

PENERAPAN SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIN PELATIHAN DAN PENDIDIKAN DAERAH KABUPATEN MAMASA

**ADE SUNARYA A.L RAMBULANGI
JOHNNY HANNY POSUMAH
VERY Y. LONDA**

Abstract : Reward and punishment aims to increase employee motivation, so that employees will be maximized in work. This research aims to find out, how the application of reward and punishment system in the employment agency training and education in district Mamasa. This research uses qualitative method that is research type which is used to research on condition where natural object is key instrument, data collecting technique is done by triangulation (combination), data analysis is inductive and qualitative research result more emphasize meaning from generalization. Informants in this research amounted to 10 people, namely head employment agency 1 person, secretary 1 person, head of field 3 people and office employees 5 people. The results of this research can be seen that the rewards and punishment applied in the employment agency personnel training and education in district Mamasa in terms of rewards in the form of incentive material and non-material incentive; and punishment in the form of preventive and repressive. It can be said that has not been applied maximally by the head of the employment agency and based on existing research can be seen that there are still many complaints from the employees to the leadership regarding the implementation of rewards and punishment. Lack of firmness, improper rewarding, unfair and uneven punishment are factors that cause employees to complain against the leadership. Refers to some of the results of this research then as a suggestion in solving the problem in this research that should be more appropriate in giving awards to employees who achievement of performance, more firm in giving punishment, both before the occurrence of violations and after the occurrence of violations and be fair and equitable in giving punishment.

Keywords : Reward, Punishment

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset vital suatu organisasi pemerintahan karena perannya dalam implementasi strategi sangat penting yaitu sebagai subyek pelaksana dari strategi organisasi. Sumber daya manusia ini adalah orang-orang yang ada di dalam organisasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaannya di dalam organisasi. Mempunyai sumber daya manusia yang tangguh, berkualitas dan profesional merupakan harapan besar suatu organisasi, bagi organisasi yang memiliki sumber daya yang handal, berkualitas, tangguh dan profesional, tentu akan dengan mudah memperoleh kinerja yang diharapkan oleh organisasi tersebut, yaitu kinerja yang optimal dan di inginkan baik oleh pegawai secara individu maupun kelompok. Begitu juga jika sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut berkualitas dan profesional maka

tujuan organisasi akan dapat dengan mudah diwujudkan. Namun apa daya jika kondisi tersebut terjadi sebaliknya kita memiliki sumber daya manusia yang tidak berkualitas, tidak profesional, tidak disiplin, lamban, banyak menuntut, dan masih banyak lagi sebutan negatif lainnya.

Sekarang ini sedang berlangsung perubahan paradigma dalam menata dan menyelenggarakan birokrasi pemerintahan. Paradigma yang di ikuti pada kurun waktu beberapa dasawarsa yang lalu telah banyak berubah, perubahan itu sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman yang semakin hari semakin maju dan dinamis. Perubahan paradigma itu cenderung untuk mengganti cara-cara pengaturan lembaga birokrasi pemerintahan yang sentralistik ke desentralistik, dari otoritarian keegalitarian dan demokratis, dari kedaulatan negara menjadi kedaulatan rakyat, dari bentuk organisasi yang besar menjadi ramping, dari

cara yang menekankan *rowing* (semua dikerjakan sendiri) menjadi *steering* (membatasi hanya mengarahkan, mengendalikan, dan hanya memberikan kebijakan saja), dari yang berorientasi pada kekuasaan negara berubah menjadi berorientasi pada kompetensi dan mementingkan peran pasar. Berdasarkan perubahan inilah maka lembaga birokrasi pemerintah termasuk penataan sumber daya aparatur harus melakukan *repositioning* atau reformasi agar sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Lembaga birokrasi pemerintahan yang sekarang ada tampaknya tidak lagi sesuai dengan tuntutan reformasi yang menginginkan agar birokrasi pemerintahan bersifat demokratis, menekankan kedaulatan rakyat, menekankan pada kontrol rakyat, tidak sentralistik, dan mengutamakan pada kompetensi aparturnya. Jika kondisi birokrasi semacam ini dibiarkan maka birokrasi akan menghalangi persoalan yang lebih parah.

