaitu, ketepatan waktu datang ketempat kerja, ketepatan jam pulang kerumah, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan, tanggung jawab dalam mengerjakan tugas dan melaksanakan tugas-tugas kerja sampai selesai setiap harinya dari hal inilah menjadi salah satu alasan mengapa penelitian yang bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Jadi disiplin kerja dapat diartikan sebagai alat manajer berkomunikasi kepada karyawannya agar merubah perilaku IaIu untuk menambah kesadaran dan kesediaan dalam mentaati peraturan dan ketentuan perusahaan (Kerja & Dan, 2022). Karyawan yang disiplin menunjukkan ketepatan waktu, ketelitian, dan komitmen terhadap target kerja, yang semuanya mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara *reward* dan perilaku kerja karyawan.

1. Sofiastuti (2025) menemukan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan, namun belum dikaitkan dengan loyalitas maupun disiplin kerja.
2. Firdaus (2021) menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja, tetapi belum menelaah peran efektivitas *reward system* sebagai faktor yang membentuk kedisiplinan tersebut.
3. Amanda Aprilia (2025) pengaruh *reward* terhadap produktivitas di Bank Mandiri, namun belum menilai dampaknya terhadap loyalitas dan disiplin secara langsung.

Dari ketiga penelitian tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap) dalam memahami bagaimana program *reward* yang bersifat finansial dan nonfinansial mampu memengaruhi loyalitas serta disiplin kerja karyawan di sektor perbankan.

Kerangka Pemikiran Tersirat

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, dapat diasumsikan bahwa semakin efektif program *reward* yang diterapkan oleh Bank Mandiri baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial maka semakin tinggi tingkat loyalitas dan disiplin kerja karyawan. Dengan demikian, *reward system* yang adil, transparan, dan relevan menjadi faktor penting dalam menciptakan karyawan yang berkomitmen dan berintegritas tinggi terhadap organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak dilakukan secara langsung di lapangan, melainkan melalui pengumpulan dan analisis data sekunder yang bersumber dari berbagai literatur relevan terkait dengan efektivitas program reward, loyalitas kerja, dan disiplin karyawan, khususnya dalam konteks perbankan di Indonesia. Pendekatan studi literatur memungkinkan peneliti untuk menelaah secara komprehensif teori, kebijakan, serta hasil penelitian terdahulu yang membahas keterkaitan antara sistem penghargaan (*reward system*) dengan perilaku karyawan.

Teknik penelitian yang digunakan adalah analisis kualitatif deskriptif melalui kajian literatur yang bersifat sistematis. Peneliti mengumpulkan berbagai sumber data yang relevan, seperti:

1. Dokumen kebijakan dan laporan resmi Bank Mandiri, misalnya laporan tahunan, laporan keberlanjutan, serta publikasi internal mengenai sistem remunerasi dan penghargaan karyawan.
2. Jurnal ilmiah nasional dan internasional yang membahas konsep *reward system*, *employee engagement*, dan disiplin kerja dalam sektor perbankan.
3. Artikel berita ekonomi dan laporan media resmi yang memuat implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia di Bank Mandiri.
4. Peraturan perundang-undangan dan pedoman kebijakan publik terkait ketenagakerjaan, seperti Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, serta kebijakan internal Bank Mandiri yang mengatur tentang kompensasi dan penghargaan karyawan.

Dengan demikian, sumber data utama dalam penelitian ini berasal dari data sekunder yang telah tersedia secara publik, baik dari situs resmi Bank Mandiri, portal Kementerian Ketenagakerjaan, maupun database ilmiah seperti Google Scholar, DOAJ, dan Garuda Dikti.

Produk kebijakan publik yang digunakan dalam penelitian ini adalah program reward dan manajemen kinerja karyawan sebagai bentuk kebijakan sumber daya manusia. Program reward

di sini dipandang sebagai instrumen kebijakan internal perusahaan yang berorientasi pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan kedisiplinan karyawan. Dalam konteks kebijakan publik, kebijakan internal perusahaan seperti program reward juga menjadi bagian dari implementasi kebijakan ketenagakerjaan nasional yang menekankan kesejahteraan, keadilan, dan produktivitas tenaga kerja di sektor formal.

