

PELAKSANAAN REWARD DAN PUNISHMENT

Jon Rizal, Zaili Rusli dan Meyzi Heriyanto

Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau
Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas, Km. 12,5 Panam Pekanbaru, 28293

Abstract: Reward and Punishment Implementation. The background of this research by In an organization or company, a program of rewards and sanctions is urgently needed, because this program is one of the important parts of the company's many work programs. This study aims to describe the implementation of reward and punishment and the factors that influence the implementation of rewards and punishments for employees of the Human Resources Development and Human Resources Agency in Batang Hari Regency. This study uses a qualitative descriptive research method approach. Primary data was obtained directly through interviews from key informants, namely the Head of the BKPSDM Batang Hari Regency, 2 (two) Heads of Fields, and 2 (two) Employees of the BKPSDMD in Batang Hari Regency. The results of the study indicate that the implementation of rewards and punishments at the BKPSDM office in Batang Hari Regency has generally been carried out as applicable regulations.

Key words: reward, punishment, resources

Abstrak: Pelaksanaan Reward dan Punishment. Penelitian ini dilatarbelakangi pentingnya pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan adanya program penghargaan dan sanksi, sebab program ini merupakan salah satu bagian penting dari sekian banyak program kerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pelaksanaan reward dan punishment dan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan *reward* dan *punishment* pada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Batang Hari. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode penelitian deskriptif kualitatif. Data primer diperoleh langsung melalui wawancara dari key informan, yaitu Kepala BKPSDM Kabupaten Batang Hari, 2 (dua) orang Kepala Bidang, dan 2 (dua) orang Pegawai BKPSDMD Kabupaten Batang Hari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan reward dan Punishment di Kantor BKPSDM Kabupaten Batang Hari secara umum sudah terlaksana sebagaimana peraturan yang berlaku

Kata kunci: *reward*, *punishment*, sumber daya

PENDAHULUAN

Mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa merupakan prioritas pembangunan bidang penyelenggaraan negara hingga Tahun 2025 yang diarahkan pada upaya peningkatan kinerja birokrasi agar birokrasi mampu menciptakan kondisi yang kondusif bagi terpenuhinya kebutuhan masyarakat, meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, dan menekan tingkat penyalahgunaan kewenangan dilingkungan aparatur pemerintahan.

Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama me-

nyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia aparatur. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah dimana uang tidak hanya efektif dan efisien tetapi juga reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara. Berbagai upaya perbaikan terhadap birokrasi pemerintahan sebagaimana diuraikan di atas pada kenyataannya kinerja birokrasi masih belum optimal, antara lain dicerminkan dengan masih banyaknya keluhan masyarakat, baik menyangkut prosedur, kepastian, tanggung jawab, moral petugas, serta masih terjadinya praktek pungli yang

memperbesar biaya pelayanan, dan masih kurang profesionalismenya aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kondisi birokrasi seperti ini seringkali dianggap sebagai penghambat pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

Dalam pelaksanaan publik, peran manajemen sumber daya manusia pada pemerintah sangat penting, terutama dalam era globalisasi saat ini. Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci sukses dan keberhasilan dalam suatu negara. Pada dasarnya sumber daya manusia merupakan sumber daya yang berbeda dari sumber daya-sumber daya yang ada dalam perusahaan seperti sumber daya alam dan sumber daya modal. Dapat dijelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidaklah mudah, sebab masing-masing manusia memiliki unsur-unsur berbeda seperti latar belakang, cara pandang, pemikiran, sifat, selera, dan masih banyak unsur lainnya. Sumber daya manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan berlangsung. Tanpa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam bidang pekerjaan dan tanggung jawabnya, organisasi akan gagal untuk mewujudkan eksistensinya, (Sedarmayanti, 2017).

Berhubungan dengan kinerja karyawan, ada gejala yang mampu menimbulkan kerusakan atau dampak negatif bagi kondisi organisasi atau perusahaan seperti rendahnya tingkat kinerja karyawan dimana timbul gejala seperti malas bekerja, rendahnya prestasi kerja, dan indiscipliner karyawan. Untuk peningkatan kualitas pelayanan publik, pemerintah terus melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, seperti peningkatan kualitas pengawasan baik internal, eksternal maupun masyarakat sehingga tindakan penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk korupsi dapat dikurangi, dan kinerja aparatur negara dapat ditingkatkan. Eko Prosojo (2009) mengatakan, pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah harus mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Kinerja akan meningkat

apabila ada motivasi yang kuat secara keseluruhan, baik di pusat maupun di daerah. Motivasi akan muncul jika setiap program yang dilaksanakan menghasilkan keluaran (*output*), nilai tambah (*value added*), hasil (*outcome*), dan manfaat (*benefit*) yang lebih baik dari tahun ke tahun, disertai dengan sistem *reward* dan *punishment* yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