Secara singkat, permasalahan yang sekarang dihadapi oleh birokrasi pemerintah ialah kelembagaan birokrasi pemerintahan yang besar dan didukung oleh sumber daya aparatur yang kurang profesional, mekanisme kerja yang sentralistik masih mewarnai kinerja birokrasi pemerintah, kontrol terhadap birokrasi pemerintah dan dari pemerintah, paroklien dalam birokrasi pemerintah merupakan halangan terhadap upaya mewujudkan meritokrasi dalam birokrasi, tidak jelas dan bahkan cenderung tidak ada *sense of accountability* baik secara kelembagaan maupun secara individual, jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya seringkali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan, penataan sumber daya

aparatur tidak di sesuaikan dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi. Selain itu masih banyak lagi permasalahan yang timbul dalam birokrasi pemerintah seperti tidak adanya daya saing yang bisa diandalkan dalam menghadapi globalisasi, belum diwujudkan penempatan pelayanan masyarakat pada kinerja birokrasi dan masih banyaknya semangat memperbesar jumlah institusi kelembagaan dan sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintahan.

Menurut Manullang (2004 : 7) Reward merupakan suatu sarana motivasi atau sarana yang dapat menimbulkan dorongan dan merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja, yang diberikan dalam bentuk uang atau penghargaan yang ditetapkan berdasarkan prestasi, semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula reward yang diberikan

Sejalan dengan itu Handoko (2003 : 92) mengemukakan bahwa Reward merupakan suatu alat untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai dan perilaku seseorang sehingga dapat mempercepat pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan dan akhirnya target atau tujuan yang ingin dicapai terlaksana dengan baik.

Kusuma (1973), Punishment adalah tindakan yang dijatuhkan kepada seseorang secara sadar dan sengaja sehingga menimbulkan nestapa, dan dengan adanya nestapa itu orang yang bersangkutan akan menjadi sadar akan perbuatannya dan berjanji di dalam hatinya untuk tidak mengulangnya.

Kesadaran pemerintah terhadap pentingnya aparatur negara yang bersih dan berwibawa sehingga pemerintah menerapkan sistem Reward dan Punishment dimana pada dasarnya sistem

ini bekerja memberikan hukuman bagi yang melanggar dan memberikan hadiah bagi yang berprestasi. Reward dan Punishment merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Jika reward merupakan bentuk reinforcement yang positif yaitu pemberian penghargaan seperti fasilitas-fasilitas, rekreasi, perjagaan kesehatan, perumahan dan juga reward berupa promosi jabatan, pekerjaan terjamin, penempatan yang baik dan reward berupa insentif dan bonus-bonus (uang) maka punishment sebagai bentuk reinforcement yang negatif seperti punishment preventif yaitu untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran dan punishment represif yaitu hukuman yang dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. Tetapi jika diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. Jadi, hukuman yang dilakukan mesti bersifat pedagogis yaitu untuk memperbaiki dan mendidik kearah yang lebih baik. Pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Reward yang diberikan harus secara adil dan bijak jika tidak reward malah menimbulkan rasa cemburu dan “persaingan yang tidak sehat” hingga memicu rasa sombong bagi pegawai yang memperolehnya. Sebaliknya jika punishment memang harus diberlakukan, maka laksanakanlah dengan cara yang profesional, tidak boleh sewenang-wenang, tidak pula menimbulkan rasa iri hati, hendaknya punishment yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi telah disosialisasikan sebelumnya dan sebaiknya sanksi tersebut sama-sama disepakati sehingga dapat terjalin kerjasama yang

baik dan dapat menjadikan suatu instansi lebih baik lagi dan lebih produktif sehingga pelayanan publik dapat berjalan baik dan efisien. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah di tunjukan oleh bawahannya, hukuman untuk perbuatan jahat dan ganjaran untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja.

Penerapan sistem reward dan punishment baik dari pusat hingga kedaerah-daerah sudah ada tanpa terkecuali di Badan Kepegawaian Pelatihan dan Pendidikan Daerah Kabupaten Mamasa. Namun pada kenyataannya reward dan punishment tidak di terapkan dengan baik oleh atasan kepada bawahannya, sehingga menimbulkan masalah-masalah seperti pegawai yang hanya bermalas-malasan, tidak disiplin, tidak maksimal dalam bekerja dan bermain handphone pada saat jam kerja. Hal-hal seperti ini yang menyebabkan reward dan punishment tidak berguna karena pegawai yang sudah acuh tak acuh untuk meningkatkan prestasi kinerjanya. Adapun faktor lain yang menyebabkan reward dan punishment tidak di terapkan dengan baik oleh atasan kepada bawahan antara lain karena adanya hubungan emosional seperti punishment represif yaitu pemberian hukuman setelah melakukan kesalahan. Diketahui bahwa pegawai yang melakukan kesalahan tidak di beri hukuman atau sanksi karena memiliki hubungan emosional dengan atasan oleh karena itu pegawai tersebut bermasa bodoh terhadap prestasi kinerjanya. Dengan melihat kondisi yang demikian menjadikan

reward dan punishment yang sudah ada tidak di terapkan dengan baik.

