

# SKRIPSI

ANALISIS PEMBERIAN REWARD DAN PUNISMENT PADA  
SPBU NO. 14.282.661 ARIFIN AHMAD PEKANBARU

*Diajukan sebagai salah satu untuk memperoleh gelar sarjana  
lengkap (S1) pada program studi manajemen fakultas ekonomi  
Universitas Islam Riau  
Pekanbaru*



Oleh:

ARLAN RIO SAPUTRA  
NPM: 135210773

PROGRAM STUDI MANAJEMEN S1  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PEKANBARU  
2019

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis dalam bentuk skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana, Magister dan Doktor) baik di Universitas Islam Riau maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis murni gagasan, rumusan, dan penelitian sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan Gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Pekanbaru, Juli 2019  
Yang Membuat Pernyataan,

**ARLAN RIO SAPUTRA**

## ABSTRAK

### ANALISIS PEMBERIAN REWARD DAN PUNISHMENT PADA SPBU NO. 14.282.661 ARIFIN AHMAD PEKANBARU

Oleh :

**Arlan Rio Saputra**  
**NPM 135210773**

Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pemberian *reward* dan *punishment* pada SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 18 orang yaitu seluruh karyawan bagian Pengisian SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Kota Pekanbaru. Sampel yang akan diteliti adalah seluruh jumlah karyawan bagian Pengisian SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad sebanyak 18 orang dengan metode sensus. Analisis data menggunakan metode deskriptif. Hasil penelitian menyatakan bahwa tanggapan responden karyawan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru tentang reward yang diberikan perusahaan ini menyatakan kurang setuju terhadap bentuk-bentuk reward yang diberikan perusahaan bagi karyawan yang berprestasi. Tanggapan mengenai punishment yang diberikan perusahaan kepada karyawan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru sebagian besar responden menyatakan setuju. Artinya karyawan setuju dengan bentuk-bentuk punishment yang diberikan perusahaan bagi karyawan mereka yang berprestasi.

**Kata Kunci : Reward, Punishment, Karyawan**

## ABSTRACT

### *ANALYSIS OF REWARD AND PUNISHMENT GIVING AT GAS STATIONS. 14.282.661 ARIFIN AHMAD PEKANBARU*

By:

Arlan Rio Saputra  
NPM 135210773

*The study aims to find out and analyze how the provision of reward and punishment at Gas Stations. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru. The population in this study were 18 people, namely all employees in the filling out of Gas Stations. 14.282.661 Arifin Ahmad, Pekanbaru City. The sample that will be studied is the total number of employees at section Gas Stations 14.282.661 Arifin Ahmad as many as 18 people using the census method. Data analysis using descriptive methods. The results of the study stated that the response of employee respondents at the Gas Stations. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru about the rewards given by this company stated that they did not agree with the forms of rewards given by the company to outstanding employees. Responses regarding to the punishment given by the company to employees at Gas Stations. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru, most of the respondents agreed. This means that employees agree with forms of punishments given by the company to their employees who excel.*

*Keywords: Reward, Punishment, Employees*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis sampaikan kepada Allah Swt. yang telah memberikan kekuatan dan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : **Analisis Pemberian Reward dan Punishment pada SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru**, yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau. Dalam penulisan laporan ini penulis ingin menyampaikan dan mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH, MH, selaku Rektor Universitas Islam Riau.
2. Bapak Drs. Abrar, M.Si. Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau Pekanbaru.
3. Bapak Azmansyah, SE, M.Ec., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
4. Bapak Suyadi, SE, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk membimbing penulis.
5. Bapak Kamarzaman., SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen serta Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
7. Kedua orangtua Ayahanda dan Ibunda serta seluruh keluarga besar tercinta terima kasih atas dukungan dan pengertiannya selama ini.

8. Buat rekan-rekan Angkatan 2013 terima kasih atas segala kritikan dan sarannya serta support dan doanya selama ini hingga penulis akhirnya dalam menyelesaikan perkuliahan dan skripsi ini.

Semoga seluruh bantuan, bimbingan dan saran serta kritikan terhadap penulis selama ini mendapat balasan dari Allah Swt, Amin. Akhir kata penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Pekanbaru, Juli 2019

Penulis

Arlan Rio Saputra



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	6
1.3.2. Manfaat Penelitian .....	7
1.4. Sistematika Penulisan .....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1. Pengertian Manajemen .....	9
2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.3. Reward .....	13
2.3.1. Pengertian Reward .....	13
2.3.2. Fungsi dan Tujuan Reward .....	16
2.3.3. Bentuk-bentuk Reward .....	19
2.3.4. Alternatif Norma Pemberian Reward .....	23

2.4. Punishment.....	28
2.4.1. Pengertian Punishment.....	28
2.4.2. Fungsi dan Tujuan Punishment.....	33
2.4.3. Jenis-jenis Punishment .....	34
2.4.4. Indikator-indikator Punishment .....	34
2.5. Penelitian Terdahulu.....	35
2.6. Hipotesis.....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Lokasi Penelitian.....	38
3.2. Defenisi dan Operasionalisasi Variabel .....	38
3.3. Populasi dan Sampel .....	39
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	39
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.6. Analisa Data.....	40
<b>BAB GAMBARAN UMUM SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad</b>	
4.1. Sejarah Singkat SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad.....	41
4.2. Struktur Organisasi.....	41
4.3. Sarana dan Prasarana SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad.....	44
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Identitas Responden.....	47
5.2. Analisis Reward.....	50
5.2.1. Social Reward.....	50
5.2.2. <i>Physical Reward</i> .....	56
5.3. Analisis Punishment .....	59

5.4.Pembahasan ..... 70

**BAB VI PENUTUP**

6.1. Kesimpulan..... 77

6.2. Saran..... 78

DAFTAR PUSTAKA ..... 81

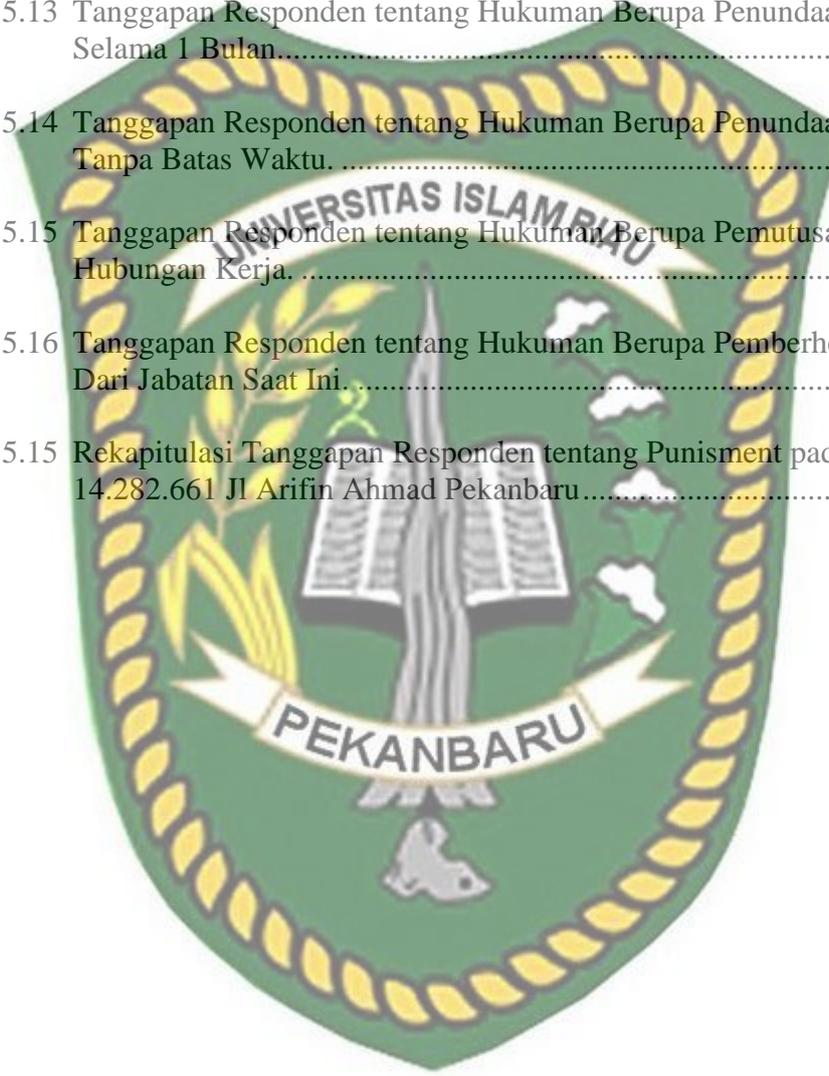


Dokumen ini adalah Arsip Miik :  
**Perpustakaan Universitas Islam Riau**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Reward yang Diberikan kepada Karyawan Di SPBU 14.282.661 Jln Arifin Ahmad Tahun 2018 .....	3
Tabel 1.2 Punishment yang Diberikan kepada Karyawan Bagian Pengisian di SPBU 14.282.661 Jln Arifin Ahmad Tahun 2018 .....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	36
Tabel 3.1 Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	38
Tabel 4.1 Keadaan Sarana dan Prasarana Penunjang pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad (Depan Purna MTQ) Pekanbaru .....	45
Tabel 5.1. Tingkat Pendidikan Karyawan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad .....	48
Tabel 5.2. Jenis Kelamin Karyawan Operator pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad .....	48
Tabel 5.3. Masa Kerja Karyawan Operator pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad .....	49
Tabel 5.4. Umur Karyawan Operator pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad	50
Tabel 5.5 Tanggapan Responden tentang Pimpinan sering Memberikan Pujian kepada Karyawan .....	51
Tabel 5.6 Tanggapan Responden tentang Adanya Pengakuan Perusahaan terhadap Prestasi Kerja Karyawan .....	53
Tabel 5.7 Tanggapan Responden tentang Perusahaan Memberikan Imbalan Materi/ Finansial yang Sesuai bagi Karyawan .....	54
Tabel 5.8 Tanggapan Responden tentang Sanjungan atau Pujian dari Rekan Kerja .....	56
Tabel 5.9 Tanggapan Responden tentang Ucapan Selamat atas Prestasi Kerja dari Atasan dan Perusahaan .....	57
Tabel 5.10 Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Reward pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru .....	58

Tabel 5.11	Tanggapan Responden tentang Hukuman Berupa Teguran Lisan .....	60
Tabel 5.12	Tanggapan Responden tentang Hukuman Berupa Surat Peringatan I sampai Surat Peringatan III.....	61
Tabel 5.13	Tanggapan Responden tentang Hukuman Berupa Penundaan Gaji Selama 1 Bulan.....	63
Tabel 5.14	Tanggapan Responden tentang Hukuman Berupa Penundaan Gaji Tanpa Batas Waktu. ....	64
Tabel 5.15	Tanggapan Responden tentang Hukuman Berupa Pemutusan Hubungan Kerja. ....	65
Tabel 5.16	Tanggapan Responden tentang Hukuman Berupa Pemberhentian Dari Jabatan Saat Ini. ....	67
Tabel 5.15	Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Punishment pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru.....	68



**ABSTRAK****ANALISIS PEMBERIAN REWARD DAN PUNISHMENT PADA SPBU NO.  
14.282.661 ARIFIN AHMAD PEKANBARU**

Oleh :

**Arlan Rio Saputra  
NPM 135210773**

Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pemberian *reward* dan *punishment* pada SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 18 orang yaitu seluruh karyawan bagian Pengisian SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Kota Pekanbaru. Sampel yang akan diteliti adalah seluruh jumlah karyawan bagian Pengisian SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad sebanyak 18 orang dengan metode sensus. Analisis data menggunakan metode deskriptif. Hasil penelitian menyatakan bahwa tanggapan responden karyawan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru tentang reward yang diberikan perusahaan ini menyatakan kurang setuju terhadap bentuk-bentuk reward yang diberikan perusahaan bagi karyawan yang berprestasi. Tanggapan mengenai punishment yang diberikan perusahaan kepada karyawan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru sebagian besar responden menyatakan setuju. Artinya karyawan setuju dengan bentuk-bentuk punishment yang diberikan perusahaan bagi karyawan mereka yang berprestasi.