Analisis data dilakukan dengan analisis isi terhadap berbagai sumber literatur yang telah dikumpulkan. Peneliti akan menelaah secara mendalam isi dokumen, laporan, dan hasil penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi pola hubungan antara program reward dan perilaku karyawan, khususnya dalam konteks loyalitas dan disiplin kerja. Analisis ini mencakup tiga tahap utama, yaitu: (1) reduksi data, dengan cara memilih dan mengelompokkan data yang relevan; (2) penyajian data, melalui deskripsi naratif mengenai implementasi program reward di Bank Mandiri; dan (3) penarikan kesimpulan, dengan cara menilai sejauh mana efektivitas program reward berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas dan disiplin kerja karyawan.

Hasil analisis diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana kebijakan reward di Bank Mandiri diterapkan, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya, serta sejauh mana kebijakan tersebut efektif dalam membentuk budaya kerja yang loyal dan disiplin. Pendekatan studi literatur ini juga diharapkan mampu menjadi dasar konseptual untuk penelitian lapangan selanjutnya atau sebagai rekomendasi dalam penyusunan kebijakan sumber daya manusia di sektor perbankan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebijakan Remunerasi dan Program Reward Bank Mandiri

Kebijakan remunerasi merupakan salah satu strategi Bank Mandiri dalam memberikan imbalan kepada pegawai, yang disesuaikan dengan kemampuan bank untuk mengakomodasi perubahan demografi pegawai, pengelolaan biaya tenaga kerja, serta mendukung pencapaian tujuan bisnis. Tujuan utama kebijakan remunerasi ini adalah untuk menarik, mempertahankan, memotivasi, dan meningkatkan keterikatan pegawai agar senantiasa memberikan kinerja optimal yang sejalan dengan visi, misi, dan strategi Bank Mandiri. Secara umum, strategi remunerasi Bank Mandiri mengacu pada ketentuan dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan serta peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Dalam jangka panjang, strategi total reward Bank Mandiri ditujukan agar tetap memiliki daya saing tinggi di pasar, dengan target posisi remunerasi berada pada kisaran 75 percentile secara umum, dan hingga 90 percentile untuk posisi *top talent* serta *critical jobs*. Untuk memastikan posisi remunerasi tetap kompetitif, setiap tahun Bank Mandiri berpartisipasi dalam *Annual Salary Survey* yang diselenggarakan

oleh pihak ketiga independen dan profesional. Hasil survei tersebut menjadi dasar evaluasi dan penyesuaian strategi remunerasi yang selanjutnya diajukan kepada Direksi untuk memperoleh persetujuan. Pelaksanaan strategi remunerasi didasarkan pada kinerja individu, kinerja unit kerja, serta kinerja bank secara keseluruhan, dengan tetap memperhatikan batas anggaran yang telah ditetapkan. Dalam penerapan *total rewards*, Bank Mandiri memberikan berbagai bentuk kompensasi seperti gaji pokok, penyesuaian gaji tahunan, Tunjangan Hari Raya (THR), Uang Pelaksanaan Cuti Tahunan, serta Uang Cuti Besar yang diberikan setiap tiga tahun masa kerja. Selain itu, Bank Mandiri juga menyediakan fasilitas kesehatan bagi pegawai dan keluarganya, yang mencakup jaminan rawat inap, rawat jalan, melahirkan, perawatan gigi, *general check up*, kacamata, serta program kesehatan khusus bagi pensiunan Bank Mandiri. (Shields, 2007)

Tabel 1 Jumlah Pegawai Yang Memperoleh Punishment Pada Bank Mandiri Cabang Sorowako Tahun 2021-2023.

