

PENGHARGAAN DAN SANKSI

**(Studi pada karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara IV
Unit Kebun Mayang)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

BOB HANS PHILIP TAMPUBOLON
NIM. C2A009020

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Bob Hans Philip Tampubolon

Nomor Induk Mahasiswa : C2A009020

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGHARGAAN DAN SANKSI**
(Studi pada Karyawan Pelaksana
PT. Perkebunan Nusantara IV
Unit Kebun Mayang)

Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, MM

Semarang, 19 Maret 2013

Dosen Pembimbing,

(Dra. Rini Nugraheni, MM)

NIP. 195612031984032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Bob Hans Philip Tampubolon

Nomor Induk Mahasiswa : C2A009020

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGHARGAAN DAN SANKSI**
(Studi pada Karyawan Pelaksana
PT. Perkebunan Nusantara IV
Unit Kebun Mayang)

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 Maret 2013

Tim Penguji :

1. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Bob Hans Philip Tampubolon, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **PENGHARGAAN DAN SANKSI (Studi pada Karyawan Pelaksana PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Kebun Mayang)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 Maret 2013

Yang membuat pernyataan,

(Bob Hans Philip Tampubolon)

NIM : C2A009020

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

“Sebab Aku ini mengetahui rancangan-rancangan apa yang ada pada-Ku mengenai kamu, demikianlah firman TUHAN, yaitu rancangan damai sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan, untuk memberikan kepadamu hari depan yang penuh harapan.” (Yeremia 29 : 11)

“Janganlah engkau menganggap dirimu sendiri bijak, takutlah akan TUHAN dan jauhilah kejahatan.” (Amsal 3 : 7)

“Tugas kita bukanlah untuk berhasil. Tugas kita adalah untuk mencoba, karena dengan begitu kita menemukan dan belajar membangun kesempatan untuk berhasil.” (Mario Teguh)

PERSEMBAHAN :

Dengan mengucapkan syukur atas nikmat dan karunia yang diberikan Allah Bapa, saya ingin mempersembahkan skripsi ini kepada bapak, mama, abang, adik, dan kekasih hati saya yang telah memberikan doa dan dukungan yang penuh kepada saya, serta untuk almamater yang saya banggakan yaitu Universitas Diponegoro.

ABSTRAKSI

Penghargaan dan sanksi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini lebih fokus meneliti secara mendalam terhadap pelaksanaan dan penerapan penghargaan dan sanksi terhadap karyawan pelaksana. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi sebenarnya pelaksanaan dan penerapan penghargaan dan sanksi serta untuk mengetahui manfaat penghargaan dan tujuan sanksi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan pelaksana tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi sehingga mampu menggali lebih dalam tentang pelaksanaan dan penerapan penghargaan dan sanksi. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan pelaksana yang telah mengabdikan selama lebih dari 10 tahun dan bekerja di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Mayang.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa penghargaan dan sanksi yang ada di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Mayang telah dilaksanakan dan diterapkan sesuai dengan penghargaan dan sanksi yang tertulis dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama) periode 2012-2013. Selain itu manfaat yang dirasakan oleh karyawan pelaksana dari pelaksanaan dan penerapan penghargaan adalah untuk mencukupi kebutuhan hidup. Namun demikian masih ada beberapa karyawan yang belum mengetahui dan memahami penghargaan secara menyeluruh. Sedangkan tujuan dari pelaksanaan dan penerapan sanksi adalah untuk mendisiplinkan karyawan.

Kata kunci : Penghargaan dan Sanksi, Pelaksanaan dan Penerapan, Manfaat, Tujuan, Kualitatif

ABSTRACT

Reward and punishment is one of the factors that affect employee performance. This study examines in-depth focus on the implementation and application of rewards and punishment against employees. The purpose of this study was to determine the condition of the actual implementation and application of rewards and punishment, also to know the reward's benefits and the purpose of punishment to meet the needs and desires of the employees.

This study used a qualitative method where data collection is done by interviews and documentation so as to delve deeper into the implementation and application of rewards and punishment. The sample in this study is implementing an employee who has served for over 10 years and worked at PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Mayang.

The results obtained from this study stated that the rewards and punishment that exist in PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Mayang has been implemented and applied in accordance which the rewards and punishment are written in the CBA (Collective Labour Agreement) for the period 2012-2013. Besides the perceived benefits by implementing employee of the implementation and application of the award is to make ends meet. Then the purpose of the implementation and application of punishment is to discipline employees. However, there are still some employees do not know and understand about rewards and punishment thoroughly.

Keywords : *Rewards and Punishment, Implementation and Application, Benefits, Purpose, Qualitative.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Bapa atas segala anugerah dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGHARGAAN DAN SANKSI (Studi pada Karyawan Pelaksana PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Kebun Mayang)”**. Skripsi ini disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan studi program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa selama proses hingga terselesaikannya penyusunan skripsi ini banyak mendapat kontribusi dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala bantuan, dukungan serta saran yang telah diberikan. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si, Ph.D, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dra. Rini Nugraheni, MM selaku dosen pembimbing yang dengan sabar dan bijaksana memberikan bimbingan serta saran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si selaku dosen wali yang telah banyak membantu penulis selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

4. Segenap Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
5. Bapak Taufiqqurrachman selaku Kepala Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) yang memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Bapak saya tercinta K. M. Tampubolon, SH. selaku Manajer Unit Kebun Mayang yang mengizinkan dan membantu penulis melakukan penelitian di Unit Kebun Mayang.
7. Seluruh Responden : Bapak Hesbon Situmorang, Bapak Mudjiono, Bapak Eldwin Sitanggang, Bapak Lasron Gultom, Bapak Rusdi, Bapak Tommi Aruan, Ibu Siti Rohani, Bapak Saeran Sitorus, Bapak Poniman, Bapak Panusunan Simanjuntak, Bapak Susanto, dan Bapak Jhonni Sihombing yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian dan memberikan informasi yang bermanfaat sampai terselesaikannya skripsi ini.
8. Kedua orang tua tercinta Bapak K. M. Tampubolon dan Ibu R. Tumanggor, abang-abang Otniel Willy Tampubolon dan Christovel A. Tampubolon, serta adikku tersayang Ruth Sinta B. Tampubolon yang telah banyak membantu dan memberikan dukungan penuh kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan di Universitas Diponegoro ini.
9. Kekasih hatiku tersayang Imelia A. L. Lubis yang selalu mendoakan, memberikan semangat, dan mendukung penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.

10. Sahabat-sahabat seperjuangan, Yogi Arifianto, Lannisya, dan Saras yang sedikit mengganggu penulis, namun penulis tetap mampu menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman Manajemen Reguler I angkatan 2009, PMK FEB, dan Audisie yang telah memberikan kesan dan kenangan manis dan pahit bagi penulis selama masa perkuliahan.
12. Teman-teman kosan lama hingga kontrakan terbaru, Brando, Binsar, Renhad, Ben Fitra, Daniel, yang telah mengukir kenangan tersendiri saat-saat bersama selama masa perkuliahan.
13. Teman-teman bermain badminton dan futsal, Fendy, Suryanto, Edo, Mike, Ridwan yang telah mengukir kenangan selama masa perkuliahan.
14. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas semua bantuannya dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun orang lain yang membacanya. Amin.

Semarang, 19 Maret 2013

Penulis,

Bob Hans Philip Tampubolon
NIM. C2A009020

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
HALAMAN ORISINILITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAKSI	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
1.5. Sistematika Penulisan	12
BAB II TELAAH PUSTAKA	14
2.1. Tinjauan Pustaka	14
2.1.1. Penghargaan (<i>Reward</i>).....	14
2.1.1.1. Kompensasi.....	16
2.1.1.1.1. Tujuan Kompensasi.....	18
2.1.1.1.2. Kriteria Kompensasi Efektif	20
2.1.1.2. Motivasi	21
2.1.1.3. Tujuan Penghargaan.....	22
2.1.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penghargaan.....	24
2.1.1.5. Komponen Penghargaan	26
2.1.1.6. Prinsip-prinsip Pemberian Penghargaan	37
2.1.2. Sanksi (<i>Punishment</i>)	39

2.1.2.1. Tujuan Sanksi.....	40
2.1.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sanksi.....	42
2.1.2.3. Komponen Sanksi	44
2.1.2.4. Prinsip-prinsip Pemberian Sanksi	47
2.2. Penelitian Terdahulu	48
2.3. Kerangka Pemikiran.....	49
BAB III METODE PENELITIAN.....	52
3.1. Metode Penelitian.....	51
3.2. Pendekatan Penelitian	54
3.3. Lokasi Penelitian.....	55
3.4. Subjek Penelitian.....	55
3.5. Objek Penelitian	56
3.6. Jenis dan Sumber Data.....	56
3.7. Metode Pengumpulan Data	57
3.7.1. Wawancara.....	58
3.7.2. Dokumentasi	60
3.8. Teknik Analisis Data.....	61
3.8.1. Reduksi Data	61
3.8.2. Penyajian Data	62
3.8.3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi	62
3.9. Validasi Data.....	63
BAB IV HASIL DAN ANALISIS.....	65
4.1. Gambaran Umum PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Mayang.....	65
4.2. Peraturan Dasar Tertulis Perusahaan tentang Penghargaan dan Sanksi....	71
4.2.1. Peraturan Dasar Tertulis tentang Penghargaan	71
4.2.1.1. Kenaikan Golongan dan Kenaikan Jabatan.....	71
4.2.1.2. Premi dan Bonus	73
4.2.1.3. Tunjangan Hari Raya Keagamaan	74
4.2.1.4. Penghargaan Masa Pengabdian.....	75
4.2.2. Peraturan Dasar Tertulis tentang Sanksi	76