**Kata Kunci : Reward, Punishment, Karyawan**

**ABSTRACT*****ANALYSIS OF REWARD AND PUNISHMENT GIVING AT GAS STATIONS. 14.282.661 ARIFIN AHMAD PEKANBARU***

By:

Arlan Rio Saputra  
NPM 135210773

*The study aims to find out and analyze how the provision of reward and punishment at Gas Stations. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru. The population in this study were 18 people, namely all employees in the filling out of Gas Stations. 14.282.661 Arifin Ahmad, Pekanbaru City. The sample that will be studied is the total number of employees at section Gas Stations 14.282.661 Arifin Ahmad as many as 18 people using the census method. Data analysis using descriptive methods. The results of the study stated that the response of employee respondents at the Gas Stations. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru about the rewards given by this company stated that they did not agree with the forms of rewards given by the company to outstanding employees. Responses regarding to the punishment given by the company to employees at Gas Stations. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru, most of the respondents agreed. This means that employees agree with forms of punishments given by the company to their employees who excel.*

*Keywords: Reward, Punishment, Employees*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Masalah sumber daya manusia saat ini menjadi sorotan utama bagi perusahaan. Karena peranannya yang sangat penting dalam setiap kegiatan perusahaan. Di era sekarang ini, perusahaan telah didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya alam yang memadai, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakan sumber daya manusia untuk mendukung perusahaan mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan dan menjaga kualitas kerja karyawan. Dalam manajemen sumber daya manusia, seluruh proses kerja karyawan yang bersangkutan dan sebagian atas dasar pertimbangan pimpinan atau atasan dalam mengambil keputusan terutama menyangkut masalah penetapan gaji, upah, insentif, atau balas jasa lainnya, mutasi, alih tugas, promosi maupun demosi begitu juga dalam menerapkan *reward* dan *punishment*.

SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad merupakan salah satu SPBU Pasti Pas di kota Pekanbaru yang merupakan perpanjangan tangan dari PT. Pertamina dalam mendistribusikan dan memasarkan Bahan Bakar Minyak seperti Premium, Peralite, Pertamax, dan Solar. Dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan telah menerapkan *reward* dan *punishment*.

*Reward* merupakan salah satu dari faktor yang mempengaruhi kedisiplinan. *Reward* merupakan hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. *Reward* mutlak diperlukan dalam suatu perusahaan baik dalam hal yang bersifat teknis, dalam satuan kerja atau kelompok kerja. Pemberian *reward* kepada karyawan dengan harapan adanya perbaikan dan perkembangan dalam dunia kerja yang secara otomatis memajukan perusahaan dan mampu bersaing dengan kompetitor lainnya. Menurut Wibowo (2008:134) hasil atau manfaat yang diharapkan dengan adanya sistem penghargaan adalah menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan pekerjaan agar tidak meninggalkan organisasi.

Pemberian *reward* atau penghargaan kepada karyawan yang berpretasi akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan disiplin kerja dan produktivitas dalam bekerja. Dengan karyawan yang semakin disiplin dan produktif akan meningkatkan laba perusahaan. Selain itu perusahaan dengan laba yang tinggi juga akan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

Jumlah karyawan di SPBU 14.282.661 Jln Arifin Ahmad pada tahun 2017 adalah sebanyak 37 orang, yang merupakan karyawan di seluruh bagian perusahaan. Untuk mendukung karyawan yang produktif, loyal, dan puas serta berkontribusi di masa mendatang, perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mendukung kinerja perusahaan. Bentuk-bentuk *reward* yang diberikan kepada karyawan seperti kenaikan gaji, promosi dan bonus. Adapun jenis *reward* yang disediakan perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1:

Tabel 1.1  
Reward yang Diberikan kepada Karyawan  
Di SPBU 14.282.661 Jln Arifin Ahmad Tahun 2018

No	Bagian	Jumlah Karyawan	Jenis Reward			Total
			Kenaikan Gaji	Promosi Jabatan	Bonus	
1	Manager	1	1	-	1	2
2	Administrasi	1	1	1	-	2
3	Keuangan	1	1	1	-	2
4	Operator Pengisian	18	2	1	2	5
5	Sekuriti	8	-	-	1	1
6	Cleaning Service	7	-	-	-	-
	Jumlah	37	5	3	4	12

Sumber: SPBU 14.282.661 Jln Arifin Ahmad

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa di tahun 2018 ada 12 karyawan yang mendapatkan reward. Adapun reward yang diterima berupa kenaikan gaji sebanyak 5 orang, promosi jabatan sebanyak 3 orang dan bonus sebanyak 4 orang artinya jumlah karyawan yang mampu mencapai target yang diberikan perusahaan setiap tahunnya mengalami fluktuasi. Namun jumlah karyawan yang mendapat reward jumlahnya masih sedikit dibandingkan dengan jumlah seluruh karyawan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang berprestasi dalam bekerja masih belum optimal.

Selain *reward* perusahaan juga harus memberikan sanksi atau *punishment* kepada karyawan yang malas atau lalai dalam bekerja. *Punishment* digunakan perusahaan dalam mengendalikan karyawannya agar perilaku karyawan dapat dikendalikan dan tidak terjadi kesalahan yang terlalu fatal. Kesadaran dari karyawan dalam menaati peraturan bisa lebih terawasi dengan adanya sistem *punishment* atau hukuman. Pembatasan yang dilakukan tidak berarti untuk menghalangi karyawan dalam mengembangkan potensinya. Namun, akan membantu karyawan untuk mengarahkan dalam mencapai hasil kerjanya.

Dalam perusahaan sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai. Atau melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Jika *reward* adalah suatu bentuk yang positif, maka *punishment* adalah suatu bentuk yang negatif. Namun, apabila *punishment* diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan disiplin kerjanya. Dari sisi *punishment* yang digunakan SPBU 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru sebagai tindak lanjut atas disiplin dapat dilihat pada Tabel 2 yang menjadi *punishment* pada SPBU Arifin Ahmad.

Tabel 1.2  
Punishment yang Diberikan kepada Karyawan Bagian Pengisian  
Di SPBU 14.282.661 Jln Arifin Ahmad  
Tahun 2018

Bentuk Punishment	Jenis Punishment	Jenis Kesalahan	Jumlah Karyawan yang Menerima Punishment
Hukuman Ringan	Teguran lisan dan Tulisan	1. Tidak mengikuti apel	2
		2. Datang terlambat	6
		3. Tidak memakai seragam dan atribut kantor	3
<b>Jumlah</b>			<b>11</b>
Hukuman Sedang	Penundaan Pemberian Gaji	1. Tidak hadir 1 kali tanpa keterangan	4
	Penurunan Gaji	2. Merusak Fasilitas kantor	1
<b>Jumlah</b>			<b>5</b>
Hukuman Berat	Pemutusan Hubungan Kerja	1. Tidak hadir 3 kali berturut-turut tanpa keterangan	2
		2. Pencemaran nama baik perusahaan	-
		3. Melakukan pencurian milik perusahaan	-
		4. Mencari keuntungan pribadi yang bisa merugikan perusahaan	2
		5. Menyebarkan data rahasia kantor	-
	Pembebasan dari jabatan	6. Menyalahgunakan Jabatan untuk mencari keuntungan pribadi	1
<b>Jumlah</b>			<b>5</b>
<b>Total</b>			<b>21</b>

Sumber: SPBU 14.282.661 Jln Arifin Ahmad

Kemudian dapat dilihat juga pada Tabel 1.2 karyawan yang mendapatkan hukuman karena pelanggaran yang dilakukan karyawan. Tahun 2018 ada 11 karyawan bagian Pengisian yang terkena hukuman ringan berupa pembebasan jabatan, karena melakukan pelanggaran indisipliner menyalahgunakan jabatan untuk keuntungan pribadi. Kemudian ada 5 karyawan berupa hukuman sedang seperti penundaan pemberian gaji akibat karyawan tidak hadir tanpa kabar. Karyawan yang terkena punishment berupa demosi akibat karyawan yang berulang-ulang melakukan kesalahan serta menjual produk perusahaan tidak sesuai prosedur yang telah ditentukan yaitu sebanyak 5 orang sehingga jumlah semuanya adalah 21 orang.

Dari sisi *punishment* yang digunakan SPBU 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru sebagai tindak lanjut atas disiplin kerja adalah perusahaan memberikan hukuman akibat kesalahan yang dilakukan karyawan. Dengan tujuan karyawan tidak melakukan kesalahan yang sama di kemudian hari. Pemberian hukuman disesuaikan dengan besar kecilnya kesalahan yang diperbuat. Adapun yang dilakukan perusahaan dengan memberikan hukuman ringan, seperti teguran lisan maupun tertulis oleh manajer. Selain itu hukuman berat seperti penurunan pangkat, pembebasan jabatan, bahkan sampai pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat dilihat bahwa *reward* dan *punishment* adalah perangsang disiplin dalam bekerja. *Reward* akan mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat memenuhi kepentingan organisasi.

Sedangkan penerapan *punishment* sebagai hukuman atas ketidakdisiplinannya atau kinerja buruk, sehingga karyawan akan lebih fokus terhadap tanggung jawabnya agar tidak terkena hukuman.

*Punishment* digunakan sebagai pembelajaran kepada karyawan agar lebih bisa mengantisipasi resiko kedepannya. Penerapan *reward* dan *punishment* akan mengarahkan langkah karyawan serta implementasi budaya organisasi yang nantinya karyawan merasakan bahwa mereka terlibat dalam organisasi.

Permasalahan-permasalahan tersebut menjadi alasan peneliti untuk melihat lebih lanjut dari sisi pemberian *reward* dan *punishment* mempengaruhi disiplin kerja. Dari masalah yang diuraikan tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pemberian Reward dan Punishment pada SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru”

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah penelitian adalah : “Bagaimanakah pemberian *reward* dan *punishment* karyawan pada SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru?”

## 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

“Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pemberian *reward* dan *punishment* pada SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru.”

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan saran, pemikiran dan informasi yang bermanfaat pada manajemen perusahaan khususnya manajer perusahaan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan melalui pemberian *reward* dan *punishment*.
2. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan dan memperluas wawasan peneliti khususnya dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dan mengenai pemberian *reward* dan *punishment* bagi karyawan.
3. Hasil penelitian dapat menjadi bahan referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama di masa mendatang.

#### 1.4. Sistematika Penulisan

Untuk memahami dengan lebih jelas mengenai skripsi ini maka penulis membaginya menjadi 6 (enam) bab yaitu :

- BAB I** Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, sistematika penulisan.
- BAB II** Pada bab ini diuraikan mengenai teori tentang reward, punishment, penelitian terdahulu, struktur pemikiran dan hipotesis.
- BAB III** Dalam bab ini diuraikan mengenai lokasi penelitian, operasionalisasi variabel penelitian, jenis dan sumber data,

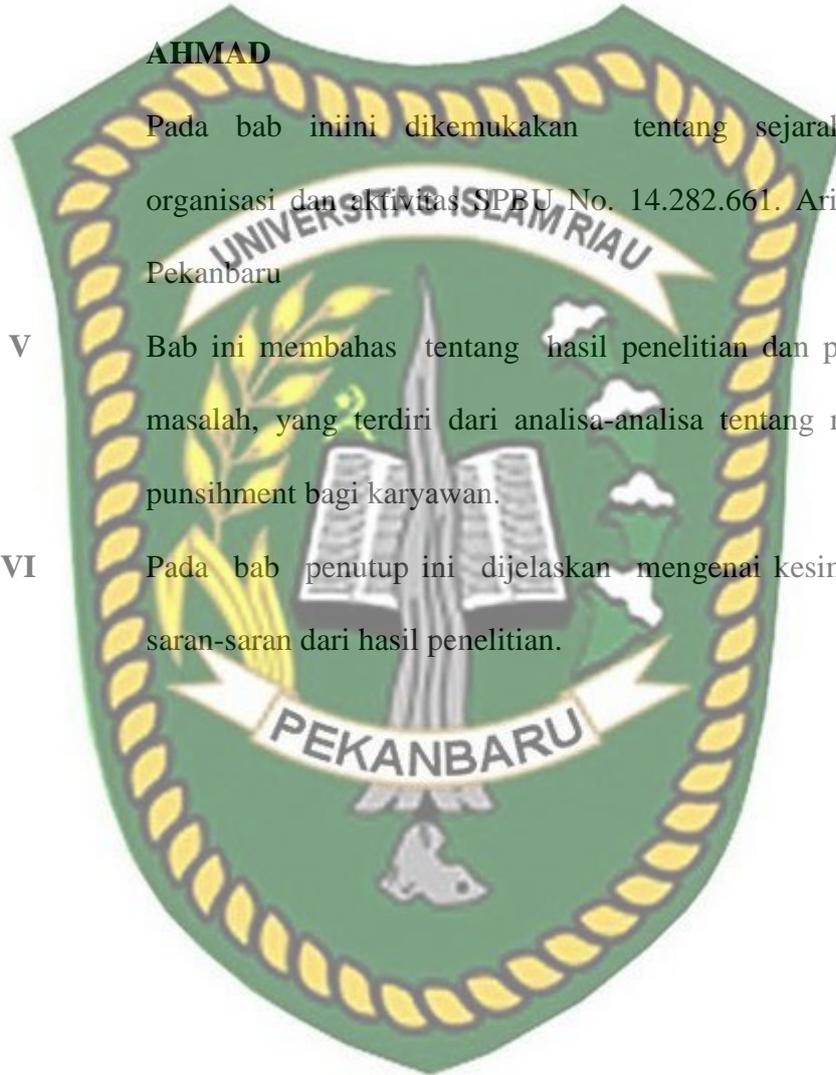
populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta analisis data.