No	Tahun	Jumlah (orang)	Karyawan Hukum Ringan (SP 1)
1.	2021	41	2
2.	2022	40	2
3.	2023	38	1

Sumber : Bank Mandiri Cabang Sorowako, 2024

Data kinerja pegawai diukur berdasarkan beberapa indikator, yaitu jumlah pekerjaan, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama. Bank Mandiri Cabang Sorowako menerapkan beragam bentuk *reward* bagi para pegawainya, antara lain Mandiri Best Employee, promosi jabatan (promotion), bonus, manajemen talenta dan suksesi (talent & succession management), National Frontliner Championship, serta berbagai bentuk penghargaan lainnya. Pemberian *reward* ini dilakukan dengan frekuensi yang berbeda, ada yang diberikan setiap bulan, setiap tiga bulan sekali (*reward triwulan*), maupun setiap tahun (*reward tahunan*). Dalam tiga tahun terakhir, seluruh pegawai telah menerima *reward tahunan*. Sementara itu, bentuk *punishment* yang diterapkan perusahaan kepada pegawai berupa teguran lisan, yang diberikan atas pelanggaran seperti keterlambatan masuk kerja atau kembali setelah jam istirahat. Pelanggaran tersebut dilakukan oleh lima orang pegawai yang berbeda dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Fenomena yang terjadi di Bank Mandiri Cabang Sorowako menunjukkan adanya penurunan kinerja pegawai pada tahun 2021 ke 2022, yang dialami hampir semua divisi kecuali divisi Kredit SGP. Namun, pada periode 2022 ke 2023, kinerja seluruh divisi mengalami peningkatan, kecuali divisi Credit Operation yang tingkat kinerjanya

tetap sama seperti tahun sebelumnya. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa selama tiga tahun terakhir, seluruh pegawai tanpa terkecuali menerima reward tahunan, bahkan Bank Mandiri Cabang Sorowako juga menerapkan pemberian *reward* bulanan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja pegawai. (Bank & Cabang, 2025)

Efektivitas Program Reward Finansial terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan analisis terhadap kebijakan remunerasi Bank Mandiri, program reward finansial yang diterapkan menunjukkan efektivitas yang signifikan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini terlihat dari beberapa indikator utama. Pertama, sistem kompensasi yang kompetitif dengan target posisi remunerasi pada kisaran 75 percentile secara umum, dan hingga 90 percentile untuk posisi top talent, menciptakan persepsi keadilan distributif di kalangan karyawan. Persepsi ini sejalan dengan teori keadilan (*equity theory*) yang menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas dan loyal ketika mereka merasa mendapatkan kompensasi yang setara atau lebih baik dibandingkan dengan pekerja di organisasi lain dengan posisi dan tanggung jawab yang sama. Kedua, pemberian bonus berbasis kinerja yang dievaluasi secara berkala menunjukkan komitmen perusahaan dalam menghargai kontribusi individual maupun tim. Sistem ini tidak hanya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan merasa bahwa kesuksesan mereka berkontribusi langsung terhadap kesuksesan perusahaan, dan sebaliknya, kesuksesan perusahaan juga memberikan manfaat langsung kepada mereka. Hal ini menciptakan hubungan simbiosis mutualisme yang memperkuat loyalitas karyawan terhadap Bank Mandiri. Ketiga, fasilitas kesehatan yang komprehensif bagi karyawan dan keluarga mereka menunjukkan perhatian perusahaan tidak hanya pada aspek finansial langsung, tetapi juga pada kesejahteraan jangka panjang karyawan. Program ini mencakup jaminan rawat inap, rawat jalan, melahirkan, perawatan gigi, general check up, hingga program kesehatan khusus bagi pensiunan. Keberadaan program kesehatan ini mengurangi beban finansial karyawan dan memberikan rasa aman serta kepastian, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diperhatikan kesejahteraannya cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan bertahan lebih lama di perusahaan.

Data dari Bank Mandiri Cabang Sorowako menunjukkan bahwa dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, seluruh pegawai menerima reward tahunan tanpa terkecuali. Konsistensi pemberian reward ini mencerminkan komitmen perusahaan dalam mengimplementasikan sistem penghargaan yang adil dan merata. Meskipun terdapat penurunan kinerja pada tahun 2021 ke 2022 di beberapa divisi, perusahaan tetap memberikan reward kepada seluruh pegawai, yang menunjukkan bahwa sistem reward tidak semata-mata bersifat punitif, tetapi

juga berfungsi sebagai bentuk apresiasi dan motivasi untuk perbaikan kinerja di masa mendatang.