4.2.2.1. Penurunan Golongan/Jabatan.....	76
4.2.2.2. Mutasi.....	76
4.2.2.3. Jenis Pembinaan Disiplin Kerja	77
4.3. Profil Responden.....	83
4.4. Karakteristik Responden	85
4.4.1. Masa Kerja	85
4.4.2. Tingkat Pendidikan	86
4.4.3. Gaji.....	87
4.5. Pelaksanaan dan Penerapan Penghargaan di PTPN IV (Persero) Unit Kebun Mayang	89
4.5.1. Persepsi Responden terhadap Penghargaan	89
4.5.2. Proses Pelaksanaan dan Penerapan Penghargaan	91
4.5.3. Manfaat Penghargaan menurut Responden.....	93
4.5.4. Harapan Responden terhadap Penghargaan	94
4.6. Pelaksanaan dan penerapan Sanksi di PTPN IV (Persero) Unit Kebun Mayang.....	96
4.6.1. Persepsi Responden terhadap Sanksi	96
4.6.2. Proses Pelaksanaan dan Penerapan Sanksi	98
4.6.3. Tujuan Sanksi menurut Responden.....	99
4.6.4. Harapan Responden terhadap Sanksi	100
BAB V PENUTUP.....	102
5.1. Kesimpulan	102
5.2. Saran.....	103
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	108

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Jumlah Karyawan Pimpinan Unit Kebun Mayang	69
Tabel 4.2. Jumlah Karyawan Pelaksana Unit Kebun Mayang.....	69
Tabel 4.3. Jenjang Golongan Karyawan PTPN IV (Persero).....	72
Tabel 4.4. Daftar Nama Responden	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A : Foto Responden

Lampiran B : Foto Lokasi Penelitian

Lampiran C : Biodata Responden

Lampiran D : Pertanyaan Penelitian

Lampiran E : Rangkuman Data Wawancara

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini peran manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan telah mendapat perhatian penting dari sebagian akademis. Terutama dalam era globalisasi saat ini telah disadari bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci sukses dan keberhasilan dalam suatu perusahaan. Pada dasarnya sumber daya manusia merupakan sumber daya yang berbeda dari sumber daya-sumber daya yang ada dalam perusahaan seperti sumber daya alam dan sumber daya modal. Dapat dijelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidaklah mudah, sebab masing-masing manusia memiliki unsur-unsur berbeda seperti latar belakang, cara pandang, pemikiran, sifat, selera, dan masih banyak unsur lainnya. Berdasarkan unsur-unsur inilah tercermin pola tingkah laku manusia dalam kehidupan sehari-hari. Seiring dengan perkembangan zaman, unsur-unsur yang berbeda dalam setiap kehidupan manusia tersebut secara umum akan senantiasa berkembang dan berubah-ubah. Menyikapi hal inilah departemen sumber daya manusia harus selalu bertindak secara dinamis dan fleksibel berdasarkan data-data dan fakta, guna mengambil keputusan dan tindakan yang tepat.

Perusahaan yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya sehingga kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku

organisasi disemua level pekerjaan sangat dibutuhkan (Simamora, 1999). Diketahui juga bahwa pada dasarnya hubungan antara perusahaan dan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar, sementara di sisi lain karyawan membutuhkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi perusahaan. Dengan demikian perusahaan dan karyawan memiliki keterikatan hubungan dan selalu dihadapkan pada permasalahan-permasalahan (Wibowo, 2007).

Di antara permasalahan-permasalahan tersebut, ada satu hal utama yang harus diperhatikan perusahaan yakni kebutuhan dan keinginan karyawan. Perlu diketahui kebutuhan dan keinginan karyawan merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Sebab telah diketahui secara umum bahwa kemampuan kerja atau kinerja seorang karyawan tidak hanya dipengaruhi kemampuan akademik dan kemampuan psikomotorik, melainkan banyak hal - hal lain yang tentunya perlu diketahui sebagai penyebab utama.

Berhubungan dengan kinerja karyawan, ada gejala yang mampu menimbulkan kerusakan atau dampak negatif bagi kondisi organisasi atau perusahaan seperti rendahnya tingkat kinerja karyawan dimana timbul gejala seperti malas bekerja, rendahnya prestasi kerja, dan indiscipliner karyawan (Tohardi, 2002). Hal ini tidak boleh disimpulkan sebagai akibat dari rendahnya kemampuan seorang karyawan, melainkan perlu diperhatikan faktor-faktor seperti; bagaimana keadaan atau kondisi kerja seorang karyawan dalam memenuhi tuntutan kerja perusahaan, peraturan-peraturan dalam perusahaan, sehingga

tercipta kondisi demikian. Sebaliknya untuk menciptakan kinerja karyawan berkualitas tinggi memerlukan waktu relatif lama yang secara umum dipengaruhi oleh kemampuan dan tindakan perusahaan dalam memenuhi faktor-faktor kebutuhan dan keinginan yang diharapkan karyawan. Di sisi lain perlu diketahui bahwa tidak selamanya pemenuhan kebutuhan dan keinginan karyawan dapat mendorong kemampuan produktivitasnya. Sebab pada kondisi - kondisi tertentu kemampuan kerja seorang karyawan dapat menurun kendatipun kebutuhan dan keinginannya terpenuhi.

Pada dasarnya ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor tersebut adalah penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*). Pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan adanya program penghargaan dan sanksi, sebab program ini merupakan salah satu bagian penting dari sekian banyak program kerja perusahaan. Wibowo (2007) menyatakan penghargaan memiliki berbagai jenis dan bentuk tergantung pada waktu, tempat, untuk siapa, dan atas dasar apa penghargaan tersebut diberikan. Penghargaan biasanya diberikan dalam bentuk medali, piala, gelar, sertifikat, plakat atau pita. Suatu penghargaan kadang-kadang disertai dengan pemberian hadiah berupa uang seperti hadiah nobel untuk kontribusi terhadap masyarakat, dan hadiah pulitzer untuk penghargaan bidang literatur. Bentuk penghargaan bisa bermacam-macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin penghargaan bagi dirinya. Tetapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. "Kadang kala tidak seluruhnya

mengenai uang”. Bentuk penghargaan yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok kecil orang (As’ad, 2004). Beberapa perusahaan kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area pabrik untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain. Dalam organisasi atau perusahaan ada istilah insentif. Insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi (Panggabean, 2002).

Penghargaan dalam suatu organisasi itu penting karena organisasi memang menghargai mereka yang sudah berupaya mengubah cara kerjanya. Penghargaan juga memperlihatkan bahwa budaya merupakan suatu hal yang penting. Pesan-pesan pentingnya sebuah budaya harus disampaikan terus menerus. Penyampaian pesan dalam pertemuan atau setiap pagi sebelum memulai kegiatan memang efektif tetapi lebih efektif jika memberikan pesan secara tidak langsung. Penghargaan juga akan memicu orang-orang untuk melakukan yang terbaik. Sebaiknya penghargaan bukan untuk mereka yang paling di dalam bidangnya, melainkan berikan target dan berikan penghargaan buat mereka yang melampaui target yang ada. Penghargaan juga berfungsi untuk memperlihatkan bahwa seorang atasan menghargai kinerja mereka yang sesuai dengan aturan yang berlaku; misalnya, penghargaan hanya akan diberikan kepada karyawan yang berprestasi atau memberikan beberapa tindakan yang bermanfaat bagi perusahaan,

dengan demikian karyawan juga berusaha untuk mendapatkannya dengan memaksimalkan kemampuan masing-masing.

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa penghargaan merupakan salah satu kebutuhan pokok bagi karyawan, selain sebagai motivasi kerja yang tinggi, penghargaan juga memberikan arti bahwa karyawan tersebut dianggap ada dalam perusahaan, terutama karyawan yang telah lama berkontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan. Selain bagi karyawan lama, pemberian penghargaan tersebut juga sangat berarti bagi karyawan yang berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja yang baik. Dengan adanya penghargaan, karyawan akan merasa bahwa usahanya dalam berprestasi dihargai oleh perusahaan, dan hal ini tentu memacu dan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi.

Secara umum diketahui bahwa dalam bagian-bagian penghargaan ada kompensasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Hasibuan, 2000). Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara

tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Apabila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan akan menurun. Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri, karena program-program kompensasi merupakan pencerminan supaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Selain pemberian penghargaan dalam pengaruhnya dengan kinerja karyawan, perlu diketahui bahwa kinerja karyawan tidak selalu dipengaruhi oleh faktor – faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan karyawan, tetapi dipengaruhi juga dengan diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yaitu sanksi (*punishment*). 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 (Purwadarminta, Kamus Umum Bahasa Indonesia : 1991). Selain itu sanksi juga merupakan sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku seseorang atau sekelompok orang agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum.

Sanksi diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan; atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon dan tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

Dalam suatu kegiatan organisasi atau perusahaan, sanksi merupakan hal yang lumrah, sebab sanksi bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan sanksi dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: Waktu, Intensitas, Jadwal, Klarifikasi, dan Impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

Untuk mengembangkan suatu program yang menggunakan sanksi secara efektif, akan melibatkan : (1)Pengertian mengenai dasar-dasar psikologis utama mengenai bagaimana dan kapan menggunakan sanksi secara efektif. (2)Mengembangkan suatu program yang jelas, adil, dan tertulis dapat dilaksanakan. (3)Menyediakan pelatihan yang cukup memadai untuk semua level manajemen pada dasar-dasar utama kebijaksanaan sanksi dan perusahaan.