**BAB IV                    GAMBARAN UMUM SPBU NO. 14.282.661. ARIFIN AHMAD**

Pada bab ini dikemukakan tentang sejarah, struktur organisasi dan aktivitas SPBU No. 14.282.661. Arifin Ahmad Pekanbaru

**BAB V**                    Bab ini membahas tentang hasil penelitian dan pembahasan masalah, yang terdiri dari analisa-analisa tentang reward dan punishment bagi karyawan.

**BAB VI**                    Pada bab penutup ini dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian.



## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen menurut Terry (2006: 8) mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Reksohadiprodjo (2010: 13) fungsi dari manajemen adalah suatu usaha merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Selanjutnya menurut Siagian (2009: 10) fungsi-fungsi dari manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (Planning), adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada.
2. Pengorganisasian, adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.
3. Pengarahan, adalah mengarahkan semua bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan.
4. Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.

Berdasarkan uraian di atas makpa dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan dalam perusahaan agar berjalan dengan efektif dan efisien.

## 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen SDM ini biasa ditemukan disebuah organisasi, lembaga, maupun perusahaan baik skala kecil maupun besar seperti lembaga pemerintahan maupun perusahaan multi nasional. Manajemen SDM sangat penting untuk dipelajari, karena jika dalam sebuah organisasi terdapat hubungan yang kurang harmonis dari setiap manusia yang ada didalamnya maka roda kegiatan organisasi tersebut tentu tidak bisa berputar dengan efisien, hal ini akan berdampak pada tujuan organisasi yang sulit untuk dicapai.

Menurut Handoko (2014:3), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan,



penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian, Hasibuan (2012 : 21 ).

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012;21) meliputi :

a. Perencanaan

Perencanaan ( *Human Resources Planning* ) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, dan koordinasi dalam bagan organisasi ( *Organizaion Chart* ).

c. Pengarahan

Pengarahan ( *Directing* ) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian ( *Controlling* ) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati praturan - peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana.



e. Pengadaan

Pengadaan ( *Procurement* ) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan ( *Development* ) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi ( *Compensation* ) adalah pemberian balas jasa langsung ( *direct* ) dan tidak langsung ( *indirect* ), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian ( *Integrasion* ) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan ( *Maintenance* ) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.



#### k. Pemberhentian

Pemberhentian ( *Separation* ) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### 2.3. Reward

#### 2.3.1. Pengertian Reward

*Reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang kerkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik (Handoko, 2011;112).

Menurut Nurmiyati (2008;37) *reward* memiliki pengertian ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Menurut Davis *et al* (dalam Mangkunegara, 2009:71), *reward* dalam perusahaan kerap dalam bentuk pemberian berupa piagam dan sejumlah uang dari perusahaan untuk pegawai yang mempunyai prestasi. Adajuga perusahaan yang memberikan *reward* kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya. Pemberian *reward* karena masa kerja pegawai bertujuan untuk memotivasi gairah dan loyalitas kepada perusahaan.

Menurut Nawawi (2011:319) “*reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”. Manajer

mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal. Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2012:317).

Menurut Simamora (2010:514), reward adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Reward juga dapat diartikan ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Jadi, reward yang juga berarti ganjaran atau imbalan merupakan rangsangan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu variabel sehingga terjadi pengulangan. Ganjaran bisa diartikan dalam bentuk positif maupun negatif. Ganjaran dalam bentuk positif kemudian disebut dengan reward, sedangkan ganjaran dalam bentuk negatif disebut punishment.

*Reward* adalah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu. *Reward* biasanya diberikan dalam bentuk medali, piala, gelar, sertifikat, plakat atau pita. Suatu *reward* kadang – kadang disertai dengan pemberian hadiah berupa uang seperti hadiah nobel untuk kontribusi terhadap masyarakat, dan hadiah pulitzer untuk *reward* dibanding literatur. *Reward* bisa juga diberikan oleh masyarakat karena pencapaian seseorang tanpa hadiah apa-apa.

Perlu ditekankan disini bahwa *reward* 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 incentives*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic rewards*). Pada saat lain terangsang dengan insentif yang bersifat non-material (*non-material insentif*) Danim (2009:43).

Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Pegawai memerlukan suatu *reward* pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. *Reward* ini dapat berupa pujian. Tidak hanya pegawai yang melakukan kesalahan memperoleh makian dari pimpinan. Pegawai bekerja mempunyai tujuan, antara lain untuk memperoleh penghasilan agar kebutuhan dan keinginannya dapat direalisasikan.

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivits dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

### 2.3.2 Fungsi dan Tujuan Reward

Menurut Handoko (2011;171) mengemukakan beberapa fungsi *reward* sebagai berikut:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
3. Bersifat Universal.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2011:226) tujuan utama dari program reward adalah:

- a. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- b. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- c. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Adapun tujuan *reward* seperti yang dikemukakan oleh Taylor (dalam Manullang, 2009;89) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut :

1. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
3. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan–penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan–tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, tujuan *reward* adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan–ketentuan dan instruksi yang telah ditetapkan benar–benar diimplementasikan, sebab *reward* yang baik akan tercipta tujuan *reward*.

Baik *reward* intrinsik maupun *reward* ekstrinsik, keduanya memiliki tujuan yang sama bagi perusahaan (Ivancevich et.al, 2009;224) yaitu:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
3. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
4. Kemudahan pengaturan administrasi dan aspek hukum
5. Bersaing dalam keunggulan kompetitif
6. Menjamin Keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.
7. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan perusahaan.

Menurut Wibowo (2010:134) hasil atau manfaat yang diharapkan dengan adanya sistem penghargaan adalah :

1. Menarik
2. Memotivasi
3. Mengembangkan
4. Memuaskan
5. Mempertahankan pekerjaan agar tidak meninggalkan organisasi.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan memotivasi kinerja karyawan. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bias dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut:

1. Kesamaan Internal : berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.

2. Kesamaan Eksternal : disesuaikan dengan pembayaran raya-rata perusahaan lainnya.
3. Kesamaan Individual : pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Karyawan 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.

Dari berbagai pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa *Reward* merupakan hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. *Reward* mutlak diperlukan dalam suatu perusahaan baik dalam hal yang bersifat teknis, dalam satuan kerja atau kelompok kerja. Pemberian *reward* kepada karyawan dengan harapan adanya perbaikan dan perkembangan dalam dunia kerja yang secara otomatis memajukan perusahaan dan mampu bersaing dengan kompetitor lainnya.

### 2.3.3. Bentuk–bentuk Reward

Menurut Ivancevich, dkk., (2009:226) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu :

1. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

a. Penghargaan finansial:

1) Gaji dan upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luargaji/upah yang diberikan organisasi

b. Penghargaan non finansial :

1) Penghargaan *interpersonal* Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

## 2) Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

## 2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

### a. Penyelesaian (*completion*)

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.

### b. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

### c. Otonomi (*autonomy*)

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.

### d. Pertumbuhan Pribadi (*personal Growth*)

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

Menurut Winardi (2010;92) bentuk – bentuk *reward* atau insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

a. Material berupa gaji/upah.

Kenaikan gaji/upah, rencana – rencana bonus, rencana – rencana perangsang.

b. Imbalan diluar gaji

Berupa istirahat kerja, dan bonus

c. Penghargaan sosial

Berupa *reward* informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat – isyarat nonverbal, tepukan dibahu, meminta saran, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding.

d. Tugas itu sendiri

Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar, rotasi kerja, dan sebagainya.

e. Diterapkan sendiri

Berupa *reward* terhadap diri sendiri, pujian untuk diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri. Bentuk *reward* yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh



sekelompok kecil. Beberapa perusahaan kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area pabrik untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain.

Menurut Mahsun (2008:112), pada dasarnya ada dua tipe *reward* :

a. *Sosial Reward*

*Social reward* adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan factor *extrinsic reward* yang diperoleh darilingkungannya, seperti financial materi, dan piagam penghargaan.

b. *Psychic Reward*

*Psychic Reward* datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *selfsatisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai, *psychic reward* adalah *instrinsic reward* yang datang dari dalam diriseseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkankepuasan bagi dirinya sendiri.

Mangkunegara (2009:31) juga berpendapat sama bahwa ada faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor instrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja tanggungjawab, dan kemajuan. Termasuk didalamnya adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, tehnik supervise, kebijakan administrasi, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi. Menurut Mahsun (2008:114) *Reward* pada umumnya diwujudkan dalam bentuk financial (*insentif moneter*) seperti pemberian bonus dan komisi. Pemberian insentif ini merupakan suatu ekstra diatas kompensasi dangaji pokok.

Siagian (2012: 252) mengatakan bahwa dalam usaha mengembangkan sistem imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal, yaitu:

1. Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, organisasi profesi, serikat pekerja, dan perusahaan konsultan terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.
4. Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

#### 2.3.4 Alternatif Norma Pemberian *Reward*

*Reward* dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan kinerja. Menurut Mahsun (2008:112) terdapat empat alternatif norma pemberian

*reward* dapat digunakan untuk memacu kinerja dan produktivitas pegawai, yaitu :

1. *Goal congruence* (kesesuaian tujuan). Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, *reward* harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.
2. *Equity* (keadilan). *Reward* harus dialokasikan secara proposional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka *reward*nya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi yang rendah maka *reward*nya juga akan rendah.
3. *Equality* (kemerataan) *Reward* juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumberdayanya untuk tercapainya produktivitas.
4. *Kebutuhan*. Alokasi *reward* kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. *Reward* yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Menurut Ghani (2011:108) *Reward* 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 dan *accountable*, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
3. Diberlakukan secara konsisten dan konsekuen. Pemberian *reward* yang berhasil dapat meningkatkan *tangible outcomes* seperti individual, kelompok, kinerja organisasi, kuantitas, dan kualitas kerja. Selain itu *reward* juga dapat mengarahkan tindakan dan perilaku dalam *team work*, kerja sama dan pengambilan resiko, serta kreativitas.

Sistem *reward* yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. *Reward* yang kurang baik justru sering gagal dalam memotivasi dan menumbuhkan semangat peningkatan produktivitas. Meskipun motivasi uang dan waktu yang sangat besar untuk sistem *reward* organisasi, dampak motivasi yang diinginkan sering tidak tercapai.

Menurut Siagian (2012;147) rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

1. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri yaitu karakteristik pekerjaan yang dimiliki, tugas yang menarik, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab

menunjukkan kecenderungan untuk senang atas pekerjaannya. Bila perusahaan mampu mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka akan memperoleh banyak sekali keuntungan.

Menurut Nitisemito (2011:150) keuntungan-keuntungan tersebut antara lain:

- a. Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan.
- b. Kerusakan akan dapat dikurangi.
- c. Absensi akan dapat diperkecil.
- d. Perpindahan karyawan dapat diperkecil.
- e. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan.
- f. Ongkos per-unit dapat diperkecil.

## 2. Upah

Upah yang merupakan hal yang berhubungan langsung berhubungan dengan kepuasan kerja, namun kepuasan itu tidak semata-mata karena upah. Karena upah merupakan dasar untuk mendapatkan kepuasan selanjutnya. pemenuhan upah Kategori keberhasilan reward dan panishment juga dapat dilihat kemampuan pimpinan memenuhi dan memanfaatkan sumber daya secara maksimal. Adanya peningkatan efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya manusia melalui pembagian tanggung jawab yang jelas, dan transparan, adalah salah satu indikator yang penting. Selain itu tumbuhnya kemandirian dan kurang tergantung dikalangan karyawan perusahaan, bersifat aktif dan proaktif, serta memiliki jiwa kewirausahaan tinggi, juga merupakan indikator terpenuhinya kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan selanjutnya.



### 3. Peluang Promosi.

Peluang promosi akan mempengaruhi kepuasan kerja, karena itu merupakan bentuk lain dari pemberian penghargaan. yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Kategori keberhasilan sistem reward dan punishment dapat dilihat dari kesempatan untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih baik. Adanya kesiapan karyawan untuk berkompetisi secara sehat dengan karyawan lainnya dalam kesempatan untuk promosi, upaya dan inovatif dengan dukungan pimpinan merupakan indikator keberhasilan sistem reward dan punishment.