Efektivitas Program Reward Non-Finansial terhadap Loyalitas Karyawan

Selain reward finansial, Bank Mandiri juga menerapkan berbagai bentuk reward non finansial yang terbukti efektif dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Program-program seperti Mandiri Best Employee, promosi jabatan, manajemen talenta dan suksesi, serta National Frontliner Championship merupakan bentuk pengakuan atas prestasi dan kontribusi karyawan yang bersifat simbolis namun memiliki dampak psikologis yang kuat.

Program Mandiri Best Employee, misalnya, memberikan pengakuan publik terhadap karyawan yang menunjukkan kinerja terbaik. Pengakuan ini tidak hanya meningkatkan harga diri dan kepercayaan diri karyawan yang bersangkutan, tetapi juga menciptakan role model bagi karyawan lain. Karyawan yang menerima penghargaan ini merasa dihargai dan diakui kontribusinya, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen emosional mereka terhadap organisasi. Selain itu, pengakuan publik ini juga berfungsi sebagai alat motivasi bagi karyawan lain untuk meningkatkan kinerja mereka agar dapat meraih penghargaan serupa di masa mendatang.

Promosi jabatan sebagai bentuk reward non-finansial memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap loyalitas karyawan. Promosi tidak hanya berarti peningkatan status dan tanggung jawab, tetapi juga menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap kemampuan dan potensi karyawan. Sistem promosi yang transparan dan berbasis merit menciptakan persepsi keadilan prosedural, di mana karyawan merasa bahwa setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang berdasarkan kinerja dan kompetensi mereka. Hal ini sejalan dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa kesempatan untuk berkembang dan aktualisasi diri merupakan salah satu kebutuhan tertinggi yang dapat memotivasi karyawan untuk tetap loyal dan berkontribusi optimal bagi organisasi.

Program manajemen talenta dan suksesi menunjukkan komitmen Bank Mandiri dalam mengembangkan karyawan secara berkelanjutan dan mempersiapkan mereka untuk posisi-posisi strategis di masa mendatang. Program ini memberikan pesan yang jelas kepada karyawan bahwa perusahaan tidak hanya memandang mereka sebagai sumber daya yang dapat dieksploitasi, tetapi sebagai aset berharga yang perlu dikembangkan dan diinvestasikan. Karyawan yang terlibat dalam program ini cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi karena mereka melihat adanya jalur karier yang jelas dan dukungan perusahaan untuk pengembangan profesional mereka.

National Frontliner Championship merupakan bentuk reward yang unik karena tidak hanya memberikan pengakuan individual, tetapi juga menciptakan kompetisi yang sehat antar karyawan dalam konteks yang positif dan konstruktif. Kompetisi ini mendorong karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, sekaligus menumbuhkan rasa bangga dan identifikasi terhadap organisasi. Karyawan yang berpartisipasi dalam kompetisi ini, terlepas dari apakah mereka memenangkan penghargaan atau tidak, merasa bahwa mereka adalah bagian dari komunitas profesional yang dinamis dan kompetitif, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas mereka terhadap Bank Mandiri.

Pengaruh Program Reward terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Analisis terhadap data punishment di Bank Mandiri Cabang Sorowako menunjukkan tren yang menarik dalam kaitannya dengan efektivitas program reward terhadap disiplin kerja karyawan. Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang menerima surat peringatan (SP 1) menurun dari 2 orang pada tahun 2021 dan 2022, menjadi hanya 1 orang pada tahun 2023. Meskipun angka ini relatif kecil dibandingkan dengan total jumlah karyawan, tren penurunan ini mengindikasikan adanya peningkatan disiplin kerja di kalangan karyawan.

Penurunan tingkat pelanggaran disiplin ini dapat dikaitkan dengan efektivitas program reward yang diterapkan secara konsisten oleh Bank Mandiri. Ketika karyawan merasa dihargai dan mendapatkan kompensasi yang adil atas kontribusi mereka, mereka cenderung menunjukkan perilaku yang lebih patuh terhadap aturan dan norma organisasi. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang menyatakan bahwa ketika organisasi memberikan reward yang bernilai kepada karyawan, karyawan akan membalas dengan menunjukkan perilaku positif, termasuk kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan organisasi.