Dalam pengimplementasiannya, sanksi seringkali menjadi penyebab kontroversi dalam perusahaan, sebab sebagian karyawan menganggap sanksi adalah hal merugikan dan tidak wajar karena tidak memacu kerja. Mereka menganggap sanksi tersebut sebagai suatu pemaksaan. Jelas dalam anggapan di atas bahwa sebagian karyawan tidak tertarik dan menentang diterapkannya sanksi dalam perusahaan. Di sini perlu ketegasan seorang pemimpin khususnya manajer untuk menjelaskan fungsi dan tujuan dari pengimplementasian sanksi tersebut; bahwa sanksi tidak akan diberlakukan pada karyawan yang tidak melanggar peraturan.

Perusahaan seperti PT. Perkebunan Nusantara IV (persero) memiliki 32 unit perkebunan yang tersebar di Provinsi Sumatera Utara dengan kantor pusat di Medan, setiap unit perkebunan tersebut dipimpin oleh seorang manajer. Dalam penelitian ini peneliti memilih Unit Kebun Mayang sebagai objek penelitian. Unit Kebun Mayang merupakan salah satu unit perkebunan perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan pengolahan kelapa sawit, unit perkebunan ini memiliki 5 Afdeling terdiri dari Afdeling I, II, III, IV, V, Kantor Emplasmen, dan Kantor Teknik dan Pengolahan dengan jumlah karyawan sekitar 820 orang.

Di dalam kegiatan operasionalnya PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) memiliki kebijakan bentuk-bentuk penghargaan dan sanksi yang telah ditetapkan sesuai dengan standar perusahaan. Namun penerapan dan pelaksanaan penghargaan dan sanksi tersebut terkadang tidak berjalan merata sesuai dengan kebijakan perusahaan, hal ini disebabkan sebagian unit perkebunan menetapkan bentuk kebijakan penghargaan dan sanksi tersendiri, begitu juga dengan kurangnya pemahaman karyawan terhadap penghargaan dan sanksi.

Seperti halnya pemberian penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) bagi karyawan. Sebagai gambaran umum, penghargaan akan diberi pada karyawan yang mampu bekerja di atas standar yang telah ditetapkan perusahaan, begitu juga dengan karyawan yang secara umum telah mengabdikan selama lebih dari 20 tahun. Sedangkan sanksi akan diberlakukan bagi karyawan yang tidak mampu bekerja mencapai target atau bekerja di bawah standar perusahaan, begitu juga dengan karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan

waktu yang telah ditetapkan perusahaan, atau karyawan yang tidak hadir atau absen kerja tanpa alasan yang jelas.

Penelitian ini lebih fokus memperhatikan dan meneliti secara mendalam bagaimana penerapan dan pelaksanaan penghargaan dan sanksi pada karyawan pelaksana di Unit Kebun Mayang. Jika dipandang dari kedudukannya, karyawan pelaksana acap kali dianggap sebagai pesuruh. Hal ini perlu diketahui oleh manajer dan karyawan pimpinan divisi bahwa karyawan pelaksana juga merupakan bagian penting dalam perusahaan, dikarenakan mereka adalah pemeran utama yang melaksanakan setiap kegiatan operasional di lapangan dan terkadang mereka sebagai orang pertama yang mengetahui setiap kejadian di dalam kegiatan operasional tersebut. Secara lebih lanjut peneliti ingin mengetahui bagaimana penghargaan dan sanksi yang diharapkan oleh karyawan. Bagaimana cara manajer dan karyawan pimpinan lainnya memberikan penghargaan dan sanksi pada bawahan. Berdasarkan hal-hal tersebut, peneliti melakukan wawancara pra-penelitian dengan pihak manajer, dan hasilnya pihak manajer menjelaskan bahwa ada sebagian karyawan yang tidak mengetahui atau memahami secara mendalam tentang penghargaan dan sanksi yang ada di Unit Kebun Mayang, kendati penghargaan dan sanksi tersebut telah tertulis di dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama). Secara umum hal ini disebabkan oleh terbatasnya pemahaman karyawan terhadap penghargaan dan sanksi yang ada di Unit Kebun Mayang.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dalam kesempatan ini peneliti melakukan penelitian dengan judul “PENGHARGAAN DAN SANKSI”

(Studi pada karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Mayang)

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada bagian latar belakang mengenai pentingnya penghargaan dan sanksi dalam kegiatan operasional perusahaan dan hasil wawancara pra-penelitian dengan pihak manajer yang menyatakan bahwa ada sebagian karyawan yang tidak mengetahui penghargaan dan sanksi, maka peneliti tertarik untuk mengetahui pelaksanaan dan penerapan penghargaan dan sanksi bagi karyawan. Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah kesesuaian antara penghargaan dan sanksi yang tertulis dalam peraturan perusahaan dengan pelaksanaan dan penerapannya. Serta kesesuaian antara pelaksanaan penghargaan dan sanksi dengan kebutuhan dan keinginan karyawan pelaksana Unit Kebun Mayang. Dari permasalahan di atas maka muncul pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi sebenarnya pelaksanaan dan penerapan penghargaan dan sanksi di Unit Kebun Mayang ?
2. Bagaimana persepsi responden terhadap penghargaan dan sanksi yang ada di Unit Kebun Mayang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti setelah melakukan penelitian berdasarkan permasalahan adalah :

1. Untuk menganalisis pelaksanaan dan penerapan penghargaan dan sanksi pada karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Mayang.
2. Untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap penghargaan dan sanksi yang ada di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Mayang.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi
 - a. Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai penerapan dan pelaksanaan penghargaan dan hukuman.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat membantu melatih berpikir secara ilmiah dan rasional
 - c. Sebagai salah satu sumber referensi bagi kepentingan keilmuan dalam mengatasi masalah yang berhubungan atau sama dimasa mendatang.
 - d. Sebagai salah satu sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.
2. Bagi praktisi
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai tambahan sumber referensi bagi pihak manajer dan karyawan pimpinan divisi

dalam penerapan dan pelaksanaan pemberian penghargaan dan hukuman.

- b. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan informasi penting serta data akurat tentang penghargaan dan hukuman yang diharapkan oleh karyawan bawahan.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan dalam bab ini dibagi menjadi lima bab dengan susunan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memuat dan menjelaskan tentang Latar belakang, Rumusan masalah, Tujuan penelitian, Manfaat penelitian, dan Sistematika penulisan skripsi.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori yang mendasari masalah yang akan diteliti, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, obyek penelitian, metode pengumpulan data, dan analisis data.

BAB IV : HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi obyek penelitian, hasil penelitian serta pembahasan obyek penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan dan menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Penghargaan (*Reward*)

Usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, 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 penghargaan karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi. Perusahaan memberikan penghargaan pada saat hasil kerja seorang karyawan telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Ada juga perusahaan yang memberikan penghargaan kepada karyawan karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi karyawan lainnya. Pemberian penghargaan karena masa kerja bertujuan untuk memotivasi gairah dan loyalitas terhadap perusahaan.

Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002). Penghargaan adalah

insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Henri Simamora, 2004). Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005). Schuster (1985), Byras dan Rue (1997) mendefinisikan penghargaan sebagai berikut :

1) Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik berisi penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu berasal dari transaksi antara seorang individu dengan tugasnya tanpa ikut sertanya (campur tangan) pihak ketiga. Penghargaan intrinsik ditentukan oleh individu dalam interaksinya dengan pekerjaannya. Contoh, penghargaan intrinsik dapat berupa rasa tanggung jawab, rasa tertantang, rasa unggul, rasa mengontrol, rasa berpartisipasi, dan sebagainya. Manajemen harus merancang pekerjaan sedemikian rupa sehingga penghargaan intrinsik dapat dicapai oleh karyawan yang memenuhinya.

2) Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik adalah kompensasi yang secara langsung disampaikan dan dikontrol oleh organisasi (pihak ketiga) serta bersifat lebih kasat mata (mudah dilihat). Sistem penghargaan ekstrinsik mengacu pada semua penghargaan di luar pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian, sistem penghargaan ekstrinsik mencakup baik penghargaan finansial

maupun non-finansial yang diberikan oleh organisasi dalam usahanya untuk merespon kinerja karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menjelaskan bahwa penghargaan merupakan sebuah bentuk apresiasi dalam bentuk finansial dan non-finansial kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan oleh pihak perusahaan atau lembaga kepada individu atau kelompok karyawan agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

2.1.1.1. Kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara

tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Apabila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan akan menurun. Sebab kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri, karena program-program kompensasi merupakan pencerminan supaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Hasibuan (2000) menjelaskan definisi kompensasi ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi sedang konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam suatu organisasi dibanding dengan struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi.

Mangkunegara (2001) menyebutkan kompensasi sebagai sistem reward atau imbalan, merupakan keseluruhan paket keuntungan sehingga organisasi bisa membuat sesuatu yang bermanfaat bagi anggotanya serta diikuti bagaimana mekanisme dan prosedur imbalan didistribusikan. Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi). Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horisontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

Selanjutnya Miller (1987) menyebutkan bahwa dalam sistem imbalan terdapat struktur tugas dan prosedur secara luas yang memungkinkan organisasi untuk melakukan penambahan, penghapusan, atau penyesuaian segi-segi pekerjaan guna menambah ketertarikan bagi karyawan secara intrinsik. Dengan demikian, Miller memahami sistem imbalan tidak hanya berwujud promosi dan peningkatan gaji atas dasar kecakapan, tetapi bagaimana basis sistem ini dijamin.