### 4. Pengawasan

Pengawasan, dari dua dimensi pengawasan yaitu employee centeretness dan partisipasi, situasi kerja sama yang ditunjukkan oleh pengawas akan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Kategori keberhasilan *reward* dan *punishment* dapat dilihat dari terintegrasinya pengawasan. Adanya peningkatan kinerja karyawan yang dapat dicapai melalui kemandirian dan inisiatif pengawas karyawan dalam mengelola dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia.

### 5. Rekan Kerja

Rekan kerja, secara alami kondisi rekan kerja akan sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Kepuasan karyawan dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja karyawan didalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya yang di kategorikan sistem reward dan punishment dapat dilihat pada adanya kerja sama, baik sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

## 2.4 Punishment

### 2.4.1 Pengertian Punishment

Secara umum *punishment* dalam hukum adalah sanksi fisik maupun psikis untuk kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan. *Punishment* mengajarkan tentang apa yang tidak boleh dilakukan (Tirtaamidjaja, 209;110). Pendapat tersebut senada dengan (Ali, 2009;98) yang mengatakan bahwa *punishment* diartikan sebagai suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respon perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya.

Sanksi adalah segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku dan cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Sanksi adalah vonis dari pengadilan terhadap seseorang yang terbukti bersalah (Kamus Umum Bahasa Indonesia, 2010:354).

Menurut Mangkunegara (2011:130) *punishment* adalah “ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2009:226), *punishment* didefinisikan sebagai “tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”.

*Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari yang dilakukannya perilaku tertentu. Hal ini merupakan strategi manajerial yang semakin banyak digunakan (Ivancevich, 2009:224). Diantaranya faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang dipertimbangkan sebagai hukuman ialah kritik oleh atasan atau diturunkannya jabatan.

Pada beberapa, kondisi tertentu, penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: waktu, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi). *Punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respon perilaku tertentu dengan tujuan untuk melemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang sama berikutnya.

Hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Hukuman memaksakan dampaknya atas perilaku dengan melemahkan hubungan antara stimulus dan tanggapan. Hukuman tidak berdampak melemah tanggapan secara langsung, hal itu merupakan dampak tidak langsung. Langkah-langkah tersebut bertujuan untuk meminimalisasi pelanggaran dan memperbaiki kinerja pegawai agar tercipta produktivitas yang semakin tinggi.

*Punishment* merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif. Tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh Purwanto (2010:238) sebagai berikut:

- a. Teori Pembalasan Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (karyawan).
- b. Teori Perbaikan Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan itu lagi
- c. Teori Perlindungan Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.
- d. Teori Ganti Rugi Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian- kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran- pelanggaran itu.
- e. Teori Menakut-nakuti Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

Menurut Rivai (2011:405), jenis-jenis punishment dapat diuraikan seperti berikut :

- a. Hukuman ringan, dengan jenis :
  - 1) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - 2) Teguran tertulis
  - 3) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- b. Hukuman sedang, dengan jenis :
  - 1) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainya
  - 2) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
  - 3) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi

c. Hukuman berat, dengan jenis :

- 1) Penurunan pangkat atau demosi
- 2) Pembebasan dari jabatan
- 3) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
- 4) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

Secara umum punishment dalam hukum adalah sanksi fisik maupun psikis untuk kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan. Punishment mengajarkan tentang apa yang tidak boleh dilakukan. Punishment diartikan sebagai suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respon perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya.

Sanksi atau punishment dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Pegawai yang mendapatkan sanksi atau hukuman biasanya tidak mendapatkan bonus pada bulan terkait. Atau bahkan tidak bisa mendapatkan kesempatan promosi jabatan apabila kesalahan yang dilakukan cukup berat. Tujuan dari diterapkannya hukuman atau punishment kepada pegawai adalah menimbulkan rasa yang tidak menyenangkan pada seseorang agar seseorang tersebut tidak membuat suatu hal yang jahat. Jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

Maka dapat disimpulkan bahwa *punishment* digunakan perusahaan dalam mengendalikan karyawannya agar perilaku karyawan dapat dikendalikan dan tidak terjadi kesalahan yang terlalu fatal. Kesadaran dari karyawan dalam menaati

peraturan bisa lebih terawasidengan adanya sistem *punishment* atau hukuman. Pembatasan yang dilakukantidak berarti untuk menghalangi karyawan dalam mengembangkan potensipribadinya. Namun, akan membantu karyawan untuk mengarahkan dalammencapai hasil kerjanya.

Menurut Indrakusuma (2010;242) secara garis besar *punishment* dapat dibedakan dua macam, yaitu:

#### 1. Punishment Preventif

Punishment preventif adalah *punishment* yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. Punishment ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dalam arti lain, *punishment* preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan dapat dihindarkan. Punishment preventif dapat berupa tata tertib, anjuran atau perintah, larangan, paksaan, dan disiplin.

#### 2. Punishment Represif

Punishment represif adalah *punishment* yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. Punishment refresif diadakan bila terjadi suatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau suatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan. Hal-hal yang termasuk dalam *punishment* represif adalah pemberitahuan, teguran, peringatan, dan hukuman. Sehubungan dengan *punishment* yang

dijatuhkan kepada pegawai, maka tujuan yang ingin dicapai adalah agar pegawai yang melanggar peraturan merasa jera dan tidak mengulangi hal yang sama. Tujuan pemberian punishment ada dua macam yaitu tujuan dalam jangka pendek dan tujuan dalam jangka panjang. Tujuan dalam jangka pendek adalah untuk menghentikan tingkah laku yang dianggap salah, sedangkan tujuan dalam jangka panjang adalah untuk mengajar dan mendorong pegawai agar dapat menghentikan sendiri tingkah lakunya yang salah (Pahlevi, 2012:42)

#### 2.4.2 Fungsi dan Tujuan *Punishment*

Menurut Soekanto (2009;118), *punishment* dalam sebuah organisasi pun tidakkalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasidengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakankepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah fungsi *punishment*. Ada beberapa fungsi penting dari *punishment* yang berperan besarbagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

1. Membatasi perilaku.
2. *Punishment* menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidakdiharapkan
3. Bersifat mendidik.
4. Memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidakdiharapkan.

Adapun beberapa tujuan *punishment* adalah sebagai berikut:

1. Mengatur tata tertib dalam organisasi secara damai dan adil.
2. Mengabdikan tujuan organisasi yang intinya mendatangkan kemakmuran danketeraturan anggotanya.

### 2.4.3 Jenis-jenis *punishment*

Menurut Rivai (2009:450) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan, dengan jenis :
  - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - b. Teguran tertulis
  - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
2. Hukuman sedang, dengan jenis :
  - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
  - b. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan.
  - c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
3. Hukuman berat, dengan jenis :
  - a. Penurunan pangkat atau demosi
  - b. Pembebasan dari jabatan
  - c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
  - d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

### 2.4.4 Indikator-indikator Punishment

Menurut Siagian (2009;134) terdapat beberapa indikator punishment sebagai berikut:

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.

Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam bekerjanya, karena jika karyawan tersebut terus-menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan punishmentnya.

2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan.

Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.

3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan.

Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apakah hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apakah hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.

4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.

Dengan adanya pengawasan kepada karyawan atasan bisa memantau para karyawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut, jika karyawan tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan tersebut maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahannya tersebut.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai analisis *reward* dan *punishment* telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, diantaranya adalah:

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rr. Susana Andi Meyrina (2017) JIKH (Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum) Vol. 11 No. 2 Juli 2017: 139 - 157	Pelaksanaan <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM	Pelaksanaan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> belum seimbang dan berdampak pada peningkatan karier pegawai. <i>Reward</i> diberikan berupa plakat, sertifikat dan piagam maka dirasakan pegawai belum menunjukkan keadilan dan belum sesuai dengan tujuan untuk meningkatkan kegairahan dalam motivasi peningkatan kinerja pegawai, akibatnya tindakan hukuman disiplin belum memberikan efek jera kepada pegawai.
2	Raja Ali, Haselman dan Hj. Hasniati e-Jurnal Unhas 2016	Analisis <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Pada Kantor Perum Damri Makassar (Studi Kasus Kantor Perum Damri Makassar)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perusahaan menerapkan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sehingga karyawan dapat termotivasi untuk bekerja, namun tidak ada jaminan perusahaan dapat berhasil. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya yang ada dalam organisasi khususnya sumber daya manusia yang melaksanakan sistem yang Diberlakukan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, disarankan kepada pimpinan, agar senantiasa memelihara sdm agar penerapan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terlaksana dengan baik dan adil.
3	Seruni Sekar KinasihCalypra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.3 No.2 (2014)	Aplikasi <i>Reward and Punishment System</i> Untuk Efektivitas Pengelolaan Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Pada Bagian Sumberdaya Manusia Bumn Pt "X" Di Surabaya	Permasalahan yang menjadi perhatian manajemen adalah perusahaan belum menerapkan <i>reward</i> berbasis kinerja dan tidak ada perbedaan <i>punishment</i> untuk keterlambatan karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepadamanajemen bahwa aplikasi <i>reward and punishment system</i> masih harus dibenahi untuk mendukung pengelolaan dan pengembangan

			sumberdaya manusia
--	--	--	--------------------

## 2.6. Hipotesis

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan perumusan masalah, maka hipotesis penelitian ini adalah : “Pemberian *reward* dan *punishment* pada SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru sudah optimal”.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Kota Pekanbaru.

#### 3.2. Identifikasi dan Operasionalisasi Variabel

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Reward memiliki pengertian ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan (Nurmiyati,2008)	1.Social Reward 2.Physical Reward	a. Pujian dari atasan b. Pengakuan diri dari perusahaan c. Materi finansial a. Sanjungan dari rekan kerja b.Ucapan selamat dari atasan dan perusahaan Mahsun (2008:112)	Ordinal
Punishment adalah tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari yang dilakukannya perilaku tertentu. n (Ivancevich, 2009:224).	1.Teguran lisan dan tulisan 2.Penundaan pemberian gaji 3.Pemutusan hubungan kerja 4.Pembebasan dari jabatan	1.Manajemen memberikan teguran lisan 2. Manajemen memberikan SP I sampai SP III. 1.Perusahaan menunda gaji karyawan selama 1 bulan 2. Perusahaan menunda gaji karyawan tanpa batas waktu 1. Pemutusan hubungan kerja oleh perusahaan 1.Perusahaan memberhentikan karyawan dari jabatan saat ini (Siagian, 2009)	Ordinal

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti (Sugiyono;2010;42). Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 18 orang yaitu seluruh karyawan bagian Pengisian SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Kota Pekanbaru.

#### 3.3.2. Sampel

Didalam penentuan metode pengambilan sampel, pada dasarnya tergantung pada jumlah populasi dan kesanggupan peneliti untuk menjangkaunya, SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Kota Pekanbaru merupakan objek dalam penelitian ini, dalam hal ini pengambilan sampel yang akan diteliti adalah seluruh jumlah karyawan bagian Pengisian SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad sebanyak 18 orang dengan metode sensus.

### 3.4. Jenis Dan Sumber Data

Jenis dan sumber data penelitian ini terdiri dari:

#### 3.4.1. Data Primer

Data yang diperoleh dengan hasil pengamatan penelitian yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang dihadapi. Adapun data primer yang dikumpulkan adalah tanggapan karyawan tentang reward dan punishment bagi karyawan SPBU No. 14.282.661 Arifin Ahmad Kota Pekanbaru.

#### 3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh untuk melengkapi data primer yang didapatkan untuk mendukung dan menjelaskan masalah. Yaitu sumber data yang penulis peroleh dari perusahaan yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

#### 3.5.1. Wawancara / *Interview*

Wawancara adalah data diperoleh langsung dari responden dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang telah dirancang sebelumnya.

#### 3.5.2. Daftar Angket / *Questionnaire*

Daftar angket atau questionnaire adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disusun berdasarkan variabel dalam populasi yang akan diukur.

