

---

**PEMBERIAN PENGHARGAAN (*REWARD*), HUKUMAN (*PUNISHMENT*)  
DAN PRESTASI KERJA KARYAWAN: SUATU KAJIAN TEORITIS**

Maludin Panjaitan  
Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia

**ABSTRAK**

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka organisasi perlu memperhatikan hal yang paling utama yakni pemenuhan kebutuhan karyawan. Untuk memenuhi kebutuhannya, maka diperlukan adanya imbalan atau kompensasi sebagai bentuk motivasi yang diberikan kepada pegawai. Tujuan artikel ini adalah hendak membahas dan menganalisis melalui kajian teoritis pemberian penghargaan dan hukuman bagi karyawan terhadap pencapaian kinerja karyawan. Diyakini imbalan dan hukuman dapat memotivasi prestasi, mengurangi perputaran tenaga kerja, mengurangi kemangkiran dan menarik pencari kerja yang berkualitas ke dalam organisasi. Oleh karenanya imbalan dan hukuman dapat dipakai sebagai dorongan yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

**Kata Kunci:** Penghargaan; Hukuman; Prestasi Kerja.

---

**PENDAHULUAN**

Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang termotivasi dan berkinerja tinggi. Sumber daya manusia yang kompetitif merupakan sumber daya yang mampu bersaing secara sehat dan menanggapi suatu perkembangan baru dengan cara yang bijak.

Sumber daya manusia yang kompetitif, profesional dan berkompoten merupakan suatu tuntutan dan tantangan organisasi pada masa kini dalam menanggapi fenomena dan perkembangan dalam konteks pembangunan dan pembaharuan di berbagai sendi-sendi kehidupan rakyat Indonesia sesuai tuntutan zaman.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka organisasi dapat memperhatikan hal yang paling utama yakni pemenuhan kebutuhan karyawan. Untuk memenuhi kebutuhannya, maka diperlukan

adanya imbalan atau kompensasi sebagai bentuk motivasi yang diberikan kepada pegawai. Manajemen kompensasi penting untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai prestasi yang terbaik. Prinsip penting dalam sistem manajemen kompensasi adalah prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan (*rewards*) yang layak dan apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi yang setimpal serta adil.

Pada praktiknya, organisasi menerapkan sistem manajemen kompensasi disesuaikan dengan kondisi masing-masing. Faktanya, praktik manajemen pada tataran proses organisasional justru masih menunjukkan rendahnya perhatian terhadap peran SDM. Tekanan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan sulit diprediksi cenderung dihadapi dengan melakukan perubahan struktural dan kultural yang tetap

menonjolkan investasi fisik terutama teknologi dan peralatan.

Fenomena dan perkembangan globalisasi membawa implikasi pada perubahan aktivitas bisnis di Indonesia dimana berbagai organisasi bisnis dan perusahaan didorong untuk mampu bersaing baik dalam lingkup domestik maupun lintas antar negara. Semua perusahaan cenderung berorientasi memenangkan persaingan dan sejalan dengan itu semakin disadari perlunya memperhatikan masalah-masalah sumber daya manusia yang digunakan untuk memotivasi mereka agar memiliki kinerja yang optimal.

Menurut pendapat Wibowo (2007:149), tujuan utama program penghargaan adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga karyawan agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Kekeliruan dalam menerapkan sistem kompensasi, khususnya sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pegawai dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik pegawai maupun organisasi.

Tujuan artikel ini adalah hendak membahas dan menganalisis melalui kajian teoritis pemberian penghargaan dan hukuman bagi karyawan terhadap pencapaian kinerja karyawan.

## PENGERTIAN PENGHARGAAN

Dalam konsep manajemen, penghargaan merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Cara dan metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan

kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang.