Berdasarkan definisi kompensasi menurut para ahli maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan atas dasar sistem imbalan dalam perusahaan, karena pada dasarnya kompensasi merupakan hubungan tukar-menukar antara karyawan dengan organisasi. Karyawan menukar tenaganya (jasanya) dengan imbalan yang disediakan oleh organisasi.

2.1.1.1.1. Tujuan Kompensasi

Kompensasi bertujuan untuk meningkatkan motivasi serta menciptakan keinginan dan semangat karyawan dalam bekerja. Notoadmojo dalam Tohardi, (2002), tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan yaitu :

1) Menghargai prestasi kerja

Dengan penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan, dengan selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau performa karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan misalnya produktivitas yang tinggi.

2) Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dan organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tujuan, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.

Hasibuan (1990) menjelaskan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah :

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemerian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, di mana karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedang pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, sosial dan egoistiknya, sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relative kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan kompensasi adalah untuk memikat dan menahan karyawan-karyawan yang cakap, memotivasi para karyawan dan mematuhi peraturan hukum, dan menentukan sistem gaji.

2.1.1.1.2. Kriteria Kompensasi Efektif

Fungsi kompensasi adalah menciptakan sistem penghargaan yang layak baik bagi organisasi maupun karyawan. Bagi perusahaan, sistem pengupahan tidak menghasilkan upah yang berlebihan, namun dapat efektif. Sebaliknya, bagi

karyawan sistem pengupahan tidak pelit, dapat memuaskan minimal kebutuhan dasar mereka. Irianto (2001) mengemukakan ada tujuh kriteria bagi keefektifan kompensasi yaitu:

- 1) Layak; kompensasi harus memenuhi persyaratan minimum menurut pemerintah, serikat pekerja, dan manajer.
- 2) Adil; setiap orang harus dibayar secara adil sesuai dengan usaha, kemampuan, dan keahlian mereka.
- 3) Seimbang; upah, tunjangan, dan imbalan lain harus memberikan suatu paket penghargaan total yang masuk akal.
- 4) Efektif berdasarkan pertimbangan biaya; upah tidak boleh berlebihan, sesuai dengan kesanggupan organisasi membayarnya.
- 5) Aman; upah harus cukup aman untuk membantu karyawan merasa aman dalam memuaskan kebutuhan dasarnya.
- 6) Menyediakan insentif; upah harus dapat memotivasi kerja efektif dan produktif.
- 7) Diterima karyawan; karyawan harus mengetahui sistem pengupahan dan merasa sistem tersebut masuk akal baik bagi perusahaan maupun bagi dirinya sendiri.

2.1.1.2. Motivasi

Vroom dalam Simamora (2006) menyatakan bahwa motivasi dalam teori ekspektansi (expectancy theory) adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu yang pada

gilirannya, akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki. Kendatipun teori ekspektansi juga terfokus pada hubungan antara imbalan dan perilaku, teori ini juga menekankan imbalan yang diharapkan (ketimbang pengalaman). Dengan kata lain, teori ekspektansi terfokus pada insentif. Model ekpektansi mempunyai tiga komponen utama :

- 1) Ekspektansi yakni persepsi individu atas probabilitas bahwa upaya membuahkan pencapaian atau kinerja.
- 2) Instrumentalitas yakni persepsi individu atas probabilitas bahwa kinerja akan mengakibatkan diterimanya imbalan (seperti bayaran atau pengakuan).
- 3) Valensi yakni nilai subyektif atau kehendak yang dilekatkan karyawan atas pencapaian imbalan tertentu.

Untuk menghasilkan motivasi maksimal, semua komponen itu harus tinggi. Sistem kompensasi insentif dirancang untuk menaikkan dua dari tiga komponen. Keyakinan instrumentalitas hendaknya diperkuat dengan membuat imbalan terkait dengan kinerja yang baik, dan valensi harus tinggi pula karena uang yang semakin banyak merupakan imbalan yang dianggap sangat menarik oleh sebagian besar orang.

2.1.1.3. Tujuan Penghargaan

Pada prinsipnya penghargaan merupakan program wajib perusahaan yang menginginkan karyawan berprestasi dan mampu bekerja melebihi target

perusahaan (Mahmudi, 2005). Maka jelas penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama artinya bagi karyawan. 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 penghargaan. Jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan tersebut. Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual (Sedamaryanti, 2001).

Sedamaryanti (2001) juga menjelaskan bahwa penghargaan berfungsi sebagai motivasi untuk mengulangi perilaku yang disetujui secara sosial, juga untuk memperkuat perilaku yang disetujui secara sosial. Maksud dan tujuan dari penghargaan adalah agar karyawan menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi yang telah dicapainya. Jadi dalam sisi yang lebih luas, penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif, di mana penghargaan harus mencerminkan win-win result, bagi karyawan dan perusahaan.

Secara luas penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan memotivasi kinerja karyawan. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bisa 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.

2.1.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penghargaan

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Nawawi (1999), yaitu Internal Consistency (konsistensi internal), *External Competitiveness* (persaingan/ kompetensi eksternal), *Employee contributions* (kontribusi karyawan), dan *Administration* (administrasi).

1. Konsistensi Internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada

perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan. Untuk itu perlu maka perlu dilakukan analisa jabatan (job analisis), uraian pekerjaan/tugas (job description), evaluasi pekerjaan (job evaluation) dan job structur untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda. Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer.

2. Kompetensi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.
3. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan.
4. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

2.1.1.5. Komponen Penghargaan

Ada berbagai jenis dan bentuk komponen penghargaan (*reward*) yang mungkin diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerja atau lama waktu dedikasi dalam perusahaan. Penghargaan dapat juga dibedakan atas penghargaan tradisional dan kontemporer yang berbeda dan yang baik untuk mengenali cara kerja keras dan dedikasi.

Sebagai contoh kecil hal-hal yang mencakup penghargaan adalah penghargaan kristal optik bagi karyawan berprestasi kerja. Kendatipun wujud dan bentuk penghargaan kecil namun jelas dan sempurna dengan kata-kata terukir di dalamnya. Pihak perusahaan dapat menulis pengakuan atau prestasi di bagian depan penghargaan dan menunjukkan penghargaan dengan cara ini. Ini adalah contoh pemberian penghargaan yang mampu memotivasi karyawan lainnya agar berprestasi kerja. Secara lebih rinci, komponen-komponen penghargaan yang dimaksud adalah gaji, bonus, insentif, dan promosi. Komponen-komponen penghargaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Gaji

Gaji merupakan besarnya upah yang diterima oleh karyawan secara tetap maupun tidak tetap dan merupakan imbalan terhadap kinerja yang telah diberikan karyawan pada organisasi, gaji termasuk di dalamnya : gaji pokok, kompensasi, dan tunjangan. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti (Hasibuan, 2003). Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan karyawan

walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Gaji merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan (Panggabean, 2002).

Dari beberapa pengertian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa gaji adalah balas jasa yang diberikan kepada setiap karyawan yang dibayarkan secara tetap setiap bulannya, sedangkan upah adalah pembayaran jasa yang diberikan kepada karyawan yang dibayarkan berdasarkan hari, jam atau jumlah satuan produk yang dihasilkan. Dengan demikian pencapaian tujuan perusahaan dapat terkendali tanpa adanya hambatan terhadap penggunaan tenaga kerja. Begitu juga dengan para pekerja sendiri merasa tentram untuk bekerja dan berusaha untuk mendukung kemajuan perusahaan.

Sistem penggajian/pengupahan yang umum diterapkan menurut Hasibuan (2003) antara lain :

a) Sistem Waktu

Besarnya gaji/upah dalam sistem ini ditetapkan berdasarkan standart waktu seperti jam, mingguan ataupun bulanan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap ataupun harian. Sistem ini biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya dan bagi karyawan tetap upahnya atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya.

b) Sistem Hasil (Out Put)

Besarnya upah dalam sistem ini ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerjaan seperti potong, meter, liter dan kilogram. Besarnya upah yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan pada lamanya waktu pengerjaannya. Sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Namun kelemahannya adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil sehingga kurang manusiawi.

c) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa yang didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa didasarkan pada sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya serta banyaknya alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Faktor-faktor yang harus diperhitungkan perusahaan untuk menentukan tingkat upah/ gaji yang kompetitif menurut Nawawi (1999) yakni:

- a) Penawaran atau persediaan dan permintaan tenaga kerja dipasar tenaga kerja.
- b) Untuk pekerjaan yang memerlukan ketrampilan dan keahlian tinggi serta tenaga kerja langka, maka upah/gaji cenderung tinggi, demikian juga sebaliknya.
- c) Organisasi Serikat Pekerja
Organisasi ini turut mempengaruhi tingkat upah/gaji, karena fungsinya dalam memperjuangkan tingkat upah minimum dan berdasarkan kondisi profesionalisme para pekerja sebagai anggota.
- d) Kemampuan membayar
Kedua faktor diatas sebenarnya sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah yang ditetntukan oleh keuntungan, sebagai satu-satunya sumber untuk pengupahan/ penggajian para pekerja.
- e) Produktifitas
Tingkat produktivitas atau prestasi kerja seharusnya dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan besar-kecilnya upah/gaji karyawan. Pertimbangan ini selain untuk memenuhi aspek keadilan dan kewajiban yang akan mempengaruhi motivasi kerja yang bermuara pada kemampuan kmpetititf para karyawan.
- f) Biaya Kehidupan
Faktor ini disebut tingkat kecukupan upah/gaji, yang pada tingkat

paling rendah harus memenuhi kebutuhan dasar (minimum) para karyawan sebagai manusia.

g) Peraturan Pemerintah

Faktor ini merupakan usaha pemerintah yang berhubungan dengan faktor biaya kehidupan agar para pekerja memperoleh penghasilan yang memungkinkannya hidup layak sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia.