Pemberian reward bulanan dan triwulanan yang rutin juga berfungsi sebagai reinforcement positif yang memperkuat perilaku disiplin. Karyawan yang mengetahui bahwa kedisiplinan dan kinerja mereka akan dievaluasi dan dihargai secara berkala cenderung lebih konsisten dalam mematuhi aturan dan standar yang telah ditetapkan. Sistem evaluasi yang teratur ini menciptakan *accountability* dan mendorong karyawan untuk mempertahankan standar kinerja dan disiplin yang tinggi.

Selain itu, kombinasi antara sistem reward dan punishment yang seimbang juga menunjukkan efektivitas dalam membentuk budaya disiplin kerja. Meskipun data menunjukkan adanya pemberian punishment berupa teguran lisan untuk pelanggaran seperti keterlambatan, jumlahnya sangat minimal dan menunjukkan tren penurunan. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem reward yang efektif dapat berfungsi sebagai mekanisme

preventif terhadap pelanggaran disiplin. Karyawan lebih termotivasi untuk menghindari pelanggaran bukan karena takut akan hukuman, tetapi karena mereka tidak ingin kehilangan kesempatan untuk mendapatkan reward atau merusak reputasi mereka di mata manajemen dan rekan kerja.

Data kinerja yang menunjukkan peningkatan pada periode 2022 ke 2023 di hampir seluruh divisi juga mengindikasikan bahwa program reward berhasil mendorong tidak hanya peningkatan produktivitas, tetapi juga perbaikan dalam aspek disiplin kerja yang meliputi ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, dan kemampuan bekerja sama. Indikator-indikator ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak hanya dipahami dalam konteks kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga mencakup komitmen untuk memberikan kinerja terbaik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian dan analisis terhadap kebijakan remunerasi dan program reward yang diterapkan oleh Bank Mandiri, dapat disimpulkan bahwa sistem reward yang diterapkan terbukti efektif dalam meningkatkan loyalitas dan disiplin kerja karyawan. Efektivitas ini tercermin dari konsistensi pemberian reward finansial seperti gaji kompetitif, bonus berbasis kinerja, serta tunjangan kesejahteraan yang memberikan rasa keadilan dan kepuasan kerja. Reward non-finansial seperti penghargaan karyawan terbaik, promosi jabatan, serta program pengembangan karier juga terbukti mampu memperkuat komitmen afektif dan identitas profesional karyawan terhadap organisasi. Karyawan merasa dihargai, diakui, dan diberikan kesempatan untuk berkembang, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas jangka panjang mereka terhadap perusahaan.

Selain itu, penerapan sistem reward yang adil dan transparan berdampak positif terhadap peningkatan disiplin kerja. Hal ini terlihat dari menurunnya tingkat pelanggaran disiplin dan meningkatnya kepatuhan terhadap standar kerja di berbagai divisi. Program reward yang dijalankan secara konsisten berfungsi sebagai reinforcement positif yang mendorong perilaku kerja yang disiplin tanpa harus bergantung pada mekanisme hukuman. Kombinasi antara reward finansial dan non-finansial yang seimbang juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, kompetitif, dan produktif, sehingga memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja dan profesionalisme.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, penulis memberikan beberapa saran. Pertama, Bank Mandiri perlu terus mengembangkan sistem reward yang adaptif terhadap perubahan zaman, termasuk dengan menambahkan unsur penghargaan berbasis inovasi dan kontribusi digital agar

tetap relevan dengan dinamika industri perbankan modern. Kedua, evaluasi berkala terhadap efektivitas program reward perlu dilakukan agar kebijakan yang diterapkan tetap sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi. Ketiga, perusahaan dapat memperkuat keterlibatan karyawan dengan melibatkan mereka dalam proses penilaian dan perumusan indikator kinerja, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan kepercayaan terhadap sistem reward. Terakhir, penelitian lanjutan disarankan untuk dilakukan dengan pendekatan empiris di berbagai cabang Bank Mandiri guna memperoleh data yang lebih luas dan mendalam mengenai hubungan antara sistem reward, loyalitas, dan disiplin kerja di tingkat nasional.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan karunia-Nya sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada dosen pengampu mata kuliah Manajemen Kinerja bapak Muhammad Khoirul Anwar, S.Sos, M.Si dan pembimbing akademik di Universitas Muhammadiyah Jakarta yang telah memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan ilmiah selama proses penyusunan artikel ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada manajemen dan karyawan Bank Mandiri yang telah menjadi sumber inspirasi utama dalam penelitian ini, khususnya atas keterbukaan informasi melalui laporan publik dan dokumen resmi yang menjadi dasar analisis kajian ini. Tidak lupa, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan mahasiswa atas dukungan, kerja sama, dan diskusi konstruktif yang telah memperkaya pemahaman dan sudut pandang penulis dalam mengkaji topik manajemen sumber daya manusia di sektor perbankan.