### 3.6. Analisis Data

Dalam analisis data ini penulis menggunakan metode deskriptif, yaitu metode pengambilan data dari objek penelitian dengan mengumpulkan data melalui penyajian pertanyaan (kuesioner), setelah pengisian maka data yang diperoleh kemudian di atur, disusun untuk selanjutnya di olah dan dalam suatu kolom agar dapat di analisa dan diuraikan sehingga diperoleh gambaran secara jelas objek yang diteliti dan setelah dibandingkan dengan teori yang ada akan dijelaskan untuk kemudian di ambil kesimpulan. Untuk menilai jawaban responden diberi skor dengan menggunakan Skala Likert yaitu :

- a. Jawaban Sangat Setuju = Skor 5
- b. Jawaban Setuju = Skor 4
- c. Jawaban Kurang Setuju = Skor 3
- d. Jawaban Tidak Setuju = Skor 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju = Skor 1

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

SPBU 14.282.661. Jl Arifin Ahmad (Depan Purna MTQ) Kota Pekanbaru ini mempunyai luas tanah 8.987 m<sup>2</sup>. SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad ini dioperasikan pada tanggal 1 Januari 2005. SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad dipimpin oleh seorang Manager dan dibantu oleh Supervisor serta staf-staf yang membidangi pekerjaan mereka masing-masing. SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad, menjual produk-produk yang dihasilkan Pertamina seperti Pertamina, premium, solar dan oli. SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad terdiri dari empat pulau dengan sepuluh nozzle dengan rincian : dua nozzle Pertamina, enam nozzle premium dan dua nozzle bensin.

#### 4.2. Struktur Organisasi SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad

Untuk kelancaran kegiatan operasional perusahaan, perlu dibentuk struktur organisasi yang baik dan sesuai kebutuhan perusahaan. Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan. Agar tujuan tercapai dan berhasil guna, maka orang-orang yang bekerja harus diatur sehingga masing-masing mereka dapat mengetahui tugas dan tanggung jawab yang dipegang serta kepada siapa bertanggungjawab. Dalam kegiatan suatu perusahaan, diperlukan adanya kerjasama antara seluruh karyawan untuk mencapai tujuan yang telah digariskan terlebih dahulu.

Struktur organisasi sangat penting artinya bagi suatu perusahaan, karena dengan adanya struktur, organisasi yang jelas, akan dapat memberikan batasan-batasan dari tugas, wewenang dan tanggung jawab seseorang sebagai karyawan. Hal ini dapat menghilangkan hambatan-hambatan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang disebabkan oleh kebingungan dan ketidaktahuan tentang pemberian tugas serta memudahkan jaringan komunikasi pengambilan keputusan yang akan mendukung sasaran pencapaian tujuan. Struktur organisasi juga mudah dirubah untuk disesuaikan dengan perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berlangsung. Struktur organisasi adalah suatu gambaran daripada hubungan formal yang terjadi dalam suatu organisasi. Disamping itu berisikan garis-garis komunikasi, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan.

SPBU 14.282.661 JI Arifin Ahmad juga mempunyai susunan organisasi seperti dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar IV.1.  
Struktur Organisasi  
SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad



Sumber: SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad

Adapun fungsi serta tugas masing-masing jabatan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Manajer

Adalah pimpinan SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad yang bertugas mengelola dan mengawasi seluruh karyawan serta seluruh kegiatan operasional di SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad.

2. Staf Administrasi

Bertugas sebagai penyusun arsip-arsip seperti absensi, surat kontrak langganan, surat cuti, surat sakit, penerimaan penjualan per shift, pembongkaran minyak, pengukuran density dan pasca bongkar.

### 3. Staf Keuangan

Bertugas sebagai pembayar gaji karyawan, menerima hasil penjualan per shift, pembongkaran minyak, pengukuran density dan pasca bongkar.

### 4. Staf Pengawas BBM dan Non BBM

Bertugas di bagian pengecekan dan pencatatan kualitas dan kuantitas BBM serta pengambilan sampel BBM, penerimaan dan penjualan per shift, pembongkaran minyak, pengukuran density dan pasca bongkar.

### 5. Operator

Adalah karyawan yang bertugas memberikan pelayanan langsung kepada konsumen yaitu pengisian BBM ke kendaraan.

Adapun SOP untuk Operator adalah sebagai berikut:

- a. Mempersilahkan konsumen ke pompa yang kosong sesuai produk BBM yang diinginkan
- b. Mengucapkan salam
- c. Melayani konsumen dengan ramah
- d. Menanyakan jenis dan jumlah BBM yang akan diisi
- e. Membuka dan menutup tempat pengisian (hole) BBM pada kendaraan (khususnya mobil)
- f. Menunjukkan posisi meteran sebelum dan sesudah pengisian
- g. Menanyakan apakah konsumen membutuhkan bukti pembayaran atau tiket printer
- h. Melaksanakan pengisian dengan baik sehingga ujung nozzle tidak tersentuh badan mobil sehingga tidak terjadi tetesan minyak pada saat pengisian maupun setelah pengisian



- i. Menyebutkan besarnya uang yang diterima dan besarnya uang kembalian
- j. Mengucapkan terima kasih dan selamat jalan

#### 6. Sekuriti

Bertugas sebagai pengaman dalam lingkungan SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad (Depan Purna MTQ Pekanbaru)

#### 7. Cleaning Service

Bertugas membersihkan sarana dan prasarana yang ada pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad (Depan Purna MTQ Pekanbaru)

#### 4.3. Sarana dan Prasarana pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad (Depan Purna MTQ Pekanbaru)

Pada dasarnya ada beberapa macam sarana dan prasarana yang digunakan sebagai penunjang atau pendukung dalam pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan dalam hal pelayanan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad (Depan Purna MTQ Pekanbaru). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1.  
Keadaan Sarana dan Prasarana Penunjang pada SPBU 14.282.661  
Jl Arifin Ahmad (Depan Purna MTQ) Pekanbaru

No	Jenis Sarana dan Prasarana	Jumlah
1	Kantor	1
2	Mesin Printer	4
3	Racun Api	9
4	Personel Komputer	1
5	Bengkel Shop & Drive	1
6	Musholla	1
7	Toilet	6

Sumber: SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad

Adanya fasilitas kantor akan memudahkan aktivitas setoran, tempat pengisian absen, kerjasama bon pengisian dengan instansi lain, printer memudahkan membantu pihak SPBU dalam memberikan bukti pembayaran agar lebih akurat dan terpercaya. Racun api sebanyak 9 unit terdiri dari 3 unit racun api berukuran besar yang diperuntukkan untuk memadamkan api pada tangki pendam sedangkan 6 unit berukuran kecil untuk memadamkan api di sekitar kantor dan pompa. Komputer digunakan untuk penyalinan data kualitas dan kuantitas BBM, pembuatan absensi serta jadwal kerja, rekap dari pembayaran minyak dengan bon, bengkel shop & drive dipergunakan untuk ganti oli, pembelian dan pengecekan aki dan lain-lain. Mesjid untuk beribadah, toilet 6 buah.

Kebersihan dan kenyamanan pengguna sangat diperhatikan di SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad ini selain itu kualitas dan kuantitas produk yang dijual juga standar Pertamina sehingga SPBU ini bisa mengikuti Program Pertamina yaitu program Pasti Plus.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Identitas Responden

Sebagaimana layaknya pada setiap organisasi tentu mempunyai jumlah pegawai/karyawan dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Hal ini tergantung pada kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya, begitu juga dengan SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad yang mempunyai karyawan dalam menjalankan operasional perusahaan terutama penjualan produk Pertamina.

Hal ini dapat dilihat dari keadaan dan jumlah karyawan yang ada pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad sebagai berikut:

##### 1. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan faktor utama untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan. Melalui jalur pendidikan dan latihan yang dilaksanakan perusahaan dan diikuti karyawan diharapkan kemampuan kerja karyawan akan semakin baik sesuai dengan yang diharapkan.

Seiring dengan perkembangan pembangunan dan kemajuan teknologi, maka kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pokoknya harus mempunyai latar belakang pendidikan yang memadai pula. Namun apabila dilihat dari tingkat pendidikan karyawan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad rata-rata berpendidikan SLTA. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.1. Tingkat Pendidikan Karyawan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad

No	Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	Sarjana (S1)	1	5,56
2	Diploma III (D3)	1	5,56
3	SLTA	16	88,88
	Jumlah	18	100,00

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel 5.1. dapat dilihat bahwa dilihat dari jenjang pendidikan karyawan maka karyawan yang terbanyak adalah berpendidikan SLTA yaitu 16 orang atau 88,88%, dengan demikian sebagian besar karyawan bagian Operator pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad berpendidikan menengah.

## 2. Jenis Kelamin

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kemampuan kerja karyawan adalah jenis kelamin, dimana karyawan perempuan umumnya bekerja di bidang pelayanan jasa misalnya sebagai operator mesin SPBU shift siang sedangkan karyawan laki-laki untuk operator SPBU shift malam, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.2. Jenis Kelamin Karyawan Operator pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Perempuan	10	55,56
2	Laki-laki	8	44,44
	Jumlah	18	100,00

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel 5.2. dapat dilihat bahwa dilihat dari jenis kelamin karyawan operator maka karyawan yang terbanyak adalah karyawan perempuan

yaitu 10 orang atau 55,56%, dengan demikian sebagian besar karyawan bagian Operator pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad adalah perempuan, karena karyawan perempuan lebih telaten dalam mengoperasikan mesin SPBU dan lebih mampu bersikap ramah kepada pelanggan.

### 3. Masa Kerja

Selain tingkat pendidikan dan jenis kelamin, hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan kerja karyawan adalah masa kerja, dimana karyawan dengan masa kerja yang lama umumnya memiliki pengalaman yang lebih baik sebagai operator mesin SPBU dibandingkan karyawan baru sehingga lebih terampil dalam bekerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.3. Masa Kerja Karyawan Operator pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	1 – 3 tahun	10	55,56
2	4 – 6 tahun	6	33,33
3	> 7 tahun	2	11,11
	Jumlah	18	100,00

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel 5.3. dapat dilihat bahwa dilihat dari masa kerja karyawan operator maka karyawan yang terbanyak adalah yang telah bekerja selama 1-3 tahun yaitu 10 orang atau 55,56%, dengan demikian sebagian besar karyawan bagian Operator pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad memiliki pengalaman kerja yang sedikit, karena sebagian besar pengalaman kerjanya kurang dari 3 tahun.

#### 4. Umur

Berikut ini menunjukkan keadaan tingkat umur karyawan di SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad.

Tabel 5.4. Umur Karyawan Operator pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad

Tingkat Umur	Frekuensi	Persentase
20 – 30	12	66,67
31 – 40	4	22,22
41 – 50	2	11,11
50 keatas	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Dari tabel di atas terlihat bahwa berdasarkan umur responden, dari 12 responden atau 66,67% yang terbanyak adalah yang berusia 20-30 tahun, selanjutnya yang berusia 31-40 tahun sebanyak 4 orang atau 22,22%. Dengan demikian karyawan di SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad yang terbanyak berdasarkan umurnya adalah yang berusia 20-30 tahun yang merupakan karyawan berusia produktif. Karyawan berusia produktif akan lebih menguntungkan bagi instansi, karena lebih energik dalam bekerja sehingga diharapkan memiliki kinerja yang lebih baik.

#### 5.2. Analisis Reward

##### 5.2.1. Social Reward

Reward memiliki pengertian ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan (Nurmiyati, 2008). Reward terdiri dari reward sosial berupa pujian, pengakuan serta materi finansial dan reward physical berupa sanjungan dan ucapan selamat.

Untuk mengetahui bagaimana pemberian reward kepada karyawan di SPBU 14.282.661 Jln Arifin Ahmad, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

#### 5.2.1.1. Pujian dari Atasan

Pujian dari atasan juga merupakan salah satu bentuk reward bagi karyawan, pujian dari atasan merupakan salah satu bentuk pengakuan atasan atas keberhasilan atau prestasi yang diraih oleh bawahan. Bagaimana tanggapan responden tentang reward berupa pujian dari atasan dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 5.5 Tanggapan Responden tentang Pimpinan sering Memberikan Pujian kepada Karyawan

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	6	33,33
Kurang Setuju	9	50,00
Tidak Setuju	3	16,67
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel tabel 5.5. dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan kurang setuju bahwa pimpinan sering memberikan pujian kepada karyawannya yaitu sebanyak 9 orang atau 50%, dan 3 orang atau 16,67% menyatakan tidak setuju. Artinya karyawan kurang setuju bahwa pimpinan sering memberikan pujian kepada karyawan, karena menurut karyawan pimpinan jarang sekali memberikan pujian atas keberhasilan atau prestasi kerja karyawan.