Pada prinsipnya gaji/upah karyawan tidak akan pernah berjumlah tetap, melainkan meningkat setiap waktunya sesuai dengan tuntutan kebutuhan hidup di masa mendatang. Maksud pernyataan ini adalah perusahaan harus menentukan tingkat kenaikan gaji karyawan berdasarkan prestasi atau kinerja karyawan. Sebagai dasar pemberian kenaikan gaji, atasan harus melaksanakan evaluasi kinerja karyawan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan proses kenaikan gaji karyawan. Sistem evaluasi karyawan yang optimal setidaknya memiliki dua aspek, yakni :

- Kompetensi, untuk mengukur aspek kecakapan karyawan.
- Hasil kinerja (performance), untuk mengukur output nyata yang dihasilkan karyawan.

Gabungan hasil evaluasi untuk kedua aspek diatas kemudian dijadikan dasar untuk menentukan besaran kenaikan gaji setiap karyawan. Dengan cara ini maka persentase kenaikan gaji karyawan bisa berbeda-beda tergantung dari hasil evaluasi menyeluruh atas aspek kompetensi dan aspek

kinerja yang bersangkutan. Dan dengan cara ini pula, proses penentuan kenaikan gaji bisa dibangun lebih adil dan transparan.

2) Bonus

Ruky (2001) mendefinisikan bonus sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan/pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi. Pertama, bonus hanya dapat diberikan bila perusahaan memperoleh laba selama tahun fiskal yang telah berlalu. Karena bonus biasanya diambil dari keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan. Kedua, bonus tidak diberikan secara merata kepada semua karyawan. Artinya, besarnya bonus harus dikaitkan dengan prestasi kerja individu.

3) Insentif

Setiap orang yang terlibat secara aktif dalam organisasi kerja, menginginkan keadaan lebih baik. Ditandai dengan adanya perubahan di dalam kehidupan mereka dibandingkan sebelum melakukan aktivitas di dalamnya. Bagi karyawan, selain dapat memenuhi kebutuhan fisik juga mengharapkan balas jasa diluar gaji pokok yang dibayarkan perusahaan atas apa yang telah dilakukannya dalam bentuk insentif.

Insentif adalah imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (Panggabean, 2002). Pada prakteknya, insentif adalah alat untuk membangun, memelihara dan

memperkuat harapan karyawan, sehingga dengan demikian dapat kualitas kerja dari suatu keadaan tertentu menuju arah maksimal.

Bagi sebuah perusahaan, dasar pertimbangan ketiga adalah hal yang diinginkan. Disatu sisi perusahaan mampu memenuhi harapan dan cita-cita para karyawan yang secara aktif mampu memberikan kemampuan maksimalnya hingga tercapainya kualitas kerja dalam perusahaan. Sukses atau tidaknya sistem insentif yang dilaksanakan sangat tergantung pada semangat dan gairah kerja yang ada dalam perusahaan. Apabila dalam suatu perusahaan terdapat gejala-gejala menurunnya gairah kerja, maka kebijakan insentif perlu ditinjau ulang.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa pemberian insentif bertujuan guna merangsang gairah kerja karyawan, hingga ia mampu memberikan kemampuan maksimalnya bagi perusahaan. Diberikan dalam bentuk uang dan bukan uang, sesuai dengan pertimbangan yang dilakukan melalui pengamatan kebutuhan mendasar bagi para karyawan.

Tujuan dasar insentif hendaknya mendorong timbulnya prestasi kerja yang baik dengan ganjaran dan hal ini pada gilirannya memerlukan penilaian prestasi kerja yang akurat (Dessler, 2003). Agar pemberian insentif sesuai dengan harapan yang diinginkan, maka harus memenuhi syarat sebagai berikut Hasibuan (2003) :

1. Rencana pemberian insentif harus diketahui oleh karyawan dan dalam jumlah yang layak.
2. Insentif yang akan diberikan sebaiknya dimusyawarahkan hingga mendapat nilai yang sesuai antara kemampuan bayar perusahaan dan keinginan dan kebutuhan karyawan.
3. Insentif yang diberikan diberlakukan secara umum kepada seluruh karyawan (memenuhi asas adil dan merata).
4. Pembayaran insentif jangan terlalu lama.
5. Insentif yang diberikan kepada karyawan harus dapat menimbulkan kegairahan kerja.

Insentif yang diterima karyawan dapat dilihat dari sifat penerimanya adalah sebagai berikut :

1. Bersifat finansial, yakni insentif yang diberikan perusahaan dalam bentuk uang atau bernilai uang, seperti asuransi, bonus, premi dan sebagainya.
2. Bersifat non finansial, diberikan kepada karyawan dengan maksud untuk mempertahankannya dalam masa waktu yang panjang, termasuk didalamnya pelaksanaan program-program peningkatan kerja dan latihan kerja lain yang diselenggarakan oleh perusahaan, pembuatan kafe, penyediaan tempat ibadat di tempat kerja, penyediaan lapangan olahraga dan sebagainya.

4) Promosi

Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi MSDM untuk mengurus hal ini adalah placement atau penempatan karyawan. Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Promosi dapat terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level (Indrawan, 2005). Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*) serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat,

bersemangat, berdisiplin, dan prestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Promosi adalah perpindahan yang membesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar (Hasibuan, 2003).

Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis dan syarat-syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka, baik asas, dasar, jenis, persyaratan maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh.

Adapun tujuan promosi menurut Hasibuan (2003) terdiri dari :

- 1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- 2) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status social yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- 3) Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- 4) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

- 5) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- 6) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- 7) Untuk menambah memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- 8) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- 9) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- 10) Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- 11) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Jenis promosi menurut Hasibuan (2003), terdiri dari :

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.

2. Promosi Tetap (*Permament Promotion*)

Seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

2.1.1.6. Prinsip-prinsip Pemberian Penghargaan

Penghargaan sangat erat kaitannya dengan sebuah motivasi. Setiap manusia memiliki prinsip hidup masing-masing, maka tidak jarang manusia menjadikan sebuah penghargaan sebagai sebuah motivasi tersendiri. Apapun yang dilakukan oleh manusia, akan mendapat kepuasan yang berbeda jika hal yang dilakukan tersebut mendapat tanggapan atau penghargaan dari orang lain. Maka dapat dijelaskan bahwa penghargaan merupakan salah satu faktor penting

yang mampu mempengaruhi tindakan atau perilaku seseorang. Seperti halnya dengan prinsip-prinsip pemberian penghargaan yang harus memiliki dasar yang jelas dan akurat sehingga mampu mempengaruhi tindakan atau perilaku seseorang. Lia Kanjeng Ais (2010) menjelaskan prinsip-prinsip pemberian penghargaan sebagai berikut :

1. Penilaian didasarkan pada “perilaku” bukan “pelaku”. Untuk membedakan antara ‘pelaku’ dan ‘perilaku’ memang masih sulit, terutama bagi yang belum terbiasa. Apalagi kebiasaan dan persepsi yang tertanam kuat dalam pola pikir kita yang sering menyamakan kedua hal tersebut.
2. Pemberian penghargaan atau hadiah harus ada batasnya. Pemberian hadiah tidak bisa menjadi metode yang dipergunakan selamanya. Proses ini cukup difungsikan hingga tahapan penumbuhan kebiasaan saja. Manakala proses pembiasaan dirasa telah cukup, maka pemberian hadiah harus diakhiri, agar penghargaan tersebut tetap dipandang sebagai sesuatu yang sangat berharga.
3. Pemberian penghargaan dapat berupa perhatian lebih atau perhatian intensif. Alternatif bentuk hadiah yang terbaik bukan hanya berupa materi, tetapi berupa perhatian baik verbal maupun fisik. Perhatian verbal bisa berupa komentar-komentar pujian, seperti, ”Bagus sekali kinerjamu bulan ini”. Sementara hadiah perhatian fisik bisa berupa acungan jempol.
4. Pemberian penghargaan distandarkan pada proses, bukan hasil. Banyak orang lupa, bahwa proses jauh lebih penting daripada hasil. Proses pembelajaran berupa usaha yang dilakukan seorang karyawan, merupakan lahan perjuangan yang sebenarnya. Sedangkan hasil yang akan diperoleh

nanti tidak bisa dijadikan patokan keberhasilannya. Orang yang cenderung lebih mengutamakan hasil tidak terlalu mempermasalahkan apakah proses pencapaian hasil tersebut dilakukan secara benar atau salah, halal atau haram.

2.1.2. Sanksi (*Punishment*)

Pada prinsipnya sanksi (*punishment*) 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 yang dimaksud merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap respon perilaku tertentu. Maka secara umum sanksi adalah tindakan berupa siksaan yang dikenakan kepada orang yang melakukan kesalahan atau pelanggaran tertentu seperti pelanggaran undang-undang dan sebagainya. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dijelaskan bahwa sanksi adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan (siksa) terhadap suatu respons perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya.