Secara umum diketahui bahwa dalam bagian penghargaan ada kompensasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Hasibuan, 2003). Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Hasibuan juga mengungkapkan bahwa, selain pemberian penghargaan dalam pengaruhnya dengan kinerja karyawan, perlu diketahui bahwa kinerja karyawan tidak selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan karyawan, tetapi dipengaruhi juga dengan diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yaitu sanksi (*punishment*).

Selanjutnya Kuncoro (2013) katakan bahwa sanksi diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan; atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon dan tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Untuk mengembangkan suatu program yang menggunakan sanksi secara efektif, akan melibatkan: (1) Pengertian mengenai dasar-dasar psikologis utama mengenai bagaimana dan kapan menggunakan sanksi secara efektif. (2) Mengembangkan suatu program yang jelas, adil, dan tertulis dapat dilaksanakan. (3) Menyediakan pelatihan yang cukup memadai untuk semua level manajemen pada dasar-dasar utama kebijaksanaan sanksi dan perusahaan (Kuncoro, 2013).

Undang-undang nomor 22 Tahun 1999 yang diubah dengan undang-undang nomor 32 tahun 2004 (sekarang dengan UU No.

8/2008) tentang pemerintahan daerah diharapkan menjadi birokrasi yang efektif. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, peran birokrasi memiliki kedudukan dan fungsi signifikan. Oleh karena itu perubahan peranan birokrasi di tengah masyarakat senantiasa menjadi sangat vital. Arah perubahan sudah dimulai sejak masa reformasi sampai saat ini.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 yang diubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Aparatur Pemerintah telah mengatur tentang kewajiban dan larangan serta sanksi bagi Pegawai Negeri Sipil. Namun aturan tersebut tidak dapat diterapkan dengan baik sampai sekarang. Hal ini banyak dipengaruhi karena belum adanya ukuran produk kerja yang dihasilkan, beban kerja setiap unit tidak sama, jumlah pegawai terlalu besar tidak sebanding dengan beban kerja adanya tenggang rasa yang tebal sesama aparatur, keteladanan dan kedisiplinan pimpinan menurun. Untuk itu perlu adanya rencana reformasi birokrasi untuk merombak bagian yang selama ini dinilai lemah. Sering didengar dan dilihat, ada pegawai yang rajin, kerjanya bagus dan disiplin, namun tidak diperhatikan dengan pemberian penghargaan, baik berupa hadiah, promosi jabatan dan lain sebagainya. Kadangkala yang terjadi sebaliknya, yang tidak memiliki pekerjaan yang baik dan kurang disiplin mendapat perhatian dan promosi jabatan. Kenyataan tersebut di atas seharusnya diperbaiki di dalam suatu organisasi agar tidak terjadinya kecemburuan dan menurunnya kinerja pegawai. Dalam Perpres Nomor 81 Tahun 2010 menyatakan, setidaknya ada enam langkah strategis dengan reformasi birokrasi perlu ditindak lanjuti secara cermat.

Kantor BKPSDMD, program *Reward dan Punishment* telah dilaksanakan sejak lima tahun terakhir melalui Peraturan Bupati Nomor 56 Tahun 2011 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Beban Kerja Kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Batang Hari. Pemberian reward dilaksanakan dalam bentuk memberikan kompensasi terhadap para pegawainya yang dihitung per-bulan sesuai dengan pangkat dan golongannya. Pemberian hukuman

bagi yang melanggar aturan, tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya. Kadangkala terdapat pegawai yang sering melanggar disiplin PNS, akan tetapi tidak diberi hukuman. Selain itu, terdapat pemberian hukuman yang tebang pilih, yakni hanya berlaku atas pegawai yang lemah dalam hubungan secara politis dengan pihak pejabat atasan.

Fenomena rendahnya sistem pelaksanaan *Reward dan Punishment* pada Pegawai dapat dilihat atas adanya indikasi antara lain, masih adanya pegawai yang sering terlambat dan tidak masuk kantor, tanggung jawab terhadap tugas yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Fakta-fakta yang dijumpai pada observasi awal tersebut sedikitnya telah menunjukkan terdapatnya perbedaan antara pandangan teoritis mengenai sistem *Reward dan Punishment* pada karyawan dengan kenyataan dilapangan. Asumsi sementara yang dapat ditarik adalah sistem pelaksanaan *Reward dan Punishment* terhadap Pegawai.