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan oleh penulis dalam latar belakang masalah ini, maka penulis tertarik untuk meneliti dan juga mendalami serta merasa tertantang untuk lebih mengetahui mengenai “Penerapan Sistem Reward dan Punishment Pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamasa”..

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut (Sugiyono : 2012) penelitian kualitatif, yaitu jenis penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti adalah instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi

Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menetapkan lokasi penelitian di Badan Kepegawaian, Pelatihan dan Pendidikan Daerah Kabupaten Mamasa.

Fokus Penelitian

Penelitian ini hanya berfokus pada : Penerapan Sistem Reward dan Punishment Pegawai di Badan Kepegawaian, Pelatihan dan Pendidikan Daerah Kabupaten Mamasa.

1. Penerapan Sistem Reward yang terdiri dari : Material Incentive, Semi Material Incentive, Non-Material Incentive
2. Penerapan Sistem Punishment yang terdiri dari : Punishment Preventif, Punishment Represif

Informan

Informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang berpotensi memberikan informasi tentang Penerapan Sistem Reward

dan Punishment Pegawai di Badan Kepegawaian, Pelatihan dan Pendidikan Daerah Kabupaten Mamasa. Dengan penelitian kualitatif informan penelitian dipilih secara “Purposive”, yaitu berkaitan dengan tujuan tertentu. Berdasarkan hal tersebut di atas maka dapat ditentukan informan dalam penelitian ini 10 orang antara lain :

1. Kepala Badan KPPD : 1 Orang
2. Sekretaris Badan KPPD : 1 Orang
3. Kepala Bidang Badan KPPD: 3 Orang
4. Staf Kantor Badan KPPD : 5 Orang

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut.

1. Wawancara

Wawancara adalah kegiatan yang dilakukan pada saat konteks yang dianggap tepat guna dalam mendapatkan data yang mempunyai kedalaman dan dapat dilakukan berkali-kali secara frekuentatif sesuai dengan keperluan peneliti tentang kejelasan masalah penelitian yang difokuskannya. Teknik ini dimaksudkan agar peneliti mampu mengeksplorasi data dari informan yang bersifat dinilai, makna, dan pemahamannya.

2. Observasi

Observasi yakni pengamatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Kegiatan pengamatan terhadap obyek penelitian ini untuk memperoleh keterangan yang lebih akurat mengenai hal-hal yang diteliti yang terkait dengan Penerapan Sistem Reward dan Punishment Pegawai di Badan Pengelola Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamasa.

3. Study Kepustakaan

Yaitu dengan membaca buku, dokumen-dokumen, undang-undang, dan media informasi lainnya yang berkaitan Penerapan Sistem Reward dan Punishment Pegawai di Badan Pengelola Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamasa.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis data model Miles & Huberman. Miles & Huberman (dalam Sugiono, 2012), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display dan conclusion drawing/verification.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam mendeskripsikan bagaimana sistem reward dan punishment di badan kepegawaian, pelatihan dan pendidikan daerah kabupaten mamasa dimana dalam memberikan bentuk reward dan punishment kepada pegawai, sesuai dengan fokus penelitian yaitu: Penerapan sistem reward yang terdiri dari material incentive, semi-material incentive dan non material incentive / penerepan sistem punishment yang terdiri dari punishment preventif dan punishment represif yang diberikan oleh pimpinan badan kepegawaian, pelatihan dan pendidikan daerah. Dimana sesuai dengan hasil penelitian ini, peneliti melakukan wawancara yang memfokuskan kepada pemberian bentuk reward dan punishment yang berjalan saat ini, dan dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada pimpinan, pegawai yang menangani program reward dan punishment, dan beberapa pegawai staff di badan kepegawaian pelatihan dan pendidikan daerah kabupaten mamasa.

Penerapan reward dan punishment terkait dengan motivasi kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting, namun dapat dilihat bahwa penerapan yang tidak terlaksana dengan maksimal membuat pegawai kurang termotivasi terhadap pencapaian kinerjanya. Dapat dilihat bahwa tidak diterapkannya reward berupa non-material incentive (penghargaan yang tidak dapat dinilai dengan uang), material incentive (penghargaan berupa uang), semi material incentive (penghargaan tidak selamanya dinilai

dengan uang) oleh seorang pemimpin terhadap pegawai sehingga banyak pengeluaran-pengeluaran dari pegawai terlebih khusus pegawai yang memiliki prestasi dalam bekerja. Begitupun punishment yang kurang diterapkan dengan baik dari seorang pemimpin baik itu punishment dalam bentuk represif (hukuman sesudah terjadi pelanggaran) dan preventif (hukuman sebelum terjadinya pelanggaran) sehingga ada pegawai yang merasa diperlakukan dengan secara tidak adil ketika mendapatkan hukuman.