Ngalim purwanto (1988) membagi sanksi (*punishment*) menjadi dua macam yaitu :

- 1) Sanksi preventif, yaitu sanksi yang dilakukan dengan maksud atau supaya tidak terjadi pelanggaran. Sanksi ini bermaksud untuk mencegah agar tidak terjadi pelanggaran, sehingga hal ini dilakukannya sebelum

terjadi pelanggaran dilakukan. Contoh perintah, larangan, pengawasan, perjanjian dan ancaman.

- 2) Sanksi represif yaitu sanksi yang dilakukan, oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi sanksi itu terjadi setelah terjadi kesalahan.

2.1.2.1. Tujuan Sanksi

Pada suatu organisasi sangat diperlukan adanya peraturan dan sanksi. Peraturan dan sanksi diperlukan sebagai alat pengendali agar kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat berjalan dengan baik. Jika dalam suatu organisasi atau perusahaan peraturan dan sanksi tidak diterapkan maka secara umum organisasi atau perusahaan tersebut tidak akan berjalan dengan baik, sebab sarat akan timbulnya konflik kepentingan baik antar individu ataupun antar kelompok dalam organisasi atau perusahaan.

Peneliti dalam penelitian ini lebih memfokuskan diri pada sanksi dalam organisasi atau perusahaan. Sanksi dibuat atau ditetapkan berdasarkan peraturan-peraturan tertulis yang terdapat dalam perusahaan agar setiap karyawan dari lini atas hingga bawah wajib mematuhi peraturan-peraturan tersebut. Namun seperti diketahui dalam prakteknya karyawan seringkali mengabaikan peraturan-peraturan dalam perusahaan, bahkan terkadang tidak segan untuk melanggar, kendatipun karyawan tersebut mengetahui secara jelas mengenai peraturan yang ada. Bagi sebagian karyawan peraturan-peraturan tersebut hanya sebuah

formalitas dan bukan sebagai sesuatu yang dapat memberikan makna atau pelajaran yang berarti. Maka dalam hal ini perlu ketegasan dalam pelaksanaan dan penerapan secara berkesinambungan akan sanksi tersebut. Dengan arti bahwa suatu perusahaan memerlukan adanya kontrol terhadap pelaksanaan dan penerapan sanksi.

Sanksi pegawai menurut Timpe (1999) yang merangkup pendapat Cameron menjelaskan bahwa sanksi-sanksi yang dilaksanakan bagi para pelanggar aturan, pada prinsipnya bertujuan untuk memperingatkan pegawai dengan jelas tentang perilaku yang diharuskan dan akibat-akibat pelanggaran yang dapat terus berlanjut. Sanksi-sanksi tersebut berbentuk simbolis yang berfungsi sebagai : (1) tolok ukur untuk menunjukkan tingkat keseriusan pelanggaran yang dipandang manajemen (2) menunjukkan posisi karyawan bawahan pada rangkaian sanksi itu (3) bersifat mendidik (4) memperkuat motivasi untuk menghindari diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

Program sanksi yang efektif akan berpengaruh kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan yang telah tersusun dalam suatu jaringan kerja (*network*). Ketepatan penyelesaian salah satu pekerjaan menjadi prasyarat bagi kegiatan berikutnya, dan sebaliknya keterlambatan pada salah satu kegiatan akan mengganggu kegiatan lain. Dengan cara yang demikian, maka segala aktivitas yang dilaksanakan dapat terselenggara dengan teratur dan tertib sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Program sanksi yang efektif akan memberikan motivasi yang kuat terhadap

kinerja pegawai dalam upayanya memenuhi kebutuhan yang diinginkan (Timpe, 1999).

2.1.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sanksi

Fenomena masalah karyawan dan karyawan bermasalah merupakan hal yang rutin terjadi di suatu perusahaan. Yang berbeda cuma derajat dan frekuensinya saja. Mulai dari kondisi yang ringan sampai yang parah. Karena itu penyelesaiannya pun ada yang menggunakan jalur keorganisasian berupa penyusunan strategi dan kebijakan SDM yang baru dan ada yang hanya dilakukan secara personal. Namun apapun derajatnya, mengatasi masalah karyawan dan karyawan bermasalah tidak bisa ditunda-tunda; menunggu masalahnya sudah mencapai titik kritis. Kalau seperti itu maka permasalahannya akan semakin kompleks. Jadi harus sudah diantisipasi dan segera diatasi (Mangkuprawira, 2009).

Mangkuprawira (2009) menjelaskan bahwa sanksi yang diterima karyawan harus sebanding dengan pelanggaran yang dilakukannya. Berikut beberapa tingkat pelanggaran karyawan dan sanksi yang diterima atas tingkat pelanggarannya yaitu:

1. Pelanggaran Tingkat I

Pelanggaran pada tingkat ini adalah sebagai berikut :

- Datang terlambat tanpa pemberitahuan.
- Mengganggu kinerja kantor dalam bentuk apapun.

- Pulang sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas.
- Membawa senjata tajam, minuman keras, dan merokok ditempat kerja.

2. Pelanggaran Tingkat II

Pelanggaran pada tingkat ini adalah sebagai berikut :

- Tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa ijin, baik secara tertulis maupun lisan.
- Sering datang terlambat dan pulang lebih awal tanpa alasan jelas.
- Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi.
- Tidak mematuhi peraturan yang telah ditentukan.

3. Pelanggaran Tingkat III

Pelanggaran pada tingkat ini adalah sebagai berikut :

- Tidak dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.
- Merusak fasilitas kantor dengan sengaja.
- Melecehkan pihak yang masih berhubungan dengan lingkungan kerja.
- Mencuri asset perusahaan.
- Membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain yang bukan karyawan atau pihak terkait dengan perusahaan.

Sanksi yang diterapkan terhadap pelanggaran diatas diantaranya :

1. Teguran dari kabag ataupun atasan langsung.

2. Surat peringatan (SP I) terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran tingkat II.
3. Surat peringatan II terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran tingkat III.
4. Surat peringatan III dan pemecatan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran tingkat III berturut-turut.

2.1.2.3. Komponen Sanksi

Dalam praktek kerja, ada dua macam sanksi yang diberlakukan (oleh pengusaha) dan dikenakan terhadap pekerja / buruh (karyawan) di perusahaan, yakni denda dan ganti rugi. Keduanya (denda dan ganti rugi) tidak boleh dikenakan secara bersamaan untuk suatu kasus yang sama (Pasal 20 ayat [3] PP No. 8/1981). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka denda dan ganti rugi dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut :

1. Denda merupakan sanksi atas pelanggaran terhadap kewiiban-kewajiban karyawan yang telah ditetapkan perusahaan, baik dalam *perjanjian kerja* dan/atau dalam *peraturan perusahaan/perjanjian kerja bersama* (“PK” dan/atau “PP”/”PKB”). Misalnya, denda karena keterlambatan, denda karena tidak mencapai target yang ditentukan, dan lain-lain. Akumulasi dari (uang) denda tersebut tidak boleh untuk kepentingan pengusaha/perusahaan, melainkan murni untuk kepentingan karyawan (dana kesejahteraan) yang harus diatur penggunaannya dalam PK dan/atau

PP/PKB (**Pasal 95 ayat [1] UU No. 13/2003, Pasal 21 ayat [1] dan penjelasannya, dan Pasal 20 ayat [1] PP No. 8/1981**).

2. Ganti rugi merupakan hak pengusaha / perusahaan yang dikenakan kepada karyawan karena melakukan kesalahan/kelalaian yang mengakibatkan rusak/hilangnya barang / asset (milik) perusahaan. Misalnya, ganti rugi karena lalai sehingga menyebabkan kerusakan mesin produksi, kecuali dapat dibuktikan bahwa kerugian tersebut terjadi bukan karena kesengajaan / kelalaian karyawan yang bersangkutan.

Ketentuan pengenaan denda atau ganti rugi tersebut, harus telah terlebih dahulu diatur (tercantum) dalam PK dan/atau PP/PKB. Dalam arti, bahwa pengenaan denda atau ganti rugi, hanya dapat dilakukan setelah terlebih dahulu ada aturannya dalam PK dan/atau PP/PKB (**Pasal 20 ayat (1) dan 23 ayat (2) PP No. 8/1981**).

Selain dua jenis sanksi di atas, Siagian (1998) menjelaskan bahwa disiplin juga merupakan bagian penting dari sanksi. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi oleh para anggota organisasi.

Siagian (1998) juga menjelaskan bahwa pada dasarnya dalam suatu organisasi terdapat dua jenis disiplin, yaitu :

- 1) Disiplin yang bersifat preventif.

Pendisiplinan preventif merupakan bentuk pendisiplinan yang bersifat tindakan yang mendorong para bawahan untuk taat pada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

2) Disiplin yang bersifat korektif.

Pendisiplinan korektif lebih ditujukan kepada pemberian sanksi kepada bawahan atas sejumlah pelanggaran yang telah dilakukannya. Dengan kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan, dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi maka diusahakan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif.

Siagian (1998) menyebutkan bahwa agar upaya pendisiplinan di kalangan pegawai dapat tercapai, maka sanksi pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap. Pendisiplinan secara bertahap yaitu dengan mengambil langkah yang bersifat sanksi pendisiplinan, mulai dari yang tingkat ringan hingga yang terberat misalnya :

- a) Peringatan lisan;
- b) Pernyataan tertulis perihal ketidakpuasan oleh atasan langsung;
- c) Penundaan gaji berkala;
- d) Penundaan kenaikan pangkat;
- e) Pembebasan dari jabatan;
- f) Pemberhentian sementara;
- g) Pemberhentian atas permintaan sendiri;
- h) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri; dan
- i) Pemberhentian tidak dengan hormat.