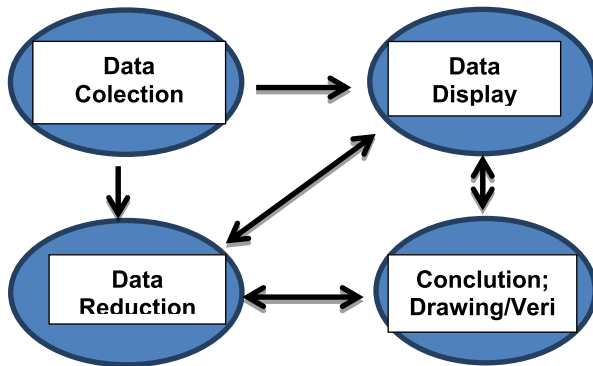
METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini sesuai dengan tujuan pokok penelitian untuk mengkaji, mendeskripsikan, menganalisis data, dan informasi sesuai kebutuhannya. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian: perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong (2007)).

Agar dapat mengumpulkan informasi dari obyek penelitian sesuai dengan fenomena yang diamati, dilakukan pemilihan kepada unsur secara *purposive* sebagai informan. Pemilihan didasarkan atas pertimbangan bahwa informan memiliki pemahaman terhadap fenomena penelitian. Penelusuran informan akan berakhir jika sudah tidak diperoleh tambahan informasi atau dihadapkan pada kendala dana dan waktu Berikut ini merupakan informan-informan yang diwawancara menjadi sumber data dalam penelitian yang akan

dilaksanakan di dinas pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak adalah sebagai berikut Informan penelitian berjumlah 5 (lima) orang, terdiri dari Kepala Badan BKPSDM, 2 (dua) orang Kepala Bidang, dan 2 (dua) orang Pegawai:

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, dan wawancara. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, lebih banyak bersifat uraian dari hasil Studi kepustakaan (*library research*), Penelitian lapangan (*field research*), dan wawancara. Data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Model interaktif dalam analisis data model Miles dan Huberman (Sugiyono, 2012). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Model interaktif dalam analisis data model Miles dan Huberman, digambarkan dalam Gambar berikut ini:



Gambar: Model Miles dan Huberman

Dalam analisa data kualitatif, terdapat 3 (tiga) alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu: Reduksi Data, Penyajian Data, dan Penarikan Kesimpulan.

a. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang

yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

b. Penyajian Data

Penyajian data diartikan sebagai sekumpulan informasi yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian data, akan dapat dipahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan, apakah harus lebih jauh menganalisis ataukah mengambil tindakan, berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut. Penyajian yang paling sering digunakan pada data kualitatif pada masa lalu adalah bentuk teks naratif. Penyajian juga bagian dari analisis. Merancang deretan-kolom-kolom sebuah matriks untuk data kualitatif dan memutuskan jenis dan bentuk data yang harus dimasukkan ke dalam kotak-kotak matriks merupakan kegiatan analisis.

c. Penarikan Kesimpulan

Kegiatan analisis ketiga adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan-kesimpulan akhir mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan catatan lapangan, pengkodean, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti dan tuntutan-tuntutan pencarian data. Seringkali kesimpulan telah dirumuskan di awal, sekalipun seorang peneliti telah melanjutkan penelitian secara induktif. Kesimpulan-kesimpulan tersebut akan diverifikasi selama penelitian berlangsung. Makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya untuk dinyatakan validitasnya.

d. Interpretasi Data

Interpretasi data merupakan suatu kegiatan yang menggabungkan hasil analisis dengan pernyataan, kriteria, atau standar tertentu untuk menemukan makna dari data yang dikumpulkan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian.

Ada berbagai teknik dalam melakukan interpretasi data, antara lain:

- 1) Menghubungkan data dengan pengalaman pemilih

- 2) Mengaitkan temuan (data) dengan hasil kajian pustaka
- 3) Memperluas analisis dengan mengajukan pertanyaan mengenai penelitian dan implikasi penelitian.
- 4) Meminta nasehat teman sejawat jika mengalami kesulitan.