Menurut Bowen (2009:20), penghargaan adalah sesuatu yang diberikan atau diterima sebagai imbalan untuk pelayanan. Penghargaan (*reward*) sering juga disebut upah ini adalah harapan setiap manusia bekerja, meskipun dapat saja berbeda pada setiap kelompok kerja di perusahaan, Pemberian penghargaan pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Perlu ditekankan disini bahwa penghargaan tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (*material insentives*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi. Pada saat lain terangsang dengan insentif yang bersifat non- material (*non-material insentives*).

## Jenis-Jenis Penghargaan

Menurut pendapat McKenna (2010:101), penghargaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

### a. Penghargaan intrinsik

Penghargaan intrinsik yaitu penghargaan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya penghargaan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah

menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang.

Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*), seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

#### b. Penghargaan ekstrinsik

Pengertian dan definisi penghargaan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan penghargaan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan.

Penghargaan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik dimana karyawan bekerja, termasuk penghargaan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan.

Pada dasarnya ada dua tipe penghargaan:

##### a. Penghargaan Sosial

Penghargaan Sosial adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan faktor ekstrinsik penghargaan yang diperoleh dari lingkungannya, seperti finansial, materi, dan piagam penghargaan.

##### b. Penghargaan Fisik

Penghargaan fisik datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasaan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai. Pengertian penghargaan fisik adalah penghargaan intrinsik yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Menurut Bowen (2009:108), "Penghargaan akan berjalan efektif apabila memenuhi koridor sebagai berikut:

1. Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan.
2. Ada aturan yang jelas/transparan, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
3. Diberlakukan secara konsisten dan konsekuen".

Sistem penghargaan yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Penghargaan yang kurang

baik justru sering gagal dalam memotivasi dan menumbuhkan semangat peningkatan produktivitas. Meskipun motivasi uang dan waktu yang sangat besar untuk sistem penghargaan organisasi, dampak motivasi yang diinginkan sering tidak tercapai.

### **Tujuan Pemberian Penghargaan**

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Di dalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama artinya bagi karyawan. Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

1. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
2. Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
3. Kesamaan di dalam organisasi.
4. Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap setiap anggota organisasi.

Karyawan akan menginginkan penghargaan yang setimpal dengan

apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima karyawan lain dengan pekerjaan serupa pasti karyawan tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang konsisten. Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan tersebut.

Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Dimana sistem penghargaan harus mencerminkan *win-win result*, bagi karyawan dan perusahaan.

### **Definisi Hukuman (*Punishment*)**

Menurut Kazdin (2006:91), "Hukuman adalah pemberian stimulus yang mengikuti suatu perilaku mengurangi kemungkinan berulangnya perilaku tersebut".

Maka, hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

Dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukum dalam suatu organisasi tidak berjalan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar organisasi. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

Hukuman (*punishment*) yang berkaitan dengan proses dalam segala aktifitas pendidikan atau penerapan dalam proses pembelajaran dalam rangka ikut menunjang pencapaian tujuan itu sendiri, maka perlu kiranya memahami apa itu hukuman (*punishment*).

Pendapat para ahli tentang pengertian hukuman (*punishment*) yaitu:

1. Menurut Bowen (2009:51), pengertian “hukuman (*punishment*) ialah tindakan pendidikan terhadap karyawan karena melakukan kesalahan, dan dilakukan agar karyawan tidak lagi melakukannya”.
2. Menurut Schuler dan Jackson (2009:38), maksud dari “Hukuman (*punishment*) ialah penderitaan yang

diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (atasan atau pimpinan) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan”.

3. Menurut McKenna (2010:115), “Menghukum adalah memberikan suatu penderitaan dengan sengaja kepada seorang karyawan dengan maksud supaya penderitaan itu betul-betul di rasakan untuk menuju kebaikan”.
4. Menurut Siagian (1995:45), “Pengertian hukuman adalah suatu perbuatan dimana orang sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa pada orang lain dengan tujuan untuk memperbaiki atau melindungi dirinya sendiri dari kelemahan jasmani dan rohani sehingga terhindar dari segala macam pelanggaran”.