2.1.2.4. Prinsip-prinsip Pemberian Sanksi

Timpe (1999) menyebutkan bahwa ada beberapa prinsip yang dikenali membentuk dasar-dasar organisasi dalam program sanksi yang baik. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi standar

Kebijakan-kebijakan, standar dan prosedur-prosedur sanksi lama, dibuat secara tertulis dan dikomunikasikan kepada para bawahan.

2. Mengumpulkan fakta-fakta

Para pimpinan mengumpulkan data-data faktual jika suatu pelanggaran terjadi. Jika tindakan disiplin tertantang, beban pembuktian terletak pada pimpinan untuk memperlihatkan bahwa ada penyebab terhadap perlakuan yang demikian.

3. Konsistensi

Sanksi harus diimplementasikan secara konsisten. Jika tidak akan muncul keraguan terhadap situasi di antara pegawai. Para pimpinan harus menerapkan sanksi yang sama dalam keadaan-keadaan yang serupa.

4. Ketepatan waktu

Sanksi harus diterapkan secepat mungkin setelah terjadi suatu pelanggaran. Namun demikian, dalam keadaan dimana emosi sangat mudah meledak, maka penerapan terhadap prinsip ini dapat sedikit diperlonggar.

5. Keadilan

Tindakan sanksi harus diterapkan dengan adil, sesuai dengan standar yang

telah dilanggar. Pimpinan harus mampu memperlakukan bawahan dengan adil, jika program sanksi ingin berhasil. Penerapan-penerapan sanksi yang tidak adil akan merusak kinerja dan kepuasan kerja pegawai.

6. Tindakan positif

Sanksi harus berorientasi pada tindakan korektif dan positif. Jika mungkin Sanksi harus memberi kesempatan bagi bawahan untuk memperbaiki kinerjanya.

7. Pelaksanaan

Batasan sejauh mana setiap prinsip sepenuhnya dilaksanakan dalam sebuah organisasi mungkin beragam dari tinggi ke rendah, tergantung pada pandangan yang diberikan pelaksana program sanksi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Di bawah ini peneliti akan memberikan kesimpulan hasil penelitian yang pernah dilakukan.

Penelitian tentang penghargaan dan sanksi sebelumnya pernah dilakukan oleh Raja Ali, Haselman dan Hj. Hasniati (2011) dengan judul “Analisis *Reward and Punishment* pada Kantor Perum Damri Makassar” yang menggunakan responden sebanyak 7 orang. Penelitian ini bertujuan mengetahui penerapan *reward and punishment* yang dapat mencapai keberhasilan perusahaan pada Kantor Perum Damri Makassar. Dan hasilnya, keberhasilan perusahaan ditentukan

oleh kompetensi semua sumber daya manusia untuk mematuhi dan memberlakukan *reward and punishment* secara adil.

David G. Rand (2012) dalam penelitiannya yang dilakukan di Harvard University. Penelitian ini menguji tindakan kolektif tentang penghargaan dan sanksi lewat permainan komputer. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 192 responden. Dari hasil penelitian ini peneliti menemukan bahwa pemberian penghargaan menyebabkan kontribusi meningkat, sedangkan sanksi tidak berpengaruh pada kontribusi dan malah mengarah pada hasil kerja yang lebih rendah. Dengan kata lain penghargaan jauh lebih bermanfaat daripada menjatuhkan sanksi akibat kesalahan dalam pekerjaan dan hubungan sosial.

2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Tohardi (2002) penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Schuster (1985), Byras dan Rue (1997) mendefinisikan penghargaan sebagai berikut :

1) Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik berisi penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu berasal dari transaksi antara seorang individu dengan tugasnya tanpa ikut sertanya (campur tangan) pihak ketiga. Penghargaan intrinsik ditentukan oleh individu dalam interaksinya dengan pekerjaannya. Contoh, penghargaan intrinsik dapat berupa rasa tanggung jawab, rasa tertantang, rasa unggul, rasa mengontrol, rasa berpartisipasi, dan sebagainya. Manajemen harus merancang

pekerjaan sedemikian rupa sehingga penghargaan intrinsik dapat dicapai oleh karyawan yang memenuhinya.

2) Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik adalah kompensasi yang secara langsung disampaikan dan dikontrol oleh organisasi (pihak ketiga) serta bersifat lebih kasat mata (mudah dilihat). Sistem penghargaan ekstrinsik mengacu pada semua penghargaan di luar pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian, sistem penghargaan ekstrinsik mencakup baik penghargaan finansial maupun non-finansial yang diberikan oleh organisasi dalam usahanya untuk merespon kinerja karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Sedamaryanti (2001) menjelaskan bahwa penghargaan berfungsi sebagai motivasi untuk mengulangi perilaku yang disetujui secara sosial, juga untuk memperkuat perilaku yang disetujui secara sosial. Maksud dan tujuan dari penghargaan adalah agar karyawan menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi yang telah dicapainya.

Vroom dalam Simamora (2006) menyatakan bahwa motivasi dalam teori ekspektansi (expectancy theory) adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu yang pada gilirannya, akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki.

Sedangkan dalam bidang sanksi, Ngalim Purwanto (1988) menjelaskan sanksi sebagai berikut :

- 1) Sanksi prefentif, yaitu sanksi yang dilakukan dengan maksud atau supaya tidak terjadi pelanggaran. Sanksi ini bermaksud untuk mencegah agar tidak terjadi pelanggaran, sehingga hal ini dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran dilakukan. Contoh perintah, larangan, pengawasan, perjanjian dan ancaman.
- 2) Sanksi represif yaitu sanksi yang dilakukan, oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi sanksi itu terjadi setelah terjadi kesalahan.

Sanksi karyawan menurut Timpe (1999) yang merangkup pendapat Cameron menjelaskan bahwa sanksi-sanksi yang dilaksanakan bagi para pelanggar aturan, pada prinsipnya bertujuan untuk memperingatkan pegawai dengan jelas tentang perilaku yang diharuskan dan akibat-akibat pelanggaran yang dapat terus berlanjut.

Program sanksi yang efektif akan berpengaruh kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan yang telah tersusun dalam suatu jaringan kerja (*network*). Program sanksi yang efektif akan memberikan motivasi yang kuat terhadap kinerja pegawai dalam upayanya memenuhi kebutuhan yang diinginkan (Timpe, 1999).

Dari telaah pustaka diatas dapat dijelaskan bahwa penghargaan dan sanksi memiliki makna serta tujuan yang jelas dan berarti. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin membuktikan pelaksanaan dan penerapan penghargaan dan sanksi yang mampu memberikan kejelasan makna serta tujuan bagi karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Ada beberapa macam metode penelitian, salah satunya yang diterapkan pada penelitian ini, yaitu metode penelitian kualitatif. Bodgan dan Taylor dalam Moleong (2004) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sejalan dengan defenisi tersebut, Kirk dan Miller dalam Moleong (2004) mendefenisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya.

Penulis buku penelitian kualitatif lainnya menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan yang menggunakan latar belakang alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada (Denzin dan Lincoln dalam Moleong, 2004). Selanjutnya menurut Jane Richie dalam Moleong (2004) mendeskripsikan penelitian kualitatif sebagai upaya untuk menyajikan dunia sosial dan prespektifnya di dalam dunia dari segi konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan tentang manusia yang diteliti.

Dipandang dari lain sisi penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya. Pengertian ini secara jelas mempertentangkan antara penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif yang menonjolkan bahwa usaha kuantifikasi apapun tidak perlu digunakan dalam penelitian kualitatif. Adapun tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada rincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait. Harapannya ialah diperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena untuk selanjutnya dihasilkan teori. Selain itu penelitian kualitatif bertujuan untuk mengumpulkan data dalam setting alamiah, yang akan digunakan untuk menyusun teori melalui analisis data secara induktif.

Berdasarkan kajian tentang defenisi-defenisi tentang penelitian kualitatif, maka Moleong (2004) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

3.2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Prof. Mudjia Rahardjo (2010) studi kasus adalah penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Tujuannya untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan arsip. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu. Penelitian *case study* atau studi kasus dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang masalah keadaan dan posisi suatu peristiwa yang sedang berlangsung saat ini, serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya (*given*). Penelitian studi kasus akan kurang kedalamannya bilamana hanya dipusatkan pada fase tertentu saja atau salah satu aspek tertentu sebelum memperoleh gambaran umum tentang kasus tersebut. Sebaliknya studi kasus akan kehilangan artinya kalau hanya ditujukan sekedar untuk memperoleh gambaran umum namun tanpa menemukan sesuatu atau beberapa aspek khusus yang perlu dipelajari secara intensif dan mendalam.

Sejalan dengan pendapat tersebut, dalam penelitian studi kasus pelaksanaan penelitian dilakukan dalam beberapa tahap yaitu :

1. Mengorganisir informasi.

2. Membaca keseluruhan informasi dan memberi kode.
3. Membuat suatu uraian terperinci mengenai kasus dan konteksnya.
4. Peneliti menetapkan pola dan mencari hubungan antara beberapa kategori.
5. Selanjutnya peneliti melakukan interpretasi dan mengembangkan generalisasi natural dari kasus baik untuk peneliti maupun untuk penerapannya pada kasus yang lain.
6. Menyajikan secara naratif.

3.3. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero), tepatnya di Unit Kebun Mayang, Kabupaten Simalungun, Provinsi Sumatera Utara.