HASIL

Dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan nasional, diperlukan adanya pegawai negeri sipil sebagai unsur aparatur negara, abdi Negara, dan abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan pemerintah serta yang bersatu padu, bernalti baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Untuk membina pegawai negeri sipil yang demikian itu, antara lain diperlukan adanya peraturan disiplin yang memuat pokok-pokok kewajiban dan larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati, atau larangan dilanggar. Dalam peraturan pemerintah nomor 30 Tahun 1980 telah diatur jelas kewajiban yang harus ditaati dan larangan yang tidak boleh dilanggar oleh pegawai negeri sipil yang melakukan pelanggaran disiplin.

Selain daripada itu dalam peraturan pemerintah diatur pula tentang tata cara pemeriksaan, tata cara penjatuhan dan penyampaian hukuman disiplin serta tata cara pengajuan keberatan apabila pegawai negeri sipil yang dijatuhi hukuman disiplin merasa keberatan atas hukuman disiplin yang dijatuhkan kepadanya. Tujuan hukuman disiplin adalah untuk memperbaiki dan mendidik pegawai negeri sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Salah satu tolak ukur dari kedisiplinan adalah kehadiran dan kepulangan pegawai tepat waktu sesuai dengan jadwal ditentukan.

Cara yang ditempuh, yaitu dengan segera menarik daftar hadir setelah jam kehadiran sudah lewat dan memberikan daftar hadir menjelang waktu jam pulang, tetapi cara ini juga ada kelemahannya, yaitu seringkali

pegawai yang terlambat menitip tanda tangan kehadiran ini kepada teman yang sudah duluan datang. Pada sebagian instansi lain menggunakan alat modern berupa alat absensi dengan sidik jari yang tidak dapat diwakilkan kepada orang lain. Namun hal ini juga masih memiliki kelemahan dalam menegakkan disiplin. Ketentuan tentang disiplin pegawai negeri sipil diatur dalam aturan pemerintah nomor 30 tahun 1980 dan ketentuan pelaksanaannya ditetapkan dengan Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 23/SE/1980 Tahun 1980.

Terhadap setiap ucapan, tulisan atau perbuatan pegawai negeri sipil yang melanggar ketentuan dan kewajiban dan larangan yang dilakukan di dalam maupun diluar jam kerja adalah merupakan pelanggaran disiplin. Terhadap pegawai negeri sipil yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman oleh pejabat yang berwenang meng-hukum. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:

1. Hukuman disiplin ringan. Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari:
 - a. Teguran lisan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Hukuman disiplin sedang. Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari:
 - a. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama satu tahun
 - b. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama satu tahun
 - c. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama satu tahun
3. Hukuman disiplin berat. Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari:
 - a. Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama satu tahun
 - b. Pembebasan dari jabatan
 - c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai pegawai negeri sipil
 - d. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai pegawai negeri sipil.

PEMBAHASAN

Aparatur sipil Negara (ASN) mempunyai peranan amat penting sebab pegawai negeri sipil merupakan unsur aparatur Negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan Negara Indonesia. Seperti tertuang dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, tujuan Negara Indonesia untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan melaksanakan ketertiban dunia.

Keempat tujuan ini hanya dapat dicapai dengan adanya pembangunan nasional yang dilakukan dengan perencanaan yang matang, terarah, terpadu, bertahap, bersungguh-sungguh, berdayaguna dan berhasil guna. Tujuan pembangunan nasional adalah untuk membentuk suatu masyarakat adil dan makmur, seimbang material dan spiritual berdasarkan Pancasila di dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Pendekatan untuk memberikan tambahan penghasilan terhadap PNS di atas sebagai salah satu solusi yang objektif dalam mengatasi rendahnya pendapatan PNS karena salah satu kriteria pemberiannya didasarkan atas prestasi kerja.

Reward

Suatu organisasi memberikan imbalan kepada karyawan sebagai bentuk timbal balik yang diberikan atas kinerja yang diberikan oleh karyawan. Imbalan yang diberikan oleh organisasi merupakan hal dari setiap karyawan dalam organisasi yang telah memberikan kinerja mereka. Hak itu harus diberikan oleh organisasi sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan. Selain itu, organisasi member imbalan kepada karyawan untuk mencoba memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi. Penghargaan organisasi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda meliputi (gaji, bonus, insentif), penghargaan, dan tunjangan. Menurut Mahmudi (2005) mengemukakan reward adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Reward adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertu-

juan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai). Menurut Henri Simamora (2004) reward adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.