Maka dapat dikatakan bahwa berdasarkan hasil observasi serta wawancara dengan beberapa pegawai yang sedang bekerja di badan kepegawaian pelatihan dan pendidikan daerah kabupaten mamasa bahwa reward dan punishment belum diterapkan dengan baik oleh seorang pemimpin karena didapati masih banyak pegawai yang mengeluhkan hal tersebut. Ada pegawai yang mengeluhkan program material incentive yang diketahui berupa uang tetapi yang diberikan hanya ucapan terima kasih yang seharusnya pegawai tersebut mendapatkan imbalan berupa uang karena prestasi kerja yang dicapainya. Faktor lain yang menyebabkan kurang maksimalnya penerapan reward dan punishment karena adanya hubungan emosional antara pimpinan dan bawahan yang juga di keluhkan oleh beberapa pegawai, seperti yang di dapati dalam pemberian reward ada pegawai yang mendapat imbalan yang seharusnya tidak berhak untuk mendapat imbalan tersebut dan sebaliknya dalam pemberian punishment ada pegawai yang melakukan pelanggaran tetapi tidak diberikan hukuman tersebut karena adanya hubungan khusus dengan pimpinan, hal inipun di keluhkan oleh beberapa pegawai karena penerapan reward dan punishment yang tidak adil dan merata. Untuk itu sebagai pimpinan harus lebih tegas dalam memberikan reward dan punishment kepada karyawan dan memberikan reward dan punishment secara adil tanpa memandang adanya hubungan khusus agar pegawai merasakan kepuasan dari peminanan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Program reward dalam bentuk Non Material Incentive yaitu penghargaan yang tidak dapat dinilai dengan uang di Badan Kepegawaian Pelatihan dan Pendidikan Daerah sudah cukup baik diterapkan oleh pimpinan kepada bawahan sehingga sudah tidak banyak pengeluhan dari pegawai untuk hal mengenai diterapkannya reward dalam bentuk Non-material incentive.
2. Reward dalam bentuk material incentive di Badan Kepegawaian Pelatihan dan Pendidikan Daerah Kabupaten Mamasa dapat dilihat bahwa dalam penerapannya belum dapat dilaksanakan dengan maksimal oleh seorang pemimpin sehingga banyak pengeluhan dari pegawai seperti yang sebenarnya material incentive yaitu penghargaan berupa uang namun pada kenyataannya yang diberikan pada pegawai yang berprestasi hanyalah ucapan terima kasih dari pimpinan.
3. Reward dalam bentuk semi material incentive di Badan Kepegawaian Pelatihan dan Pendidikan Daerah Kabupaten Mamasa dapat dilihat bahwa belum diterapkan dengan baik oleh pimpinan karena masih ada pegawai yang berprestasi dalam kinerja tetapi tidak mendapatkan hadiah yang telah di janjikan.
4. Punishment dalam bentuk preventif di Badan Kepegawaian Pelatihan dan Pendidikan Daerah Kabupaten Mamasa dalam hal memberikan hukuman sebelum terjadinya pelanggaran dapat dilihat bahwa dalam penerapannya kurangnya ketegasan dari pimpinan dalam memberitahukan hukuman apa yang akan diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran baik secara lisan maupun tulisan.
5. Punishment dalam bentuk represif dapat dilihat dari segi penerapannya tidak maksimal karena pemimpin yang memberikan hukuman namun diberikan

secara tidak adil atau tidak merata karena adanya hubungan emosional antara pegawai dan pimpinan, sehingga banyak keluhan dari pegawai lain yang merasa iri terhadap tindakan seorang pemimpin terhadap hal tersebut.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya dan dengan berbagai peluang dan tantangan yang ada, maka penulis berupaya memberikan saran-saran sebagai berikut.

1. Pemimpin di badan kepegawaian harus lebih meningkatkan lagi upaya penerapan reward dalam bentuk non material incentive.
2. Pemimpin yang ada di badan kepegawaian pelatihan dan pendidikan daerah harus lebih tepat dalam menerapkan program reward dalam bentuk material incentive.
3. Pemimpin harus lebih memaksimalkan penerapan reward dalam bentuk semi material incentive dan apa yang sudah menjadi janji dari seorang pemimpin kepada pegawai harus di tepati.
4. Pemimpin harus lebih tegas dalam memberikannya baik secara lisan maupun tulisan.
5. Pemimpin harus adil dalam pemberian sanksi atas semua pegawai yang melanggar aturan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hani, Handoko T. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Salemba Empat.
- Manullang, M. 2004. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Method)*. Bandung : Alfabeta.