3.4. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini subjek penelitian meliputi populasi dan sampel. Adapun definisi kedua istilah tersebut antara lain :

Populasi didefinisikan sebagai gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah karyawan pelaksana yang ada dalam Unit Kebun Mayang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas, lengkap, dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi (Hasan, 2002).

Pelaksanaan observasi dan wawancara secara mendalam pada penelitian kualitatif memerlukan waktu yang cukup lama, sehingga sampel yang dipakai biasanya sangat terbatas. Dalam penelitian ini, sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada pilihan penelitian tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan dilakukan secara terus-menerus selama penelitian. Pada penelitian ini sampel yang akan diambil secara purposive adalah karyawan pelaksana yang berkontribusi atau memiliki masa kerja di Unit Kebun Mayang selama lebih dari 10 tahun.

3.5. Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah yang terkait dengan masalah-masalah yang diteliti, yaitu pelaksanaan dan penerapan penghargaan dan sanksi pada karyawan pelaksana unit Kebun Mayang.

3.6. Jenis dan Sumber Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh dari lapangan langsung, baik dalam bentuk observasi maupun wawancara kepada informan. Dalam penelitian ini data primer dilakukan dengan wawancara kepada responden (karyawan pelaksana) yang merupakan inti dari subjek penelitian.
2. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber-sumber sekunder yang berfungsi sebagai pendukung data primer. Data sekunder yang dimaksud dalam penelitian ini adalah PKB (Perjanjian Kerja Bersama) PTPN IV (Persero) periode 2012-2013, Surat Keputusan Direksi tahun 2012 tentang Peraturan Kepegawaian, dan fotocopy slip gaji responden.

3.7. Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa tahap dalam pengumpulan data dalam suatu penelitian, yaitu tahap orientasi, tahap eksplorasi, dan tahap member cek.

1) Tahap orientasi

Dalam tahap ini peneliti melakukan prasurvey ke lokasi yang akan diteliti. Peneliti melakukan dialog dengan para pekerja, kemudian peneliti juga melakukan studi dokumentasi serta kepustakaan untuk melihat dan mencatat data-data yang diperlukan dalam penelitian.

2) Tahap eksplorasi

Tahap ini merupakan tahap pengumpulan data di lokasi. Dalam tahap ini, peneliti akan mengumpulkan data mengenai masalah yang terkait melalui observasi dan wawancara.

3) Tahap *membercheck*

Setelah data diperoleh secara langsung dari lapangan, maka data yang ada tersebut diangkat dan dilakukan pengecekan, untuk mengecek keabsahan data sesuai dengan sumber aslinya.

Defenisi masing-masing metode penelitian kualitatif dapat dijelaskan sebagai berikut :

3.7.2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode yang paling sering digunakan peneliti kualitatif. Menurut Moleong (2004) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara merupakan bentuk perbincangan, seni bertanya dan mendengar (Norman dan Yvonna, 2009). Metode ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik personal seorang peneliti, termasuk kelas sosial, ras, suku, dan gender.

Ada berbagai macam cara pembagian jenis wawancara. Patton (dalam Moleong, 2004), membagi wawancara sebagai berikut :

1. Wawancara Pembicaraan Informal

Pada jenis wawancara ini pertanyaan yang diajukan sangat bergantung pada pewawancara itu sendiri, jadi bergantung pada spontanitasnya dalam mengajukan pertanyaan kepada terwawancara. Hubungan pewawancara dengan terwawancara adalah dalam suasana wajar, biasa, sedangkan

pertanyaan dan jawabannya berjalan seperti pembicaraan biasa dalam kehidupan sehari-hari saja. Sewaktu pembicaraan berjalan, terwawancara barangkali tidak mengetahui atau tidak menyadari bahwa ia sedang diwawancarai.

2. Pendekatan Menggunakan Petunjuk Umum Wawancara

Jenis wawancara ini mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang dirumuskan tidak perlu ditanyakan secara berurutan. Demikian pula penggunaan dan pemilihan kata-kata untuk wawancara dalam hal tertentu tidak perlu dilakukan sebelumnya. Petunjuk wawancara hanyalah berisi petunjuk secara garis besar tentang proses dan isi wawancara untuk menjaga agar pokok-pokok yang direncanakan dapat seluruhnya tercakup. Pelaksanaan wawancara dan pengurutan pertanyaan disesuaikan dengan keadaan responden dalam konteks wawancara yang sebenarnya.

3. Wawancara Baku Terbuka

Jenis wawancara ini adalah wawancara yang menggunakan seperangkat pertanyaan baku. Urutan pertanyaan, kata-kata, dan cara penyajiannya sama untuk setiap responden. Keluwesan mengadakan *pertanyaan pendalaman* (probing) terbatas, dan hal itu bergantung pada situasi wawancara dan kecakapan pewawancara. Maksud pelaksanaan tidak lain merupakan usaha untuk menghilangkan kemungkinan terjadinya kekeliruan. Wawancara jenis ini bermanfaat pula dilakukan apabila

pewawancara ada beberapa orang dan terwawancara cukup banyak jumlahnya.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan teknik pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara dan wawancara baku terbuka, dimana kedua teknik ini lebih terarah dan fokus sehingga informasi yang dikumpulkan menjadi lebih efektif.

3.7.3. Dokumentasi

Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan (Moleong, 2004). Dokumen digunakan untuk keperluan penelitian, menurut Guba dan Lincoln (dalam Moleong, 2004), karena alasan-alasan yang dapat dipertanggung jawabkan seperti : (1) Dokumen dan rekaman digunakan karena merupakan sumber yang stabil, kaya, dan mendorong. (2) Berguna sebagai bukti untuk suatu pengujian. (3) Keduanya berguna dan sesuai dengan penelitian kualitatif karena sifatnya yang alamiah, sesuai dengan konteks, lahir dan berada dalam konteks. (4) Rekaman relatif murah dan tidak sukar diperoleh, tetapi dokumen harus dicari dan ditemukan. (5) Keduanya tidak reaktif sehingga sukar ditemukan dengan teknik kajian isi. (6) Hasil pengkajian isi akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas tubuh pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki.

Metode dokumentasi yang digunakan untuk mengumpulkan data tentang penghargaan dan sanksi dibantu oleh pihak perkebunan mayang, antara lain penyediaan data tentang pelaksanaan dan penerapan penghargaan dan sanksi, dan peraturan dasar tertulis tentang penghargaan dan sanksi.

3.8. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses pengaturan urutan data, pengorganisasian yang mengarah kepada suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Sugiyono (2009) menjelaskan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, hingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data yang dimaksud, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

3.8.1. Reduksi Data

Jumlah data yang diperoleh dari lapangan cukup banyak, sehingga perlu melakukan pencatatan secara teliti dan rinci. Menurut Sugiyono (2009), mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran dan informasi yang lebih jelas, sehingga mempermudah peneliti untuk melakukan analisis data selanjutnya.

Pada dasarnya dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu agar lebih terarah dan fokus pada tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari

penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, sesuatu yang dipandang asing atau aneh dan tidak memiliki pola harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data.

3.8.2. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Tetapi yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan kata-kata atau teks yang bersifat naratif.

3.8.3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan merupakan temuan yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat juga berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2009).

Ketiga aktivitas analisis data tersebut, akan memperkuat penelitian kualitatif yang dilakukan oleh peneliti karena sifat data dikumpulkan dalam bentuk laporan, uraian dan proses untuk mencari kejelasan dan keakuratan makna sehingga mudah dipahami baik oleh peneliti sendiri maupun orang lain.

3.9. Validasi data

Uji keabsahan data dalam suatu penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Sugiyono (2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif lebih menekankan pada aspek reliabilitas, sedangkan penelitian kualitatif lebih menekankan pada aspek validitas. Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Sedangkan reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Karena reliabilitas berkaitan dengan derajat konsistensi, maka bila ada peneliti lain mengulangi atau mereplikasi penelitian dalam obyek yang sama dengan metode yang sama, maka akan menghasilkan data yang sama.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis validasi, yakni validasi internal dan eksternal.

1. Validasi Internal

Validasi internal data penelitian dilakukan melalui teknik *membercheck* oleh responden setelah peneliti melakukan tabulasi data hasil penelitian. Peneliti membuat tabulasi data yang berisi hasil wawancara apa adanya yang kemudian diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori dan selanjutnya diinterpretasikan oleh peneliti menurut pemahaman peneliti

terhadap hasil wawancara dengan responden tersebut. Selanjutnya hasil tabulasi data ditunjukkan kembali kepada responden sehingga responden mengetahui hasil interpretasi peneliti. Apabila ada hasil interpretasi peneliti yang tidak sesuai dengan maksud yang ingin disampaikan oleh responden saat wawancara, maka responden berhak untuk tidak memberikan *membercheck* dan meminta peneliti untuk memperbaiki. Tetapi jika responden menyetujui hasil interpretasi peneliti, maka responden dapat memberikan *membercheck* pada hasil tabulasi data dan menandatangani sebagai bukti keabsahan data.

2. Validasi Eksternal

Peneliti juga melakukan pengujian validitas eksternal dengan menggunakan sarana tabulasi data yang juga digunakan untuk *membercheck* pada saat yang sama. Pengujian validasi eksternal ini digunakan peneliti untuk mengukur tingkat transferabilitas, dimana pengujian ini berfungsi untuk menunjukkan ketepatan yang dapat dijelaskan dengan cara dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Transferabilitas yang baik dapat terlihat dari kejelasan gambaran dan pemahaman pembaca tentang konteks penelitian yang dilakukan oleh peneliti.