Penulis menyadari bahwa tanpa dukungan, dorongan, dan kolaborasi dari berbagai pihak, penelitian ini tidak akan tersusun secara utuh dan bermakna. Semoga artikel ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bermanfaat bagi lembaga keuangan dan akademisi yang tertarik pada studi efektivitas kebijakan reward dalam peningkatan kinerja, loyalitas, dan disiplin kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Ariesni, S., & Asnur, L. (2021). Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 5(3), 363-369. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v5i3.34675>

- Bank, P., & Cabang, M. (2025). 3 1,2,3. *Jurnal Ekonomi*, 4(10), 7553-7568. Barat, P. J. (n.d.). *No Title*.
- Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2017). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 5(1).
- Ekonomi, F., & Pamulang, U. (2022). Pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Pluit Selatan. *Jurnal Akademik Bisnis*, 7(1), 38-49. <https://doi.org/10.33884/jab.v7i1.6514>
- Firdaus, M. A., Rinda, R. T., Ekonomi, F., Bisnis, D., Ibn, U., Rinda, T., Discipline, W., Loyalty, E., & Rinda, T. (2021). Pengaruh insentif dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis*, 4(1), 47-54.
- Harindra, F. P., Georgina, J., Noviyanti, I., Manajemen, P. S., Belitung, U. B., & Keuangan, J. I. (2024). *Jurnal Ilmiah Keuangan dan Perbankan*, 7(2), 187-197. <https://doi.org/10.24127/jf.v7i2.2291>
- Irawan, L., & Anggraeny, R. (2020). Hubungan pemberian penghargaan (reward) dengan kinerja pegawai Dinas Pariwisata Kota Samarinda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 9507-9521.
- Islam, U., & Sumatera, N. (2022). *Mimbar Kampius: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam*, 21, 128-138. <https://doi.org/10.17467/mk.v21i2.935>
- Jurnal Manajemen*, Volume 11 No 1, Januari 2023. (2023). *Jurnal Manajemen*, 11(1), 1-9.
- Kerja, P. K., & Dan, D. K. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis*, 08(January).
- Mandiri, B. (n.d.). *No Title*. <https://www.bankmandiri.co.id/profil-perusahaan>
- Ramiai, J. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Area Pondok Kelapa. *Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 2(8), 403-410. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i8.2311>
- Saraswati, A. M., & Nugroho, A. W. (2021). Perencanaan keuangan dan pengelolaan keuangan generasi Z di masa pandemi COVID-19 melalui penguatan literasi keuangan. *Warta Ekonomi*, 24(2), 309-318. <https://doi.org/10.23917/warta.v24i2.13481>
- Sari, R., Farah, D., Zahra, A., & Widjojo, J. (2024). Strategi membangun loyalitas karyawan dan karyawan melalui etika dan etos kerja: Studi literatur manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen*, 2(2), 1-8.
- Shields, J. (2007). *Performance and reward management: Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies* (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139168748>
- Sofiastuti, N. (2025). Analisis pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan (Studi pada perbankan syariah). *Jurnal Perbankan*, 2(1), 296-304. <https://doi.org/10.71417/jpc.v1i2.68>

- Sosial, J., & Bisnis, E. (2022). *Decision: Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis*, 2(2), 62-70.
<https://doi.org/10.55587/jseb.v2i2.46>
- Taspen, M., Cabang, K., Di, P., & Pandemi, M. (2022). The influence of rewards on the performance of PT Bank. *Jurnal Sosial Ekonomi*, 4(1), 155-162.
<https://doi.org/10.54783/jser.v4i1.504>