Hal ini disebabkan oleh karena hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan tidak terjalin dengan baik akibat kurangnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Pimpinan juga kurang memotivasi karyawan, seperti memberikan arahan, motivasi maupun memberikan pujian kepada bawahan atas prestasi kerja mereka. Padahal pujian ini merupakan fungsi pemberian *reward* atau penghargaan kepada karyawan.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mahsun (2008:112) bahwa bentuk reward yang dapat diberikan kepada karyawan salah satunya adalah pujian dari atasan, dengan adanya pujian dari atasan maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa reward berupa pujian dari atasan kepada karyawan di SPBU No 14.282.661 Arifin Ahmad Pekanbaru berkategori kurang setuju. Hal ini karena menurut karyawan, pimpinan tidak pernah memberikan pujian kepada karyawan yang dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja. Sehingga karyawan merasakan bahwa pimpinan dan perusahaan tidak mengakui prestasi kerja yang sudah mereka raih selama ini. Kondisi ini dapat menurunkan semangat dan motivasi kerja karyawan.

### 5.2.1.2 Pengakuan Perusahaan atas Prestasi Karyawan

Bentuk sosial reward lainnya yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah adanya pengakuan perusahaan terhadap setiap prestasi karyawan. Pengakuan dari perusahaan terhadap prestasi kerja tersebut dapat berupa pemberian penghargaan ataupun bonus bagi karyawan, agar karyawan lebih

bersemangat dalam bekerja. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.6 Tanggapan Responden tentang Adanya Pengakuan Perusahaan terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	3	16,67
Setuju	2	11,11
Kurang Setuju	13	72,22
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel 5.6. dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan kurang setuju bahwa perusahaan memberikan pengakuan terhadap prestasi kerja karyawannya yaitu sebanyak 13 orang atau 72,22%. Berdasarkan tanggapan responden, pengakuan perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan berkategori setuju. Artinya karyawan kurang setuju bahwa perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi kerja karyawan, karena menurut karyawan perusahaan kurang mengakui keberhasilan atau prestasi kerja karyawan.

Perusahaan kurang menghargai usaha yang dilakukan karyawan dalam meraih prestasi dalam bekerja. Seharusnya pimpinan dan perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan dengan prestasi kerja yang baik misalnya dengan pemberian pujian, penghargaan atau berupa bonus. Hal ini dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, sehingga karyawan akan berusaha meraih prestasi kerja yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Hanya 2 orang atau 11,11% yang menyatakan setuju, karena menurut karyawan tersebut perusahaan mengakui atas prestasi kerja yang dihasilkan karyawan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan pada akhirnya kinerja karyawan juga akan meningkat. Pengakuan perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan sangat penting karena dengan demikian karyawan akan merasa dihargai sehingga timbul loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori Hasibuan (2010; 92) bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dengan memberikan pengakuan atas hasil kerja atau prestasi kerja karyawan.

### 5.2.1.3. Imbalan Materi Finansial yang Sesuai

Faktor berikutnya adalah pemberian reward juga dapat dilihat dari adanya perusahaan memberikan imbalan materi/ finansial yang sesuai bagi karyawan. Imbalan tersebut dapat berupa hadiah maupun bonus kepada karyawan sesuai prestasi yang dihasilkannya atau sesuai dengan target kerja yang berhasil dicapainya. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai hal ini, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.7 Tanggapan Responden tentang Perusahaan Memberikan Imbalan Materi/ Finansial yang Sesuai bagi Karyawan

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	13	72,22
Kurang Setuju	5	27,78
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel 5.7. dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memberikan imbalan materi/finansial yang sesuai bagi karyawannya yaitu sebanyak 13 orang atau 72,22%. Berdasarkan tanggapan sebagian besar responden berkategori setuju, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan pemberian imbalan finansial kepada karyawan yang selama ini diterapkan perusahaan karena akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Imbalan finansial tersebut dalam bentuk bonus. Adanya pemberian imbalan finansial ini akan semakin memicu karyawan untuk dapat mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, karena karyawan berharap mereka akan mendapat bonus jika target kerja dapat mereka capai.

Sebagian kecil karyawan yaitu 5 orang atau 27,78% menyatakan kurang setuju, hal ini menurut karyawan karena perusahaan jarang sekali memberikan imbalan finansial atas prestasi kerja dan pencapaian target kerja yang berhasil mereka lakukan selama ini. Pimpinan dan perusahaan kurang memperhatikan prestasi kerja karyawan sehingga jarang memberikan imbalan baik itu pujian, penghargaan ataupun imbalan berupa bonus.

Kondisi ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2011:67) yang menyatakan bahwa faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan adalah adanya imbalan finansial yang sesuai dengan prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan.

## 5.2.2.. Physical Reward

### 5.2.2.1 Sanjungan dan Pujian dari Rekan Kerja

Reward yang diberikan perusahaan selain berupa social reward seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, juga diberikan physical reward berupa sanjungan atau pujian dari rekan kerja. Sanjungan dan pujian dari rekan kerja merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja, adanya sanjungan atau pujian dari rekan kerja, diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai hal ini, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.8 Tanggapan Responden tentang Sanjungan atau Pujian dari Rekan Kerja

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	5,56
Setuju	8	44,44
Kurang Setuju	8	44,44
Tidak Setuju	1	5,56
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel tabel 5.8. dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa rekan kerja memberikan sanjungan atau pujian bagi rekan kerja mereka yang berprestasi dalam bekerja yaitu sebanyak 8 orang atau 44,44%, dan 1 orang atau 5,56% menyatakan kurang setuju. Berdasarkan tanggapan responden ternyata berkategori setuju. Artinya karyawan setuju bahwa rekan kerja sering memberikan pujian atau sanjungan kepada rekan kerja mereka yang berprestasi.

Adanya pujian dari rekan kerja merupakan salah satu bentuk reward fisik, yang mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Pujian dari rekan kerja dapat meningkatkan harga diri dan kepercayaan diri karyawan, adanya pengakuan dari rekan kerja atas prestasi kerja juga dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2011:87) bahwa adanya pujian atau pengakuan dari rekan kerja dapat meningkatkan motivasi seseorang untuk berprestasi lebih baik di bidangnya. Artinya adanya pujian dari rekan kerja menunjukkan adanya pengakuan atas keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

#### 5.2.2.2. Ucapan Selamat atas Prestasi Kerja

Bentuk *physical reward* lainnya yang diberikan perusahaan kepada karyawan adalah atasan dan perusahaan akan memberikan ucapan selamat atas prestasi yang dihasilkan karyawan. Adanya ucapan selamat dari rekan kerja maupun atas menunjukkan adanya pengakuan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai hal ini, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.9 Tanggapan Responden tentang Ucapan Selamat atas Prestasi Kerja dari Atasan dan Perusahaan

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	8	44,44
Kurang Setuju	9	50,00
Tidak Setuju	1	5,56
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel 5.9. dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan kurang setuju bahwa atasan dan perusahaan memberikan ucapan selamat bagi karyawan yang berprestasi dalam bekerja yaitu sebanyak 9 orang atau 50%, dan 8 orang atau 44,44% menyatakan setuju serta 1 orang atau 5,56% menyatakan tidak setuju. Berdasarkan tanggapan responden maka dapat dilihat bahwa karyawan kurang setuju jika atasan dan perusahaan selalu memberikan ucapan selamat kepada karyawan mereka yang berprestasi agar dapat dijadikan sebagai motivasi bagi karyawan lain untuk berprestasi seperti mereka. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2011;68) bahwa salah satu hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah adanya penghargaan dari atasan maupun perusahaan atas prestasi kerja yang berhasil diraih oleh karyawan.

Adapun rekapitulasi tanggapan responden tentang reward pada SPBU 14.282.661. Jl Arifin Ahmad Pekanbaru dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.10 Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Reward pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Jumlah
		SS	S	KS	TS	STS	
1	Pimpinan sering memberikan pujian kepada karyawan (bawahan)	-	6	10	3	-	18
2	Perusahaan memberikan pengakuan terhadap setiap prestasi karyawan	3	2	13	-	-	18
3	Perusahaan memberikan imbalan materi/ finansial yang sesuai bagi karyawan	-	13	5	-	-	18
4	Karyawan berprestasi mendapat sanjungan atau pujian dari rekan kerja	1	8	8	1	-	18
5	Atasan dan perusahaan memberikan ucapan selamat atas prestasi karyawan	-	8	9	1	-	18
	Jumlah	4	37	45	5	-	90
	Rata-rata	1	7	9	1	-	18
	Persentase	5,56	38,89	50	5,56	-	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel 5.10. dapat dilihat bahwa tanggapan sebagian besar responden mengenai pemberian reward pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru menyatakan kurang setuju yaitu sebanyak 9 orang atau 50%, kemudian sebanyak 1 orang atau 5,56% menyatakan kurang setuju dan sangat setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian responden menyatakan bahwa mereka kurang setuju dengan bentuk-bentuk reward yang diberikan perusahaan bagi karyawan mereka yang berprestasi. Indikator yang mendapat tanggapan paling kurang setuju adalah perusahaan memberikan pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan jarang sekali memberikan pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan, akibatnya karyawan kurang bersemangat dalam bekerja.

Indikator yang paling banyak mendapat jawaban setuju adalah perusahaan memberikan imbalan/materi finansial bagi karyawan yang berprestasi kerja. Kebijakan yang selama ini diterapkan perusahaan dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka adalah memberikan imbalan finansial dalam bentuk bonus. Adanya pemberian imbalan finansial ini akan semakin memacu karyawan untuk dapat mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, karena karyawan berharap mereka akan mendapat bonus jika target kerja dapat mereka capai.

### 5.3. Analisis *Punishment*

*Punishment* adalah tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari yang dilakukannya

perilaku tertentu (Ivancevich, 2009:224). Punishment atau hukuman dapat berupa teguran lisan, pemotongan gaji dan lain-lain.

### 5.3.1.Hukuman Berupa Teguran Lisan

Hukuman berupa teguran lisan merupakan salah satu bentuk hukuman ringan yang diberikan perusahaan/atasan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran ringan, misalnya terlambat masuk setelah jam istirahat, tidak memakai seragam dan lain-lain. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai punishment bagi karyawan SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru dapat dilihat dari uraian berikut ini:

Tabel 5.11 Tanggapan Responden tentang Hukuman Berupa Teguran Lisan

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	2	11,11
Kurang Setuju	11	61,11
Tidak Setuju	5	27,78
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel tabel 5.11. dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan kurang setuju dengan hukuman yang diberikan kepada karyawan berupa teguran lisan yaitu sebanyak 11 orang atau 61,11%, dan 5 orang atau 27,78% menyatakan tidak setuju. Berdasarkan tanggapan responden maka dapat dilihat bahwa karyawan merasa kurang setuju dengan tindakan perusahaan dalam usaha memperkecil kesalahan yang terjadi berupa teguran lisan saja, karena untuk memperkecil kesalahan yang terjadi juga diperlukan pengawasan dan koordinasi

dari atasan, agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan perusahaan. Hal ini terjadi karena masih kurangnya pengawasan oleh atasan, selain itu atasan juga kurang melakukan koordinasi dengan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka sehingga kesalahan-kesalahan dalam bekerja masih sering terjadi.

Menurut karyawan, teguran lisan kurang efektif untuk mengurangi pelanggaran-pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh karyawan, karena sering terjadi karyawan yang sudah sering mendapat teguran lisan dari atasan ternyata melakukan kesalahan yang sama secara berulang-ulang.

### 5.3.2. Hukuman berupa Surat Peringatan I sampai III

Faktor selanjutnya adalah perusahaan memberikan surat peringatan I sampai II bila karyawan melakukan kesalahan yang sama. Surat teguran I diberikan jika karyawan melakukan kesalahan ringan seperti sudah sering terlambat masuk bekerja, Surat Peringatan II dan III jika karyawan masih terlambat meskipun sudah diberi peringatan I, atau karyawan melakukan kesalahan seperti berkelahi dengan sesama rekan kerja atau tidak menuruti perintah atasan. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai hal ini dapat dilihat dari uraian berikut ini:

Tabel 5.12 Tanggapan Responden tentang Perusahaan Memberikan Hukuman berupa Surat Peringatan I sampai III

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	10	55,55
Kurang Setuju	7	38,89
Tidak Setuju	1	5,56
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel tabel 5.12. dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memberikan hukuman berupa SP I sampai SP III bagi karyawan melakukan kesalahan yang sama yaitu sebanyak 10 orang atau 55,55%, dan 1 orang atau 5,57% menyatakan tidak setuju. Berdasarkan tanggapan responden yang berkategori setuju maka diperoleh kesimpulan bahwa karyawan setuju bahwa perusahaan memberikan hukuman yang lebih berat bila karyawan melakukan kesalahan yang sama berupa memberikan SP I sampai SP III, hal ini bertujuan untuk memberikan efek jera bagi karyawan sehingga tidak melakukan kesalahan yang sama lagi karena dapat mengganggu kinerja perusahaan.