Dengan adanya pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa reward adalah salah satu bentuk penilaian positif terhadap pegawai dan pemberian reward dimaksudkan sebagai dorongan agar pegawai mampu bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Reward dapat dibagi menjadi dua jenis sebagaimana dikemukakan Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006) sebagai berikut:

1. Penghargaan Ekstrinsik (*Ekstrinsic Reward*)

Adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut, penghargaan ekstrinsik terdiri dari:

- a. Penghargaan finansial meliputi: gaji dan upah, tunjangan karyawan dan bonus/insentif
- b. Penghargaan non finansial meliputi: Penghargaan interpersonal dan promosi

2. Penghargaan Instrinsik (*Intrinsic Reward*)

Adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri, penghargaan intrinsik terdiri dari:

- a. Penyelesaian (*completion*)
- b. Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.
- c. Pencapaian (*achievement*)
- d. Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang

diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

e. Otonomi (*autonomy*)

f. Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

3. Komponen Utama Reward

Reward sebagaimana dikemukakan Mahmudi (2005) adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan (reward). Komponen utama sistem reward terdiri atas elemen-elemen sebagai berikut:

a. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen yang paling penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham. Reward terhadap kinerja tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus, atau pemberian saham. Paket gaji ditawarkan sebagai reward meliputi komponen berikut:

- 1) Kenaikan gaji pokok
- 2) Tambahan honorarium
- 3) Insentif jangka pendek
- 4) Gaji lumpsum dan,
- 5) Insentif jangka panjang

b. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya, beberapa program kesejahteraan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk reward atas prestasi kerja misalnya:

- 1) tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan, tunjangan struktural, tunjangan pendidikan anak dan tunjangan hari tua.
- 2) Fasilitas kerja misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi, dan rumah dinas
- 3) Kesejahteraan rohani misalnya, rekreasi, liburan, paket ibadah, dan sebagainya.

c. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan kepada pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menambah pengetahuannya dan keterampilan serta keahliannya. Pemberian reward berupa pengembangan karir dapat berbentuk:

- 1) Penugasan untuk studi lanjut
- 2) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar dan sebagainya
- 3) Penugasan untuk magang atau studi banding
- 4) Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

- 1) Promosi jabatan
- 2) Pemberian kepercayaan
- 3) Peningkatan tanggung jawab
- 4) Pemberian otonomi yang lebih luas
- 5) Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
- 6) Pengakuan
- 7) Pujian.

Pegawai diberikan reward untuk dorongan agar pegawai mampu bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. reward diberikan reward berdasarkan perilaku kerja dan prestasi kerja. Kedua faktor ini merupakan perhitungan dalam menentukan besaran TPP Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Daerah sebagaimana diatur dengan Keputusan Bupati Nomor 308 Tahun 2018 Tentang Besaran Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil.

Secara umum pegawai BKPSDM dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, akan tetapi juga terdapat beberapa orang yang lemah dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena terdapat pegawai yang kurang mampu melakukan pekerjaannya karena terkesan tidak memahami pekerjaan yang ditugaskan, kemudian ada pegawai yang tidak bisa be-

kerja dengan baik karena tidak mampu menggunakan sarana kerja yang tersedia. Hal ini dapat diatasi oleh Kepala BKPSDM dengan membina dan mengarahkan mereka secara bertahap dengan memberikan tugas ringan yang dianggap mampu mereka kerjakan serta memberikan penghargaan dengan menyemangati pegawai seperti memberikan pujian.

Punishment

Mangkunegara (2000) mengemukakan punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan (Purwanto, 2007). Beberapa pendapat ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah bentuk penilaian negatif terhadap pegawai yang melakukan kesalahan dan pelanggaran dengan tujuan untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif.

Menurut Veithzal Rivai (2005) jenis-jenis punishment dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hukuman Ringan, terdiri dari:
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
2. Hukuman Sedang, terdiri dari:
 - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana pegawai lainnya.
 - b. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
 - c. Penundaan kenaikan pangkat dan promosi
3. Hukuman Berat, terdiri dari:
 - a. Penurunan pangkat atau demosi
 - b. Pembebasan dari jabatan
 - c. Pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan

- d. Pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai perusahaan

Jika reward merupakan bentuk positif, punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi pelanggaran, kejahatan atau kesalahan (Purwanto, 2006).