Hukuman terjadi apabila konsekuensi yang tidak menyenangkan menyertai dan memperlemah perilaku tertentu. Teori respon tentang hukuman, dikemukakan Schuler (2009:102) menggambarkan “Tiga efek utama hukuman yang mungkin secara tidak langsung, mengakibatkan berkurangnya probabilitas yang dihukum sebagai berikut:

- a. Sebuah stimulus permusuhan dapat memperoleh respon yang tidak sesuai dengan tanggapan orang yang diberi hukuman.

b. Perilaku menjadi sumber dikondisikan terhadap rangsangan yang membangkitkan perilaku yang tidak kompatibel.

c. Perilaku yang mengurangi rangsangan permusuhan terkondisi yang timbul dari perilaku itu sendiri atau dari keadaan bersamaan, akan diperkuat. (Misalnya, setelah hukuman, subjek mungkin tidak hanya berhenti terlibat dalam perilaku dihukum, tetapi mungkin juga menunjukkan perlawanan yang ditandai jika diminta secara manual)".

Hukuman merupakan konsekuensi yang kurang menyenangkan untuk suatu respon perilaku tertentu atau menghilangkan suatu bentuk penguat yang diinginkan karena respon perilaku tertentu. Manajer bisa memberikan hukuman dengan bentuk aplikasi atau dengan bentuk menghapuskan. Terdapat hubungan atau kesatuan antara respon yang diidentifikasi dan konsekuensi tindakan yang menentang atau stimulus (pengurangan pembayaran bagi yang absen, mendapat memo menginformasikan prestasi kerja yang jelek.)

Beberapa manajer menolak menggunakan hukuman karena unsur moral dimana menyakitkan orang itu jelek dan perlu dihindarkan. Disiplin ialah penggunaan beberapa bentuk ukuran atau sanksi kalau karyawan menyimpang dari aturan. Dan semua ukuran disiplin berubah menjadi hukuman. Contohnya absensi yang dilakukan secara sering

mengakibatkan diskors selama tiga hari dari pekerjaan. Kalau orang yang tidak menyenangi pekerjaan dan lebih suka tinggal di rumah ia tidak merasa dihukum.

Hukuman dan perilaku, hukuman mempunyai pengaruh terhadap perilaku dengan memperlemah antara stimulus dan respon. Kemudian, salah satu para ahli memutuskan bahwa hukuman tidak mempunyai akibat melemahkan perilaku. Ia mengatakan kemanapun hukuman dimaksudkan memperlemah respon dan merupakan akibat tidak langsung. Hukuman menjadi kaca dari tindakan memberikan imbalan. Hukuman merupakan suatu contoh pekerjaan dalam mengatakan pada seseorang apa yang sebaiknya tidak dilakukan tetapi tidak ada informasi yang bisa mengatakan pada seseorang mana alternatif perilaku tertentu yang sebaiknya diikuti.

### **Tujuan Pemberian Hukuman**

Alasan menolak dan menentang penggunaan hukuman: pertama, tujuan hukuman diasumsikan untuk mengurangi terjadinya perilaku yang menjadi sebab dihukum. Tetapi kalau cukup keras dan diterapkan melebihi rentang waktu tertentu, hal ini juga menekan timbulnya perilaku yang diinginkan. Kedua, beberapa mengasumsikan bahwa penggunaan hukuman akan menghasilkan akibat lain yang tidak diinginkan (seperti: kekhawatiran, agresivitas).

Mereka yang dihukum mungkin mencoba lari atau menghindar atau menunjukkan sikap permusuhan seperti sabotase terhadap manajemen. Ketiga akibat hukuman yang hanya bersifat sementara, jika ancaman hukuman hilang maka respon yang tidak diinginkan akan kembali muncul. Jadi ancaman hukuman harus selalu ada atau digunakan. Hukuman bisa memberikan hasilnya hal ini dapat menghasilkan penguat yang positif bagi manajer untuk melanjutkan penggunaannya. Keempat, melalui pengamatan hukuman dapat menghasilkan respon negatif dari rekan kerja dari orang yang dihukum. Kondisi penyampaian hukuman yang digunakan agar lebih efisien. Beberapa kondisi penyampaian hukuman dapat membuat penggunaannya menjadi memungkinkan dan lebih efektif:

#### 1. Waktu

Waktu untuk menyampaikan hukuman penelitian menyarankan bahwa efektifitas hukuman meningkat bila kondisi menekan diberikan segera sesudah respons yang harus dihukum

#### 2. Intensitas

Hukuman mencapai efektifitas terbesar bila stimulus yang menentang relatif intens. Implikasi kondisi ini akan menjadi efektif, hukuman harus mendapat perhatian segera dari orang yang dihukum.

#### 3. Jadwal

Akibat hukuman tergantung dari jadwal penghukuman. Hukuman bisa disampaikan setelah setiap respon yang jelek atau sesudah sejumlah respon jelek terjadi. Hukuman sesudah setiap respons(jadwal berkelanjutan), periode waktu bervariasi dan tetap sesudah perilaku yang diinginkan terjadi(jadwal interval tetap dan bervariasi), atau sesudah sejumlah respons variable maupun tetap terjadi(rasio jadwal variable atau tetap diberikan atas dasar jadwal)

#### 4. Klarifikasi

Kesadaran memainkan peran yang penting dalam penyampaian hukuman. Memberikan alasan yang jelas tidak mendua dan memperhatikan konsekuensi masa datang bila respons berulang akan efektif. Penekanan pada orang dengan respons spesifik merupakan tanggung jawab bagi tindakan manajer terutama menginformasikan pada orang bersangkutan apa yang secara tepat tidak perlu dilakukan.

### **Penghargaan, Hukuman dan Prestasi Kerja**

Pada umumnya pegawai akan menerima perbedaan penghargaan dan hukuman yang berdasarkan tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, "on – job" atau kegiatan kegiatan manajerial.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian penghargaan dan hukuman dalam meningkatkan prestasi kerja adalah:

1). Kebenaran dan keadilan penerapan penghargaan dan hukuman harus didasarkan pada kondisi riil yang telah dikerjakan oleh pegawai, artinya disesuaikan dengan kemampuan, pendidikan, kecakapan dan jasa yang telah diberikan kepada organisasi.

2). Dana organisasi. Kemampuan organisasi memberikan penghargaan secara materi diberikan baik berupa finansial maupun non finansial disesuaikan dengan dana yang tersedia.

3). Serikat pekerja. Para karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja dapat mempengaruhi pelaksanaan kompensasi, karena serikat pekerja merupakan simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan nasibnya.

4). Produktivitas kerja. Produktivitas kerja pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan penghargaan ataupun hukuman.

5). Biaya hidup. Penyesuaian biaya hidup kompensasi dengan biaya hidup pegawai pegawai dengan keluarganya sehari-hari merupakan suatu hal yang layak/wajar dan perlu mendapatkan perhatian dalam penetapan penghargaan yang berupa kompensasi.

Diyakini imbalan dan hukuman dapat memotivasi prestasi, megurangi perputaran tenaga kerja, megurangi kemangkiran dan menarik

pencari kerja yang berkualitas ke dalam organisasi. Oleh karenanya imbalan dan hukuman dapat dipakai sebagai dorongan atau motivasi pada suatu tingkat motivasi pada suatu tingkat perilaku dan prestasi dan dorongan pemilihan orgainisasi sebagai tempat bekerja. Sebagai tambahan imbalan dan hukuman juga dapat memenuhi hubungan kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bowen, R. Brayton. 2009. *Recognizing and Rewarding Employees*. New York: McGraw-Hill
- Kazdin, Alan E. 2006, *Behaviour Modification in Applied Setting*, California: Brooks / Cole Publishing Company.
- McKenna, Eugene dan Beech, Nic. 2010. *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Schuler, R.S., dan S.E. Jackson.2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*. Jilid 3. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, S.P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja Devisi Buku Perguruan Tinggi*, Jakarta: PT Jasa Grafindo Persada.