Penerapan hukuman yang lebih berat berupa SP I sampai SP III kepada karyawan yang melakukan kesalahan yang sama secara berulang-ulang bertujuan agar karyawan menyadari kesalahan yang telah dilakukan sehingga hal tersebut tidak terjadi lagi di masa yang akan datang. Pemberlakuan hukuman tersebut juga bertujuan untuk memberikan pelajaran bagi karyawan lain untuk tidak melakukan kesalahan yang sama. Pemberian SP I sampai SP III juga sekaligus peringatan kepada karyawan bahwa perusahaan serius dalam menghadapi pelanggaran yang telah dilakukan oleh karyawan, karena jika sudah dikeluarkan SP III maka karyawan tersebut terancam untuk dipecat. Pemberian SP I sampai SP III juga bertujuan untuk menunjukkan sikap tegas perusahaan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2009:121) yang menyatakan bahwa untuk memberikan efek jera pada karyawan maka pemberian hukuman

yang lebih berat perlu diterapkan oleh perusahaan agar hal yang sama tidak terjadi secara berulang.

### 5.3.3. Hukuman Penundaan Gaji Selama 1 Bulan

Punishment yang diterapkan perusahaan juga dapat dilihat dari tindakan perusahaan yang akan menjatuhkan hukuman jika terdapat penjelasan mengenai kesalahan yang terjadi. Hukuman yang berikutnya adalah penundaan gaji selama 1 bulan yang bertujuan untuk memberikan efek jera kepada karyawan. Biasanya diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan disiplin dan melawan pada atasan. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai hal ini dapat dilihat dari uraian berikut ini:

Tabel 5.13 Tanggapan Responden tentang Perusahaan Memberikan Hukuman Penundaan Gaji Selama 1 Bulan

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	5,56
Setuju	9	50,00
Kurang Setuju	7	38,89
Tidak Setuju	1	5,56
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel tabel 5.13. dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan akan menjatuhkan hukuman berupa penundaan gaji selama 1 bulan yaitu sebanyak 9 orang atau 50%, dan 1 orang atau 5,56% menyatakan tidak setuju. Berdasarkan tanggapan responden maka dapat dikategorikan setuju, maka diperoleh kesimpulan karyawan setuju bahwa

perusahaan akan menjatuhkan hukuman berupa penundaan gaji selama 1 bulan jika terdapat penjelasan mengenai kesalahan yang terjadi, hal ini bertujuan agar hukuman yang diberikan sesuai atau sebanding dengan kesalahan yang dibuat oleh karyawan sehingga karyawan akan merasakan bahwa mereka telah diperlakukan dengan adil oleh manajemen dan perusahaan.

Pada perusahaan ini karyawan merasa bahwa perusahaan akan menjatuhkan hukuman kepada karyawan apabila kesalahan yang dilakukan karyawan tersebut jelas, sehingga manajemen perusahaan dapat membuat keputusan yang adil dan sesuai dengan kesalahan yang dilakukan karyawan yang bersangkutan. Penundaan pemberian gaji selama 1 bulan ini diharapkan dapat menjadi pelajaran bagi karyawan agar tidak melakukan kesalahan lagi dalam bekerja, dan agar karyawan tidak melanggar peraturan perusahaan selama bekerja.

#### **5.3.4. Hukuman Penundaan Gaji tanpa Batas Waktu**

Bentuk punishment yang diterapkan perusahaan juga dapat dilihat dari tindakan hukuman segera diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan penyimpangan yaitu berupa penundaan pemberian gaji tanpa batas waktu. Hal ini dilakukan bagi karyawan yang menyalahgunakan wewenang atau melakukan penggelapan ringan sehingga diperintahkan untuk mengganti kerugian perusahaan akibat tindakannya tersebut. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai hal ini dapat dilihat dari uraian berikut ini:

Tabel 5.14 Tanggapan Responden tentang Hukuman Berupa Penundaan Gaji Tanpa Batas Waktu

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	5	27,78
Kurang Setuju	10	55,56
Tidak Setuju	3	16,67
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel tabel 5.14. dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan kurang setuju bahwa hukuman segera diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan penyimpangan berupa penundaan gaji tanpa batas waktu yaitu sebanyak 10 orang atau 55,56%, dan 3 orang atau 16,67% menyatakan tidak setuju. Berdasarkan tanggapan responden maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan kurang setuju. Artinya karyawan kurang setuju bahwa hukuman yang diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan penyimpangan berupa penundaan pembayaran gaji tanpa batas waktu, karena menurut karyawan hukuman tersebut kurang efektif. Seharusnya pihak perusahaan langsung memberhentikan saja karyawan tersebut karena sudah terbukti melakukan penyimpangan. Namun perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk memperbaiki diri sehingga hanya menunda pembayaran gaji karyawan tersebut. Seharusnya jika karyawan melakukan kesalahan yang sama maka sanksi pemberhentian seharusnya diberlakukan oleh manajemen perusahaan.

### 5.3.5. Hukuman Berupa Pemutusan Hubungan Kerja

Bentuk punishment yang diterapkan perusahaan juga dapat dilihat dari tindakan hukuman yang diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan penyimpangan yaitu berupa pemutusan hubungan kerja. Hukuman ini diberikan bagi karyawan yang melakukan pelanggaran berat seperti mencuri di perusahaan, korupsi, menggunakan narkoba, mencelakakan karyawan lain dan tindakan lainnya yang merugikan perusahaan, sehingga harus diberhentikan/dipecat. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai hal ini dapat dilihat dari uraian berikut ini:

Tabel 5.15 Tanggapan Responden tentang Hukuman Berupa Pemutusan Hubungan Kerja

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	11	61,11
Kurang Setuju	4	22,22
Tidak Setuju	3	16,67
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel tabel 5.15. dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hukuman segera diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan penyimpangan berupa pemutusan hubungan kerja yaitu sebanyak 11 orang atau 61,11%, dan 3 orang atau 16,67% menyatakan tidak setuju. Berdasarkan tanggapan responden maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju. Artinya karyawansetuju bahwa hukuman

yang diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan kesalahan yang berat seperti penyalahgunaan jabatan, korupsi, berkelahi dengan rekan kerja, menggunakan narkoba, terlibat pencurian dan kejahatan kriminal lainnya diberikan hukuman berupa pemutusan hubungan kerja, karena menurut karyawan hukuman tersebut sudah sesuai dengan kesalahan yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan. Pihak perusahaan memang harus langsung memberhentikan saja karyawan tersebut karena sudah terbukti melakukan pelanggaran berat.

Namun sebanyak 3 orang karyawan atau 16,67% menyatakan tidak setuju karena menurut responden seharusnya perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk memperbaiki diri sehingga sebaiknya menunda pemberhentian karyawan tersebut. Seharusnya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat maka sanksi pemberhentian harus diberlakukan oleh manajemen perusahaan.

### 5.3.6. Hukuman Berupa Memberhentikan Karyawan dari Jabatan Saat Ini

Bentuk punishment yang diterapkan perusahaan juga dapat dilihat dari tindakan hukuman yang diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan penyimpangan yaitu berupa pemberhentian karyawan dari jabatan saat ini. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai hal ini dapat dilihat dari uraian berikut ini:

Tabel 5.17 Tanggapan Responden tentang Hukuman Berupa Pemberhentian Karyawan dari Jabatan Saat Ini

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	11	61,11
Kurang Setuju	4	22,22
Tidak Setuju	3	16,67
Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah	18	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel tabel 5.17. dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hukuman segera diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan penyimpangan berupa pemberhentian karyawan dari jabatan saat ini yaitu sebanyak 11 orang atau 61,11%, dan 3 orang atau 16,67% menyatakan tidak setuju. Berdasarkan tanggapan responden maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju. Artinya karyawan setuju bahwa hukuman yang diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan kesalahan yang berat seperti penyalahgunaan jabatan, korupsi dan lain-lain yang dapat merugikan perusahaan adalah dengan cara diberikan hukuman berupa diberhentikan dari jabatan saat ini, karena menurut karyawan hukuman tersebut sudah sesuai dengan kesalahan yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan. Pihak perusahaan memang harus langsung memberhentikan saja karyawan tersebut dari jabatannya karena sudah terbukti melakukan pelanggaran berat.

Namun sebanyak 3 orang karyawan atau 16,67% menyatakan tidak setuju karena menurut responden seharusnya perusahaan memberikan kesempatan

kepada karyawan tersebut untuk memperbaiki diri, dengan memberikan kesempatan untuk mengganti kerugian perusahaan akibat kesalahannya tersebut. Dengan demikian karyawan tersebut tidak akan mengulangi kesalahannya di masa yang akan datang.

Adapun rekapitulasi tanggapan responden tentang punishment pada SPBU 14.282.661. Jl Arifin Ahmad Pekanbaru dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.18 Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Punishment pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Jumlah
		SS	S	KS	TS	STS	
1	Hukuman/sanksi berupa teguran lisan	2	11	5	-	-	18
2	Hukuman/sanksi berupa teguran lisan Surat Peringatan I sampai III	-	10	7	1	-	18
3	Hukuman/sanksi berupa penundaan gaji karyawan selama 1 bulan	1	9	7	1	-	18
4	Hukuman/sanksi berupa penundaan gaji karyawan tanpa batas waktu	-	5	10	3	-	18
5	Hukuman/sanksi berupa pemutusan hubungan kerja	-	11	4	3	-	18
6	Hukuman/sanksi berupa pemberhentian karyawan dari jabatan saat ini	-	11	4	3	-	18
	Jumlah	3	57	37	5	-	90
	Rata-rata	1	10	6	1	-	18
	Persentase	5,56	55,56	33,33	5,56	-	100

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel 5.18. dapat dilihat bahwa tanggapan sebagian besar responden mengenai pemberian punishment pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru menyatakan setuju yaitu sebanyak 10 orang atau 55,56%, kemudian sebanyak 1 orang atau 5,56% menyatakan kurang setuju dan sangat

setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian responden menyatakan bahwa mereka setuju dengan bentuk-bentuk punishment yang diberikan perusahaan bagi karyawan mereka yang melanggar peraturan. Hal ini karena peraturan yang dibuat perusahaan berfungsi sebagai pengendali karyawan agar berkinerja lebih baik, tunduk dan patuh kepada peraturan-peraturan perusahaan yang ada. Saat karyawan melakukan pelanggaran maka perlu dikenakan sanksi hukuman (*punishment*).

Indikator yang mendapat tanggapan paling kurang setuju adalah hukuman segera diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan penyimpangan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak langsung menghukum karyawan yang melakukan kesalahan walaupun sudah terbukti, karena perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk memperbaiki diri, namun jika karyawan yang bersangkutan melakukan kesalahan lagi, maka perusahaan akan langsung memberikan hukuman yang berat bahkan hingga dipecat. Kemudian indikator yang paling banyak mendapat jawaban setuju adalah usaha yang dilakukan karyawan dapat memperkecil kesalahan yang akan terjadi. Hal ini karena kesalahan terjadi bukan karena upaya dari karyawan saja tapi perlu adanya koordinasi dan pengawasan yang dilakukan oleh atasan, sehingga karyawan dapat bekerja sebagaimana mestinya.

#### 5.4. Pembahasan

Mengenai pemberian reward, sebagian besar responden karyawan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru menyatakan kurang setuju yaitu sebanyak 9 orang atau 50%, kemudian sebanyak 1 orang atau 5,56% menyatakan

kurang setuju dan sangat setuju. Mereka kurang setuju dengan bentuk-bentuk reward yang diberikan perusahaan bagi karyawan mereka yang berprestasi. Indikator yang mendapat tanggapan paling kurang setuju adalah perusahaan memberikan pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan jarang sekali memberikan pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan, akibatnya karyawan kurang bersemangat dalam bekerja. Kemudian indikator yang paling banyak mendapat jawaban setuju adalah perusahaan memberikan imbalan/materi finansial bagi karyawan yang berprestasi kerja.