Berkenaan dengan Disiplin pegawai, dari wawancara lanjutan pada tanggal 28 Januari 2019 dengan Kepala BKPSDM telah menerapkan disiplin kerja terhadap PNS berupa larangan atau perintah. Beliau mengemukakan, menerapkan disiplin kerja bagi PNS merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010. Secara keseluruhan pada Pemerintah, BKPSDM menerapkan hukuman disiplin bagi pegawai Negeri Sipil yang melanggar aturan yang telah dibuat. Hukuman diberikan merujuk pada pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010, Pemerintah menerapkan hukum disiplin terhadap PNS yang melanggar dengan tingkatan hukuman sebagai berikut:

1. Hukuman disiplin ringan berupa teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Hukuman disiplin sedang berupa penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun, penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun dan penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
3. Hukuman disiplin berat berupa penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun, pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Penerapan *Reward dan Punishment* di lingkup Pemerintah Kabupaten Batang Hari telah mendorong para pegawai untuk rajin dan disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Sungguhpun demikian, masih terdapat beberapa pelanggaran disiplin dan kinerja pegawai yang belum mencapai hasil yang baik. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor penghambat atau kendala, seperti terdapat

sejumlah pegawai yang tinggal jauh dari tempat kerja sehingga apabila cuaca buruk atau hujan maka menyebabkan mereka terlambat dan tidak hadir kerja. Selain itu, jika kendaraan mereka mogok atau rusak di jalan juga menyebabkan mereka terlambat dan sampai tidak masuk kerja.

Namun berdasarkan hasil wawancara, hampir semua informan mengatakan bahwa mereka serius bekerja, hal ini disebabkan mereka mengharapkan imbalan atau tambahan penghasilan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah, selain itu mereka juga takut akan sanksi terhadap pelanggaran, karena sanksi tersebut mereka bisa kehilangan tambahan penghasilan hingga diberhentikan jika pelanggaran berat. Disiplin kerja sangat diperlukan, agar proses pekerjaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga tujuan dari kerja tersebut dapat tercapai. Hasibuan (2008) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Jadi disiplin kerja adalah suatu keadaan tertib dimana seseorang atau sekelompok yang tergabung dalam organisasi tersebut berkehendak mematuhi dan menjalankan peraturan yang ada, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Febrianti, Musadieuq dan Prasetya (2012) dalam tulisannya yang berjudul “Pengaruh *Reward dan Punishment* Terhadap motivasi kerja Serta dampaknya terhadap kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk)” menjelaskan terdapat pengaruh variabel reward, punishment secara parsial terhadap motivasi Kerja karyawan serta pengaruh reward, punishment, motivasi kerja karyawan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Jadi reward, punishment, berpengaruh sekali terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan. Hal ini telah sesuai dengan harapan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penerapan *Reward dan Punishment* Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pegawai bekerja sesuai dengan standar operasional yang telah dibuat. Salah satu aspek penting untuk mewujudkan kinerja pelayanan publik adalah

bekerja dengan berpedoman pada Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP diartikan sebagai serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, di mana dan oleh siapa dilakukan dan berfungsi untuk menghindari terjadinya variasi dalam proses pelaksanaan kegiatan oleh pegawai yang akan mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemerintah telah menyediakan acuan bagi seluruh instansi melalui Permen PAN Nomor: PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah salah satu institusi yang bekerja sebagai pelayanan publik yang selalu diharapkan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Masyarakat sebagai pengguna jasa publik, makin mendambakan pelayanan berstandar. Untuk mencapai hal tersebut, instansi pemerintah sebagai penyedia layanan publik dituntut untuk aktif mengembangkan pelayanan melalui kebijakan yang tepat. Inovasi dalam pengembangan pelayanan juga perlu selalu dikembangkan untuk menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat. Kepuasan masyarakat pengguna jasa mencerminkan tingkat pencapaian kinerja instansi pemerintah. Instansi dengan kinerja tinggi tentunya mampu menyediakan pelayanan terbaik bagi masyarakat

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa reward dan Punishment di Kantor BKPSDM secara umum sudah terlaksana sebagaimana peraturan yang berlaku. Pelaksanaan reward dan punishment yang diterapkan di kantor BKPSDM Batang Hari berdasarkan pada peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan reward dan punishment yang diterapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah, diatur dengan Peraturan Bupati Nomor 59 Tahun 2018 Tentang

Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil. Faktor perhitungan didasarkan pada perilaku kerja sebesar 60 % dan Prestasi Kerja 40%.

DAFTAR RUJUKAN

- Hasibuan, S.P. Melayu. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Koencoro, G., Dwi. (2013). *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap kinerja*. Skripsi. Universitas Brawijaya.
- Mangkunegara, A.,P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan Pertama. Bandung : Rosada.
- Moleong, Lexy J., 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- Sedarmayanti. (2001). *Sumberdaya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung : CV Alfabeta
- Veithzal, R. (2005). *Manajemen sumberdaya manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada