

Penghargaan vs Hukuman, Pengukuran Dampak terhadap Kinerja Pegawai

Sudjai¹, Didit Darmawan^{2,*}

¹ Hukum, Ilmu Hukum, Universitas Sunan Giri Surabaya, Sidoarjo, Indonesia

² Ekonomi, Manajemen, Universitas Sunan Giri Surabaya, Sidoarjo, Indonesia

Email: ¹bapaksudjai595@gmail.com, ^{2*}dr.diditdarmawan@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: dr.diditdarmawan@gmail.com

Abstrak—Syarat kemajuan perusahaan harus menyertakan unsur sumber daya manusia yang berkualitas. Ini menjadi tuntutan bagi perusahaan untuk terus mengembangkan sumber daya manusia dengan efektif. Dalam konsep manajemen, penghargaan dan hukuman bertujuan untuk memperbaiki perilaku kerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Studi ini bermaksud untuk mengamati dampak penghargaan dan hukuman terhadap kinerja pegawai. Penelitian di salah satu perusahaan ekspedisi di Surabaya. pegawai ada yang bertugas di kantor dan di lapangan. Ada 119 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan secara sensus. Pengumpulan data dengan bantuan angket. Regresi adalah alat analisis menggunakan SPSS. Penghargaan dan hukuman berperan nyata untuk membentuk kinerja pegawai. Semakin baik kebijakan penghargaan dan hukuman maka semakin baik kinerja pegawai. Hasil ini berimplikasi kepada manajemen dan pimpinan perusahaan untuk meningkatkan disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Penghargaan; Hukuman; Kinerja Pegawai; Kedisiplinan; Sumber Daya Manusia

Abstract—The terms of the company's progress must include elements of quality human resources. This is a demand for companies to continue to develop human resources effectively. In the management concept, rewards and punishments aim to improve work behavior and improve employee performance. This study intends to observe the impact of rewards and punishments on employee performance. Research at an expedition company in Surabaya. There are employees on duty in the office and in the field. There are 119 employees. Sampling was done by census. Data collection with the help of a questionnaire. Regression is an analytical tool using SPSS. Rewards and punishments play a significant role in shaping employee performance. The better the reward and punishment policy, the better the employee's performance. These results have implications for management and company leaders to improve work discipline and employee performance.

Keywords: Rewards; Punishments; Employee Performance; Discipline; Human Resources

1. PENDAHULUAN

Perusahaan yang bergerak di bidang bisnis berusaha mencapai tujuan untuk mencapai keuntungan sebesar-besarnya melalui pengolahan sumber daya yang dimilikinya. Kesuksesan dari menjalankan kegiatan di perusahaan untuk memenuhi tujuan tergantung dari keunggulan teknologi, sumber daya manusia, pendanaan yang didukung oleh sarana ataupun prasarana. Sumber daya manusia menjadi unsur penting penentu hal tersebut. Perusahaan harus beraktivitas secara efektif, efisien, dan produktif. Tingkat persaingan yang tinggi di dunia bisnis memaksa perusahaan untuk menjaga kelangsungan hidup dengan memperhatikan unsur keterlibatan sumber daya manusia di semua kegiatan bisnis.

Perilaku pegawai harus diatur secara terbit mendukung aktivitas di lingkungan kerja. Untuk mengatur hal itu diperlukan kedisiplinan. Pengelolaan disiplin kerja dalam suatu organisasi menjadi topik utama berhubungan pegawai dan merupakan salah satu sumber konflik yang paling nyata (Fenley, 1998). Masalah disiplin kerja yang tidak terselesaikan dapat menurunkan produktivitas dan moral pegawai (Pagan & Franklin, 2003). Organisasi harus mampu mengelola disiplin kerja pegawai dengan baik dan tepat. Selain bermanfaat untuk mencegah, mengendalikan, dan mengubah perilaku pegawai, pengelolaan disiplin kerja pegawai juga dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif, efisien, dan produktif (Pagan & Franklin, 2003). Organisasi harus memiliki tujuan yang ingin dicapai oleh anggota organisasi.

Saat ini telah banyak penelitian tentang kedisiplinan pegawai. Setiap perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan berbagai kepentingan serta manajemen kepegawaian yang diatur secara ketat oleh aturan dan regulasi terkait kepegawaian (Pagan & Franklin, 2003). Oleh karena itu, penting untuk mengkaji program kedisiplinan serta determinan yang berhubungan dengan penilaian dan evaluasi efektivitas penerapan kebijakan dan peraturan tentang disiplin kerja pegawai (Darmawan, 2006). Selain itu, kedisiplinan juga berguna untuk mengelola dan meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Temuan empiris menunjukkan bahwa disiplin sangat erat kaitannya dan mempengaruhi kinerja pegawai (Darmawan, 2014; 2015; Irfan, 2012; Sinambela, 2014; 2019; dan Arifin, 2017).

Penghargaan dan hukuman dalam suatu organisasi digunakan untuk menghargai pegawai yang berprestasi dan memberikan sanksi ketika kinerja pegawai jauh di bawah harapan. Penerapan penghargaan and hukuman yang tepat dan adil kepada pegawai terbukti membawa dampak positif, yaitu meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan pegawai (O'Reillys III & Puffer, 1989). Kebijakan penghargaan and hukuman memotivasi pekerja menerapkan kedisiplinan serta memberikan kinerja yang lebih baik sehingga membuat mereka menerima penghargaan dan menghindari hukuman. Sejumlah peneliti sebelumnya telah membuktikan bahwa kebijakan penghargaan and hukuman berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai, antara lain penelitian Dymastara dan Onsardi (2020). Semakin baik penerapan kebijakan penghargaan and hukuman dalam suatu organisasi maka semakin baik pula disiplin kerja pegawai (Dymastara & Onsardi, 2020). Penghargaan dan hukuman dapat menginspirasi pegawai untuk disiplin dalam bekerja.

Dengan demikian, studi ini bermaksud untuk mengetahui peran penghargaan dan hukuman untuk membentuk kinerja pegawai.

2. KERANGKA TEORI

Definisi penghargaan dalam konsep manajemen adalah segala hal dalam bentuk finansial maupun non finansial yang diterima pegawai secara sebagai imbalan bagi pegawai atas kontribusi kepada organisasi (Mahyanaila, 2016). Indikator penghargaan menurut Issalillah (2020) adalah

1. Gaji harus diberikan sebagai bentuk balas jasa kepada pegawai.
2. Insentif merupakan pendapatan secara tidak tetap pegawai. Ini didasarkan pada hasil kerja agar terjadi peningkatan produktivitas pegawai.
3. Pujian sebagai salah satu bentuk apresiasi non materi berbentuk pujian agar pegawai lebih bersemangat dalam bekerja.
4. Pegawai diberikan hari libur tertentu atau cuti.
5. Adanya pemberian tunjangan kepada pegawai.

Hukuman atau punishment adalah ancaman hukuman yang bermaksud mengatur perilaku pegawai menjadi lebih tertib dan terarah (Gunawan, 2015). Hukuman itu ada apabila pegawai berperilaku tidak sesuai standar dan norma di tempat kerja. Menurut Khasanah (2018), ada beberapa indikator hukuman.

1. Meminimalkan kesalahan. Adanya hukuman menyebabkan pegawai lebih berhati-hati dalam bekerja.
2. Mencegah kesalahan berat.
3. Pegawai yang dihukum akan jera. Pengulangan kesalahan yang sama diberikan hukuman lebih berat.
4. Bentuk pelanggaran dan hukuman harus disertai dengan penjelasan.
5. Hukuman ada setelah berhasil dibuktikan terjadi penyimpangan.

Menurut Andayani (2019), cakupan kinerja mengenai pencapaian hasil kerja berdasarkan beban kerja guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Indikator kinerja sebagai aspek ukuran kinerja disebutkan oleh Darmawan (2013) terdiri dari:

1. Jumlah keluaran sebagai hasil kerja.
2. Mutu pekerjaan ditinjau dari kesan pegawai mengenai hasil kerja yang selama ini ditunjukkan.
3. Penggunaan waktu yang ditinjau dari rentang waktu penyelesaian.
4. Tingkat kehadiran.
5. Kerjasama antar personil di tempat kerja.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian di salah satu perusahaan ekspedisi di Surabaya. pegawai ada yang bertugas di kantor dan di lapangan. Ada 119 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan secara sensus. Pengumpulan data dengan angket. Angket berisikan pernyataan tentang variabel penelitian. Angket menggunakan skala Likert. Alat analisis adalah regresi linier berganda yang dibantu dengan program SPSS. Analisis regresi dijalankan bersama setelah pengujian validitas dan reliabilitas. Statistik-t dengan signifikansi yang dihasilkan dari analisis regresi digunakan untuk menentukan pencapaian tujuan penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas serta reliabilitas menunjukkan penerimaan secara signifikan. Semua butir pernyataan telah valid karena semua korelasi lebih dari 0,3. Sedangkan semua variabel memiliki nilai di atas 0,7. Penghargaan sebesar 0,735; hukuman sebesar 0,683; dan kinerja pegawai sebesar 0,809. Untuk mencari tahu kebenaran peran secara simultan digunakan uji F. Hasil ditunjukkan Tabel 1.

Tabel 1. ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2345.806	2	1172.403	55.797	.000 ^b
	Residual	2439.480	116	21.030		
	Total	4785.286	118			

Nilai F hitung yang diperoleh adalah 55,797 dengan sig. 0.000. ini berarti secara simultan, kedua variabel memiliki peran terhadap kinerja pegawai.

Kontribusi secara parsial dari masing-masing variabel ditentukan dengan uji t. Uji ini menghasilkan nilai thitung untuk variabel penghargaan sebesar 4,954; dan untuk variabel hukuman sebesar 7,284. Nilai sig. masing-masing 0,000. Kedua variabel berperan secara nyata membentuk kinerja pegawai. Variabel hukuman lebih dominan dibandingkan dengan variabel penghargaan karena nilai thitung yang lebih besar.

Tabel 2. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	30.743	3.107		9.894	.000	
	X.1	2.171	.438	.346	4.954	.000	.900
	X.2	3.048	.418	.509	7.284	.000	.900

Nilai determinasi diperoleh sebesar 49%. Ini berarti kontribusi sebesar 51 % ditentukan variabel selain penghargaan dan hukuman. Korelasi bersifat positif dan kuat. Hasil seperti ditunjukkan pada berikut.

Tabel 3. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.700 ^a	.490	.482	4.586	.953

Hasil ini selaras dengan yaitu studi Dymastara dan Onsardi (2020). Penghargaan memungkinkan organisasi untuk memotivasi pegawainya untuk memiliki perilaku yang diharapkan, seperti disiplin kerja, sementara hukuman diterapkan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan (McElroy, 1985; Pate, 1978). Berdasarkan hasil kuisioner, responden pegawai menilai bahwa baik penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik yang diberikan oleh perusahaan sudah memadai. Pemberian penghargaan meningkatkan semangat kerja pegawai dan menunjukkan sikap positif seperti disiplin. Selain penghargaan, baik hukuman preventif maupun represif juga sudah diterapkan dengan baik. Hukuman atau sanksi yang adil dan konsisten memberikan pengaruh positif yaitu meningkatkan disiplin kerja pegawai (Dymastara & Onsardi, 2020). Peran kepemimpinan sangat diperlukan dalam hal ini. Ketika kepemimpinan dalam suatu organisasi baik, pemimpin akan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mengontrol pegawainya dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga meningkatkan disiplin kerja pegawai. Pemimpin juga harus mampu mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengontrol pegawainya agar disiplin dalam bekerja untuk mencapai target organisasi. kepemimpinan yang baik dan didukung dengan pegawai yang memiliki keterampilan kerja yang baik serta penerapan kedisiplinan yang lebih baik.

5. KESIMPULAN

Penghargaan dan hukuman memiliki peran untuk membentuk kinerja pegawai. Semakin baik kebijakan penghargaan dan hukuman maka semakin baik kinerja pegawai. Hasil ini berimplikasi kepada manajemen dan pimpinan perusahaan untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai. Penting bagi para pemimpin dan manajemen perusahaan untuk mempertimbangkan pemberian penghargaan tambahan bagi pegawai yang berprestasi dan meningkatkan pengawasan dan pengendalian pelanggaran disiplin. Pimpinan dan manajemen perusahaan juga perlu memberikan kesempatan promosi yang sama bagi seluruh pegawai. Pemimpin juga harus lebih inovatif dalam bekerja dan memberikan rekomendasi kepada pegawai mengenai cara-cara baru dan lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemudian, pimpinan juga harus melakukan program pelatihan secara berkala sesuai dengan kebutuhan pegawai untuk meningkatkan keterampilan kerja pegawai. Keterbatasan studi ini hanya melibatkan ruang lingkup yang kecil dan jumlah sampel yang sedikit, sehingga memungkinkan terjadinya bias bila diterapkan pada sampel atau populasi yang lebih luas. Dengan cara ini, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas dan menambah jumlah sampel agar memiliki kemampuan generalisasi lebih baik. Data jenis kualitatif perlu dilibatkan seperti hasil wawancara untuk memperkuat penjelasan mendalam tentang variabel. Variabel lain dapat dilibatkan sehubungan dengan determinan kinerja pegawai. Variabel mediasi atau moderasi dapat dilibatkan seperti lingkungan kerja dan motivasi serta memasukkan variabel moderasi atau mediasi tertentu karena penelitian tentang efek langsung telah dilakukan sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, Dewi. (2019). Perilaku Organisasi, Addar Press, Jakarta.
- Arifin, S., R. Mardikaningsih & Y. R. Al Hakim. (2017). Pengaruh Kedisiplinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, *Management & Accounting Research Journal*, 2(1), 43-50.
- Bharata, A. (2016). The Influence of Compensation and Training toward Work Discipline and Its Impact on the Employees' Performance in the Research Center of Science and Technology (PUSPIPTEK). *The Winners*, 17(1), 1-8.
- Darmawan, D. (2006). Konseptualisasi Variabel Disiplin Kerja, *Jurnal Media Komunikasi Ekonomi dan Manajemen*, 5(1), 30-39.
- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi, Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya
- Darmawan, D. (2014). Peranan Komunikasi Kerja, Kedisiplinan, Kepemimpinan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Perusahaan terhadap Kinerja Pegawai, *Metromedia*, Surabaya
- Darmawan, D. (2015). Peranan Motivasi Kerja, Kedisiplinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SD di Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(3), 113-122.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani, & M. Irfan. (2020). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.

- Darmawan, D et al. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Dymastara, E. S., & Onsardi, O. (2020). Analisis Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara. (*JEMS*) *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 1(2), 160–167.
- Ernawati., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengembangan Komitmen Organisasi Melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 3(2), 520-528.
- Fenley, A. (1998). Models, styles and metaphors: understanding the management of discipline. *Employee Relations*, 20(4), 349–364.
- Goedurov, R. (2020). Public Sector Organizations: Work Environment, Employee Behavior and Discipline. *International Journal Papier Public Review*, 1(2), 6–11.
- Gunawan, Aditya. (2015). *Perilaku Organisasi*. Spektrum Nusa Press, Jakarta
- Hood, C., & Lodge, M. (2004). Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Governance*, 17(3), 313–333.
- Hutagalung, R. K., Purba, E. N., Silalahi, J. T., & Putri, A. (2020). The Effect of Competence, Work Ethic, Work Discipline, and Work Motivation on Performance of Government Employee in Mentawai Islands District Health Office. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(8), 387–396.
- Irfan, Mochamad. & H R Widodo Rahardjo. (2012). Pengaruh Disiplin terhadap Prestasi Kerja Pegawai, *Jurnal Ilmiah Merdeka Ekonomi*, 1(2), 165-174.
- Issalillah, F. (2020). *Kinerja dan Tenaga Kerja*, Metromedia, Surabaya.
- Juhana, D. (2019). Compensation on Preventive Discipline: Mediating the role of Employee Engagement. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2), 81–86.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. In *American Psychologist* (Vol. 63, Issue 2, pp. 96–110). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Khasanah, Hikmatul. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Metromedia, Surabaya.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 3(2), 529-536.
- Mahyanaila, Rahayu. (2016). *Manajemen*. Addar Press, Jakarta
- Mardikaningsih, R. (2020). Sebuah Penelitian Empiris Tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi (Akuntabilitas)*, 13(1), 43-54.
- McElroy, J. C. (1985). Inside the Teaching Machine: Integrating Attribution and Reinforcement Theories. *Journal of Management*, 11(1), 123–133.
- O'Reillys III, C. A., & Puffer, S. M. (1989). The impact of rewards and punishments in a social context: A laboratory and field experiment. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 41–53.
- Pagan, J. F., & Franklin, A. L. (2003). Understanding Variation in the Practice of Employee Discipline. *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), 61–77.
- Putra, A. R., D. Darmawan., & E. A. Sinambela. (2017). Pengawasan dan Koordinasi Kerja serta Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi (Akuntabilitas)*, 10(2), 12-24.
- Rahayu, S. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Work Discipline and Employee Performance. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 6(2), 250–253.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sinambela, E. A., Y. R. Al Hakim, & M. Irfan. (2019). Pengaruh Kedisiplinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, *Relasi - Jurnal Ekonomi*, 15(2), 308-320.
- Sinambela, E. A. (2014). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan dan Loyaltas Kerja, *Jurnal Ilmu Sosial*, 7(3), 123-136.
- Wardani, B. D. P., & Riyanto, S. (2019). The Influence of Motivation, Discipline and Work Environment on the Performance of The Inspectorate of Government Internal Supervisory Apparatus Bekasi District. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(5), 956–964.
- Wihantoro, Y., Lowe, A., Cooper, S., & Manochin, M. (2015). Bureaucratic reform in post-Asian Crisis Indonesia: The Directorate General of Tax. *Critical Perspectives on Accounting*, 31, 44–63.