Sistem reward yang diterapkan perusahaan saat ini seperti sistem bonus berdasarkan kinerja ataupun pujian dan penghargaan bagi individu sudah berjalan dan tersalurkan dengan baik sehingga berhasil mempengaruhi tingkat kinerja karyawannya. Dengan reward yang sudah tertata dan tersalurkan dengan baik kepada karyawan, maka reward tersebut mampu memotivasi para karyawan untuk berkinerja secara maksimal. Hasil tersebut sesuai dengan pernyataan Ivancevich (2009) dimana program reward memiliki 3 tujuan utama, dimana salah satunya adalah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Namun demikian dalam menerapkan reward perusahaan juga harus membuat berbagai pertimbangan penting yang dapat digunakan manajer untuk mengembangkan dan mendistribusikan reward, yaitu:

1. Penghargaan yang tersedia harus cukup untuk memuaskan kebutuhan dasar manusia. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas atau terima kasih, dan

terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik

2. Individu akan cenderung membandingkan penghargaan yang diterimanya dengan penghargaan yang diterima oleh orang lain. Pencapaian merupakan penghargaan yang dari dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan menantang. Sebagian orang mencari sasaran yang sulit sementara yang lainnya cenderung untuk mencari sasaran yang lebih mudah atau umum. Akan tetapi, perbedaan individual seperti itu tetap harus dipertimbangkan sebelum mencapai kesimpulan mengenai pentingnya penghargaan pencapaian.
3. Proses dimana penghargaan didistribusikan seharusnya dipersepsikan sebagai proses yang adil. Salah satunya dalam hal pengembangan karir yang merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta keahliannya.
4. Manajer yang mendistribusikan penghargaan harus memahami perbedaan setiap individu yang dibawahinya. Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan

dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka

Mengenai punishment yang diberikan perusahaan kepada karyawan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu 9 orang atau 50%, kemudian sebanyak 1 orang atau 5,56% menyatakan kurang setuju dan sangat setuju. Artinya karyawan setuju dengan bentuk-bentuk punishment yang diberikan perusahaan bagi karyawan mereka yang berprestasi. Indikator yang mendapat tanggapan paling kurang setuju adalah hukuman segera diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan penyimpangan. Maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak langsung menghukum karyawan yang melakukan kesalahan walaupun sudah terbukti, karena perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk memperbaiki diri, namun jika karyawan yang bersangkutan melakukan kesalahan lagi, maka perusahaan akan langsung memberikan hukuman yang berat bahkan hingga dipecat. Kemudian indikator yang paling banyak mendapat jawaban setuju adalah usaha yang dilakukan karyawan dapat memperkecil kesalahan yang akan terjadi.. Hal ini karena kesalahan terjadi bukan karena upaya dari karyawan saja tapi perlu adanya koordinasi dan pengawasan yang dilakukan oleh atasan, sehingga karyawan dapat bekerja sebagaimana mestinya.

Selama ini perusahaan sudah menerapkan berbagai peraturan dan sanksi atau hukuman yang berlaku bagi karyawan yang melanggar peraturan, berupa hukuman represif yaitu hukuman yang diberlakukan bila terjadi sesuatu perbuatanyang dianggap bertentangan denganperaturan-peraturan atau sesuatu

perbuatanyang dianggap melanggar aturan. Adapunya yang termasuk dalam hukuman represif dalam perusahaan ini berupa yaitu: pemberitahuan, teguran, peringatan, hukuman. Adapun jenis-jenis hukuman sesuai dengan peraturan perusahaan diantaranya adalah hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

Dalam pemberian teguran lisan maka tindakan yang dilakukan perusahaan adalah melakukan pembicaraan informal yang dapat dilakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali, seperti terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan, atau karyawan yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya, maka diusahakan untuk menemukan penyebab pelanggaran, dengan mempertimbangkan potensi karyawan yang bersangkutan dan catatan perilakunya.

Peringatan lisan dilakukan dengan cara dialog atau diskusi, agar pimpinan memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Jika fakta telah diperoleh dan telah dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap karyawan bersangkutan. Peringatan tertulis diberikan untuk karyawan yang telah melanggar peraturan berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran. Pendisiplinan yang dilakukan terhadap karyawan yang telah berulang kali melakukan pelanggaran jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat. Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari



tindakan pemecatan jika pimpinan memandang bahwa karir karyawan itu masih dapat diselamatkan.

Untuk pemberhentian dari jabatan saat ini atau penundaan pembayaran gaji yang diterima karyawan juga diterapkan perusahaan. Penurunan dari jabatan saat ini sering dianggap tidak efektif dan dipandang sebagai langkah yang kurang besar manfaatnya dalam pendisiplinan karyawan. Karena akibat yang biasa timbul dari tindakan pendisiplinan ini adalah timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada karyawan bersangkutan. Sehingga dapat menyebabkan karyawan justru tidak mau lagi bekerja di perusahaan ini.

Adapun tindakan pemecatan merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya. Keputusan pemecatan biasanya diambil oleh pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi yaitu Direktur Perusahaan.

Penerapan punishment secara tepat dan bijak dapat membantu karyawan untuk mengintrospeksi diri kemudian mempelajari dan memperbaiki kinerjanya ketika mereka melakukan kesalahan. Ketika tingkat disiplin yang dimiliki karyawan sudah tinggi, maka kegiatan yang dikerjakan karyawan bisa lebih teratur dan tertata karena dengan sikap disiplin seorang karyawan akan mampu menaati peraturan-peraturan dan norma-norma yang ada di perusahaan, serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

Sistem punishment yang ditetapkan perusahaan sudah sesuai dengan pendapat dari Rivai (2011;281) yaitu ada beberapa tingkat dan jenis punishment yang umumnya berlaku dalam sebuah organisasi, antara lain:

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis:
  - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - b) Teguran tertulis
  - c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis:
  - a) Penundaan kenaikan gaji
  - b) Penurunan gaji
  - c) Penundaan kenaikan pangkat
- 3) Hukuman berat, dengan jenis:
  - a) Penurunan pangkat atau demosi
  - b) Pembebasan dari jabatan
  - c) Pemberhentian
  - d) Pemecatan

Pemberian punishment yang diterapkan perusahaan selama ini juga telah membagi punishment bagi karyawan dalam tiga tingkatan yaitu hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman berat. Penerapan ketiga jenis hukuman tersebut, disesuaikan dengan berat ringannya kesalahan dan pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan. Namun yang perlu diperhatikan oleh pimpinan perusahaan adalah pemberian hukuman tersebut harus konsisten dan sesuai dengan jenis kesalahan yang dilakukan karyawan agar pemberian hukuman dapat dilaksanakan secara adil



kepada setiap karyawan, seperti dikemukakan oleh Mangkunegara (2012:187) pelaksanaan sanksi atau hukuman (punishment) terhadap seorang pegawai yang melakukan pelanggaran bisa dilakukan dengan cara:

#### 1) Pemberian Peringatan

Pegawai yang telah melakukan pelanggaran harus diberikan surat peringatan.

Pemberian surat peringatan ini bertujuan agar pegawai tersebut menyadari perbuatannya dan dapat pula sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian pegawai.

#### 2) Pemberian Sanksi Harus Segera

Pegawai yang melakukan pelanggaran harus segera diberikan sanksi oleh organisasi sesuai dengan peraturan yang telah dibuat. Tujuannya adalah agar pelanggar mengetahui sanksi pelanggaran yang berlaku. Apabila organisasi lalai dalam memberikan sanksi ini maka akan memperlemah disiplin yang ada dan dapat memberikan peluang bagi pelanggar untuk mengabaikan peraturan yang ada.

#### 3) Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Tujuan dari kekonsistenan pemberian sanksi ini adalah agar pegawai menyadari dan menghargai peraturan-peraturan yang ada di organisasi. Inkonsistensi pemberian sanksi dapat mengakibatkan adanya perasaan diskriminasi, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.

#### 4) Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Setiap pelanggaran harus diberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan dengan tidak membeda-bedakan setiap pegawai. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa peraturan dalam organisasi berlaku untuk semua pegawai.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

**Perpustakaan Universitas Islam Riau**

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka dapat dibuat kesimpulan dan saran sebagai berikut:

#### 6.1. Kesimpulan

1. Tanggapan responden karyawan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru tentang reward yang diberikan perusahaan ini menyatakan kurang setuju terhadap bentuk-bentuk reward yang diberikan perusahaan bagi karyawan yang berprestasi. Indikator yang mendapat tanggapan paling kurang setuju adalah perusahaan memberikan pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan jarang sekali memberikan pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan, akibatnya karyawan kurang bersemangat dalam bekerja. Kemudian indikator yang paling banyak mendapat jawaban setuju adalah perusahaan memberikan imbalan/materi finansial bagi karyawan yang berprestasi kerja.
- 2.. Tanggapan mengenai punishment yang diberikan perusahaan kepada karyawan pada SPBU 14.282.661 Jl Arifin Ahmad Pekanbaru sebagian besar responden menyatakan setuju. Artinya karyawan setuju dengan bentuk-bentuk punishment yang diberikan perusahaan bagi karyawan mereka yang berprestasi. Indikator yang mendapat tanggapan paling kurang setuju adalah hukuman segera diberikan perusahaan setelah karyawan terbukti melakukan penyimpangan. Maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak langsung menghukum

karyawan yang melakukan kesalahan walaupun sudah terbukti, karena perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk memperbaiki diri, namun jika karyawan yang bersangkutan melakukan kesalahan lagi, maka perusahaan akan langsung memberikan hukuman yang berat bahkan hingga dipecat. Kemudian indikator yang paling banyak mendapat jawaban setuju adalah usaha yang dilakukan karyawan dapat memperkecil kesalahan yang akan terjadi.. Hal ini karena kesalahan terjadi bukan karena upaya dari karyawan saja tapi perlu adanya koordinasi dan pengawasan yang dilakukan oleh atasan, sehingga karyawan dapat bekerja sebagaimana mestinya.

## 6.2. Saran

1. Untuk meningkatkan sistem reward yang diterapkan perusahaan, maka hendaknya perusahaan memberikan pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan, agar karyawan bersemangat dalam bekerja. Kemudian perusahaan perlu memberikan imbalan/materi finansial bagi karyawan yang berprestasi kerja. Sistem reward yang diterapkan perusahaan saat ini seperti sistem bonus berdasarkan kinerja ataupun pujian dan penghargaan bagi individu sudah berjalan dan tersalurkan dengan baik sehingga berhasil mempengaruhi tingkat kinerja karyawannya. Dengan reward yang sudah tertata dan tersalurkan dengan baik kepada karyawan, maka reward tersebut mampu memotivasi para karyawan untuk berkinerja secara maksimal.

2. Agar fungsi punishment dapat lebih efektif, perusahaan hendaknya memberikan hukuman setelah karyawan terbukti melakukan penyimpangan, karena jika perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk memperbaiki diri karyawan tidak akan merasa jera. Kemudian agar dapat memperkecil kesalahan yang akan terjadi pada karyawan. Perusahaan perlu menerapkan koordinasi dan pengawasan yang efektif oleh atasan, sehingga karyawan dapat bekerja sebagaimana mestinya. Dalam pemberian teguran lisan maka tindakan yang dilakukan perusahaan adalah melakukan pembicaraan informal yang dapat dilakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali, seperti terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan, atau karyawan yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya, maka diusahakan untuk menemukan penyebab pelanggaran, dengan mempertimbangkan potensi karyawan yang bersangkutan dan catatan perilakunya.

Peringatan lisan dilakukan dengan cara dialog atau diskusi, agar pimpinan memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Jika fakta telah diperoleh dan telah dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap karyawan bersangkutan. Peringatan tertulis diberikan untuk karyawan yang telah melanggar peraturan berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran. Pendisiplinan yang dilakukan terhadap karyawan

yang telah berulang kali melakukan pelanggaran jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat.

Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pimpinan memandang bahwa karir karyawan itu masih dapat diselamatkan.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

## DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarman, 2009. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Ghani, M.A, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia, Jakarta.
- Handoko, Hani, 2011. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Haselman, Raja Ali dan Hj. Hasniati, 2016, *Analisis Reward dan Punishment Pada Kantor Perum Damri Makassar (Studi Kasus Kantor Perum Damri Makassar)*, e-Jurnal Unhas 2016
- Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2009. *Perilaku Manajemen dan Organisasi*. Alih Bahasa Gina Gania, Erlangga, Jakarta.
- Kinasih, Seruni Sekar, 2014, *Aplikasi Reward and Punishment System Untuk Efektivitas Pengelolaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Pada Bagian Sumberdaya Manusia BUMN PT "X" di Surabaya*, Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.3 No.2 (201
- Mahsun, Mohamad, 2008. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, PenerbitBPFE, Yogyakarta.
- Manullang, 2009. *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Rajawali Press, Jakarta
- Ningsih, Luh Kartika, Ni Luh Putu Eka Yudi Prastiwi, Ni MadeRianitac, 2015, *Kualitas Kebijakan Reward dan Punishment Pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Singaraja*, Jurnal Undiksha
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2011. *Manajemen Sumber Dayadari Teeori ke Praktikdari Teeori ke Praktik Manusia*, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Siagian, Sondang. P, 2009. *Sistem Informasi Manajemen*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Soekanto, Soerjono, 2009. *Dasar-dasarManajemen*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

Wibowo, 2008. *Manajemen Kinerja*, RajaGrafindo Persada, Jakarta.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

**Perpustakaan Universitas Islam Riau**