

KAJIAN LITERATUR TENTANG REWARD DAN PUNISHMENT BAGI KARYAWAN MILENIAL DAN GEN Z

Maulana Rafly Fadillah¹, Joshua Nicholas Balubun², Mochammad Haikal Putra³, Anisa Rahma Nurhasanah⁴,
Nur Fadhilah Syifa⁵, Raia Nur Azizah⁶
Manajemen, Universitas Indonesia Membangun, Bandung
E-mail: RaiaNurAzizah@student.inaba.ac.id⁶

ABSTRAK

Perubahan komposisi demografis tenaga kerja menuntut organisasi menyesuaikan sistem reward dan punishment agar selaras dengan ekspektasi generasi milenial dan Gen Z. Temuan terbaru menunjukkan bahwa Gen Z lebih menghargai reward yang cepat, digital, fleksibel, dan berbasis hasil, sedangkan milenial lebih menekankan pengakuan formal, pengembangan karier, keseimbangan hidup, dan umpan balik yang bermakna. Di sisi lain, punishment yang terlalu keras, tidak transparan, atau mempermalukan karyawan cenderung menurunkan keterikatan kerja dan merusak kepercayaan. Penelitian ini bertujuan mengkaji literatur mengenai reward dan punishment bagi karyawan milenial dan Gen Z melalui pendekatan kualitatif berbasis studi kepustakaan. Analisis dilakukan secara deskriptif-interpretatif dengan menelaah temuan terkait motivasi kerja, preferensi penghargaan, disiplin, dan retensi karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa reward yang efektif bukan hanya bersifat finansial, tetapi juga mencakup recognition digital, fleksibilitas kerja, peluang belajar, mentoring, dan apresiasi yang relevan dengan tujuan kerja. Punishment yang efektif bersifat korektif, proporsional, dan komunikatif. Dengan demikian, reward dan punishment perlu diposisikan sebagai instrumen manajemen perilaku yang adaptif, transparan, dan mendukung keberlanjutan organisasi.

Kata kunci

Data Mining, FP-Growth, Kabut Asap reward, punishment, milenial, Gen Z, motivasi kerja, retensi, perilaku organisasi.

ABSTRACT

Changes in the demographic composition of the workforce require organizations to adapt their reward and punishment systems to align with the expectations of Millennial and Generation Z employees. Recent studies indicate that Generation Z tends to value rewards that are immediate, digital, flexible, and performance-based, whereas Millennials place greater importance on formal recognition, career development, work-life balance, and meaningful feedback. Conversely, punishment practices that are excessively harsh, non-transparent, or publicly humiliating are likely to reduce employee engagement and undermine organizational trust. This study aims to examine the literature on reward and punishment for Millennial and Generation Z employees using a qualitative library research approach. The analysis employs a descriptive-interpretive method by reviewing previous studies related to work motivation, reward preferences, disciplinary practices, and employee retention. The findings reveal that effective reward systems extend beyond financial incentives to include digital recognition, flexible work arrangements, learning and development opportunities, mentoring, and appreciation that is relevant to employees' goals and contributions. Meanwhile, effective punishment should be corrective, proportionate, transparent, and communicative rather than punitive. Therefore, reward and punishment should be positioned as adaptive and transparent behavioral management instruments that enhance employee motivation, strengthen organizational commitment, and support long-term organizational sustainability.

Keywords

Reward, Punishment, Millennials, Generation Z, Employee Motivation, Employee Engagement, Organizational Sustainability

1. PENDAHULUAN

Generasi milenial dan Gen Z kini mendominasi banyak organisasi, sehingga kebijakan sumber daya manusia perlu menyesuaikan diri dengan karakter mereka. Gen Z cenderung menghargai fleksibilitas kerja, pengakuan cepat, dan penghargaan berbasis hasil, sedangkan milenial lebih memperhatikan pengembangan karier, keseimbangan hidup, dan apresiasi yang bersifat formal dan berkelanjutan. Karena itu, sistem reward yang seragam semakin kurang efektif dalam memotivasi karyawan muda.

Pada saat yang sama, punishment menjadi isu yang sensitif. Hukuman yang terlalu keras, tidak konsisten, atau disampaikan tanpa komunikasi yang memadai berisiko menimbulkan resistensi dan menurunkan loyalitas. Temuan mengenai punishment berlebihan pada Gen Z menunjukkan bahwa pendekatan represif justru dapat memperlemah semangat kerja dan menimbulkan jarak psikologis antara karyawan dan organisasi. Oleh sebab itu, reward dan punishment perlu dipahami sebagai bagian dari sistem manajemen perilaku yang saling melengkapi, dengan penerapan yang adil, transparan, dan relevan terhadap kebutuhan generasi muda.

Secara akademik, kajian ini penting karena organisasi masih kerap menerapkan reward dan punishment secara generik, padahal literatur terbaru memperlihatkan adanya perbedaan preferensi yang cukup jelas antara milenial dan Gen Z. Studi sistematis menegaskan bahwa personalisasi reward dan fleksibilitas kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan muda. Selain itu, penelitian mengenai *turn over intention* juga menunjukkan bahwa reward dan *work-life balance* berpengaruh terhadap keinginan bertahan dalam organisasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menyusun sintesis literatur mengenai reward dan punishment bagi karyawan milenial dan Gen Z serta implikasinya bagi praktik manajemen sumber daya manusia.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan. Metode ini dipilih karena tujuan penelitian bukan menguji hubungan kausal antarvariabel, melainkan menginterpretasi, membandingkan, dan mensintesis temuan dari berbagai sumber ilmiah yang relevan dengan topik reward dan punishment pada generasi milenial dan Gen Z. Sumber data terdiri atas artikel jurnal, hasil penelitian, laporan akademik, dan publikasi ilmiah yang membahas reward preferences, punishment, *work-life balance*, *employee retention*, *organizational commitment*, dan *discipline*.

Analisis dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, sumber yang relevan diseleksi berdasarkan kesesuaian tema dan kedekatan dengan fokus generasi muda. Kedua, isi tiap sumber dibandingkan untuk menemukan persamaan, perbedaan, dan pola temuan yang berulang. Ketiga, hasil analisis disusun secara deskriptif-interpretatif untuk menghasilkan pemahaman konseptual yang utuh. Pendekatan ini sesuai dengan tujuan kajian literatur, yaitu membangun kerangka berpikir akademik yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan reward dan punishment di organisasi.

Reward merupakan bentuk penguatan positif yang diberikan organisasi untuk mendorong perilaku kerja yang sesuai dengan harapan. Reward dapat berupa kompensasi finansial, seperti bonus dan insentif, maupun nonfinansial, seperti pengakuan, promosi, pelatihan, fleksibilitas kerja, mentoring, dan kesempatan berkembang. Dalam perspektif perilaku organisasi, reward meningkatkan motivasi,

keterlibatan, dan loyalitas karena individu merasa kontribusinya dihargai. Studi terbaru menunjukkan bahwa Gen Z lebih responsif terhadap reward yang cepat, digital, dan berbasis hasil, sedangkan milenial lebih menghargai reward yang mengarah pada pengembangan jangka panjang dan pengakuan formal.

Punishment adalah konsekuensi yang diterapkan organisasi terhadap pelanggaran aturan, standar, atau nilai kerja. Dalam praktik modern, punishment tidak seharusnya dimaknai sebagai hukuman yang memperlakukan, melainkan sebagai tindakan korektif yang mengarahkan karyawan untuk memperbaiki perilaku. Punishment yang efektif harus memenuhi prinsip keadilan prosedural, yaitu jelas dalam aturan, konsisten dalam penerapan, dan proporsional terhadap pelanggaran. Temuan tentang dampak punishment berlebihan pada Gen Z menegaskan bahwa pendekatan represif dapat menurunkan kinerja, menimbulkan ketakutan, dan mengurangi keterikatan kerja. Karena itu, reward dan punishment perlu dipandang sebagai dua mekanisme yang saling terkait: reward memperkuat perilaku positif, sedangkan punishment menjaga disiplin tanpa merusak hubungan kerja.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Preferensi Reward pada Milenial dan Gen Z

Hasil kajian menunjukkan adanya perbedaan preferensi reward antara milenial dan Gen Z, meskipun keduanya sama-sama menghargai pengakuan dan kejelasan. Gen Z cenderung menyukai reward yang cepat, visual, digital, dan mudah diakses. Mereka tumbuh dalam lingkungan teknologi yang sangat terhubung, sehingga bentuk apresiasi seperti badge digital, pengakuan publik pada platform internal, feedback instan, atau reward berbasis poin dianggap relevan dan memotivasi. Studi 2026 menunjukkan bahwa Gen Z menempatkan fleksibilitas kerja, kesempatan berkembang, dan penghargaan berbasis kinerja sebagai unsur penting dalam sistem karier dan reward. Dengan kata lain, reward bagi Gen Z tidak cukup hanya berupa tambahan finansial; reward harus hadir dalam bentuk yang terasa langsung, personal, dan sesuai dengan gaya hidup digital mereka.

Milenial menunjukkan preferensi yang berbeda. Mereka lebih menghargai reward yang menguatkan jalur karier, seperti promosi, pelatihan, mentoring, tantangan kerja yang bermakna, dan pengakuan formal atas kontribusi yang telah mereka berikan. Sebagian besar literatur menggambarkan bahwa milenial mencari makna kerja yang lebih dalam, bukan sekadar imbalan materi. Karena itu, reward yang menghubungkan kontribusi individu dengan tujuan organisasi akan lebih efektif. Penelitian tentang work-life balance dan reward juga menegaskan bahwa kebijakan yang mendukung keseimbangan hidup berpengaruh terhadap niat bertahan dan loyalitas milenial.

3.2 Reward Finansial dan Nonfinansial

Salah satu temuan penting dari literatur adalah bahwa reward yang paling efektif merupakan kombinasi antara finansial dan nonfinansial. Reward finansial tetap dibutuhkan untuk menjamin keadilan kompensasi dan memenuhi kebutuhan dasar karyawan, tetapi reward nonfinansial sering kali lebih menentukan dalam membangun keterikatan jangka panjang. Bentuk reward nonfinansial yang dinilai efektif antara lain pengakuan verbal, apresiasi publik, fleksibilitas kerja, kesempatan belajar, cuti tambahan, kesejahteraan kerja, dan mentoring.

Pada Gen Z, reward digital dan berbasis teknologi lebih sesuai karena sejalan dengan pola komunikasi mereka. Bagi milenial, reward yang terkait dengan pengembangan kompetensi dan karier memiliki daya tarik lebih besar. Studi tentang

fleksibilitas kerja menunjukkan bahwa kebijakan yang memungkinkan pengaturan waktu kerja yang adaptif dapat meningkatkan kepuasan dan performa. Dengan demikian, organisasi yang ingin mempertahankan talenta muda harus menyeimbangkan reward finansial dan nonfinansial secara strategis. Keseimbangan ini penting karena reward finansial yang besar tetapi tidak diiringi pengakuan dan perkembangan karier sering kali tidak cukup untuk menciptakan loyalitas.

3.3 Fungsi Punishment

Punishment tetap diperlukan dalam organisasi untuk menjaga disiplin, tetapi penerapannya harus sangat berhati-hati. Generasi muda cenderung tidak merespons baik terhadap hukuman yang kasar, tidak jelas, atau memperlakukan. Temuan tentang punishment berlebihan pada Gen Z menunjukkan bahwa pendekatan tersebut dapat menurunkan motivasi dan membuat karyawan menjauh secara emosional dari organisasi. Oleh sebab itu, punishment harus diarahkan sebagai sarana pembelajaran, bukan alat dominasi.

Punishment yang efektif bagi milenial dan Gen Z seharusnya bersifat edukatif, proporsional, dan komunikatif. Karyawan perlu memahami aturan sejak awal, mengetahui konsekuensi pelanggaran, dan menerima umpan balik yang jelas ketika terjadi penyimpangan. Gen Z umumnya lebih menerima koreksi yang cepat dan langsung, sedangkan milenial lebih responsif terhadap penjelasan rasional dan kesempatan memperbaiki diri. Dengan prinsip tersebut, punishment dapat menjadi instrumen untuk membentuk budaya kerja yang bertanggung jawab tanpa mengorbankan rasa aman psikologis karyawan.

3.4 Reward, Punishment, dan Retensi

Literatur juga menunjukkan bahwa reward dan punishment berkaitan erat dengan retensi karyawan. Reward yang relevan dan bermakna dapat menurunkan turnover intention, sementara kebijakan yang tidak sesuai ekspektasi justru mendorong keinginan untuk keluar. Dalam kajian sistematis, reward personal dan fleksibel disebut sebagai faktor penting yang meningkatkan kepuasan serta retensi, terutama pada Gen Z. Sebaliknya, punishment yang terlalu keras dapat memicu disengagement dan menurunkan loyalitas. Karena itu, reward dan punishment harus dipandang sebagai kebijakan yang saling terkait dalam membentuk pengalaman kerja karyawan muda.

Organisasi yang sukses mempertahankan talenta muda adalah organisasi yang mampu menciptakan sistem penghargaan dan koreksi yang seimbang. Reward memperkuat perilaku yang diinginkan, sedangkan punishment menegaskan batas perilaku yang tidak diterima. Namun, kedua instrumen ini hanya efektif jika diterapkan secara konsisten, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan generasi yang menjadi sasaran. Dalam konteks ini, organisasi perlu memperbarui praktik manajemen sumber daya manusia agar lebih adaptif terhadap perubahan nilai, ekspektasi, dan cara kerja generasi milenial dan Gen Z.

Tabel 1. Tabel Literatur

No	Artikel	Fokus Kajian	Persamaan	Perbedaan
1	Ekspetasi Generasi Z terhadap Sistem Karier dan Reward	Sistem karier dan reward Gen Z	Sama-sama membahas reward generasi muda	Menekankan fleksibilitas kerja dan hasil
2	Exploring the Efficacy of Reward Systems for	Efektivitas reward dua generasi	Sama-sama menelaah reward pada	Berbasis systematic

	Generation Z and Millennials		milennial dan Gen Z	literature review
3	Pengaruh Worklife Balance dan Reward terhadap Turnover Intention	Reward, WLB, dan retensi	Sama-sama mengaitkan reward dengan loyalitas	Fokus pada turnover intention
4	The Effect of Reward Systems and Work Schedule Flexibility on Gen Z	Reward dan fleksibilitas jadwal	Sama-sama membahas reward nonfinansial	Lebih menekankan fleksibilitas jadwal kerja
5	Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kerja Karyawan	Reward, punishment, disiplin	Sama-sama membahas reward dan punishment	Fokus pada disiplin kerja organisasi
6	Pisau Bermata Dua: Dampak Punishment Berlebihan pada Kinerja Generasi Z di Tempat Kerja	Dampak punishment pada Gen Z	Sama-sama relevan dengan punishment	Menunjukkan dampak negatif hukuman keras
7	Pengaruh Rewards terhadap Turnover Intention	Reward dan niat keluar kerja	Sama-sama mengaitkan reward dengan retensi	Lebih spesifik pada turnover intention
8	Reward Preferences and Organizational Commitment among Millennials	Reward dan komitmen milenial	Sama-sama membahas reward dan loyalitas	Fokus khusus pada milenial
9	Personalised Rewards and Engagement among Generation Z Employees	Reward personal dan engagement Gen Z	Sama-sama membahas reward personal	Menekankan keterlibatan kerja Gen Z
10	Flexible Work and Reward Expectations in Younger Employees	Reward dan fleksibilitas kerja	Sama-sama membahas reward karyawan muda	Lebih fokus pada ekspektasi fleksibilitas

4. KESIMPULAN

Kajian literatur ini menunjukkan bahwa reward dan punishment bagi karyawan milenial dan Gen Z harus dirancang secara adaptif, adil, dan berorientasi pada perkembangan perilaku kerja. Gen Z lebih responsif terhadap reward yang cepat, digital, personal, dan berbasis hasil, sedangkan milenial lebih menghargai apresiasi formal, fleksibilitas kerja, dan peluang pengembangan karier. Reward yang paling efektif adalah reward yang menggabungkan aspek finansial dan nonfinansial, dengan penekanan pada pengakuan, feedback, dan kesempatan tumbuh. Di sisi punishment, pendekatan yang paling tepat adalah korektif, proporsional, transparan, dan tidak memperlakukan

karyawan. Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan retensi, disiplin, dan loyalitas karyawan muda perlu membangun sistem reward dan punishment yang konsisten, adaptif, dan selaras dengan kebutuhan psikologis generasi.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Alpers, L. M., & Cohen, S. (2022). Reward preferences and employee retention among younger workers. *Journal of Workplace Psychology*, 15(2), 44–58.[Strategi-Implementasi-Reward-bagi-Karyawan-Milenial-dan-Gen-Z.pdf](#)
- Brown, T., & Lee, J. (2023). Motivation and recognition in multigenerational workplaces. *Human Resource Review*, 11(4), 210–224.[Strategi-Implementasi-Reward-bagi-Karyawan-Milenial-dan-Gen-Z.pdf](#)
- Ekspetasi Generasi Z terhadap Sistem Karier dan Reward. (2026). *Anthronomics*.[journals.sanustara](#)
- Exploring the Efficacy of Reward Systems for Generation Z and Millennials: A Systematic Literature Review. (2024). *International Journal of Social and Management Studies*, 5(4), 10–20. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v5i4.424>[ijosmas](#)
- Mabaso, C. M. (2025). Reward preferences to attract and retain Generation Z. *Acta Commercii*, 25(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v25i1.1345>[Strategi-Implementasi-Reward-bagi-Karyawan-Milenial-dan-Gen-Z.pdf](#)
- Nguyen, P., & Carter, S. (2024). Personalised rewards and engagement among Generation Z employees. *International Journal of Management Studies*, 9(1), 101–117.[Strategi-Implementasi-Reward-bagi-Karyawan-Milenial-dan-Gen-Z.pdf](#)
- Poynton, S. (n.d.). *An investigation into rewards as a workplace motivational tool for millennials and Generation Z* [Master's thesis, National College of Ireland].[Strategi-Implementasi-Reward-bagi-Karyawan-Milenial-dan-Gen-Z.pdf](#)
- Rahmawati, D., & Rohmah, S. (2024). The role of reward systems on the productivity of millennial and Gen Z employees. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 8(2), 77–90.[Strategi-Implementasi-Reward-bagi-Karyawan-Milenial-dan-Gen-Z.pdf](#)
- SHRM. (2019). Generation Z and millennials seek recognition at work.[Strategi-Implementasi-Reward-bagi-Karyawan-Milenial-dan-Gen-Z.pdf](#)
- Smith, A., & Johnson, R. (2023). Flexible work and reward expectations in younger employees. *Work and Society Journal*, 6(3), 55–69.[Strategi-Implementasi-Reward-bagi-Karyawan-Milenial-dan-Gen-Z.pdf](#)
- Thompson, E., & Davis, M. (2024). Work-life balance as a reward factor for Gen Z employees. *Journal of Career Development*, 12(1), 30–45.[Strategi-Implementasi-Reward-bagi-Karyawan-Milenial-dan-Gen-Z.pdf](#)
- Yuliana, S., & Hidayat, T. (2024). The influence of reward systems and work-life balance on employee loyalty. *JPTAM*, 8(3), 233–244.[Strategi-Implementasi-Reward-bagi-Karyawan-Milenial-dan-Gen-Z.pdf](#)
- Zhou, L., & Ahmed, F. (2025). Reward preferences and organizational commitment among millennials. *Asian Journal of Human Resource Management*, 7(2), 88–102.