

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Deskripsi Teori

1. Penghargaan (Reward)

Menurut Gomez Meija dan Balkin dikutip oleh Michael Armstrong dan Helen Murlis bahwa teori kontingensi menyatakan bahwa agar efektif, kebijakan dan praktik imbalan harus sesuai dengan karakteristik unik organisasi, termasuk budayanya, gaya manajemen dan teknologi, serta kondisi lingkungannya.¹

a. Pengertian Reward

Menurut bahasa, reward berasal dari bahasa Inggris Indonesia yang berarti penghargaan atau hadiah, bermanfaat.² Di luar upah, gaji, dan insentif, sering kali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya. Dengan kata lain, manajemen memberikan penghargaan atau reward.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan reward, misalnya kenaikan gaji, tunjangan, dan promosi. Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem gaji berdasarkan kinerja (performance based pay) atau disebut juga pembayaran yang berorientasi hasil (result oriented pay). Untuk mengimplementasikan sistem penggajian berbasis kinerja/hasil, maka organisasi sektor publik harus memiliki sistem manajemen kinerja yang modern, efektif, dan valid. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem reward, insentif, dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan knowledge, skill, dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.³

¹ Michael Armstrong dan Helen Murlis, *Manajemen Imbalan Strategi dan Praktik Remunasi*, Bhuana Ilmu Populer, Jakarta, 2003, hlm. 86-87

² Hendra Yuliawan, *Kamus Inggris Indonesia*, Pustaka Mandiri, Surakarta, 2006, hlm. 202

³ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, hlm. 16

Kinerja merupakan persoalan krusial dalam hubungan antara atasan dan bawahan pada satu organisasi tertentu. Allah swt memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik). Allah SWT berfirman :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya : “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (Q.S. Al-Nahl : 97)⁴

Dalam ayat lain, Allah swt berfirman :

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

Artinya : “Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyalakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(Nya) dengan yang baik.” (Q.S. Al-Khafi : 30)⁵

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka harus diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus atau insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya.⁶

b. Maksud dan Tujuan Pemberian Penghargaan

Tujuan utama program reward atau kompensasi adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar

⁴ Al-Qur'an Surat Al Nahl Ayat 97, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Karya Agung, Surabaya, 2006, hlm. 378-379

⁵ Al-Qur'an Surat Al Khafi Ayat 30 , *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Karya Agung, Surabaya, 2006, hlm. 406

⁶ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UIN Malang Press (Anggota IKAPI), Malang, 2009, hlm. 353

datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi. Reward atau kompensasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi pekerja karena merasa bahwa pekerjaannya dihargai sehingga meningkatkan kinerja pekerja. Di samping itu, penghargaan dan kinerja tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja pekerja.⁷

Tujuan pemberian penghargaan antara lain adalah :

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerjasama formal antara manajer dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan manajer wajib membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

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

3) Pengadaan Efektif

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

4) Motivasi

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

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

⁷ Wibowo, Manajemen Kinerja, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 362 – 364

6) Disiplin

Dengan pemberian penghargaan yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.⁸

c. Macam – Macam Penghargaan

Penghargaan dapat dibedakan antara penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan finansial, materiil atau penghargaan sosial karena berasal dari lingkungan. Seorang pekerja yang bekerja mencari penghargaan ekstrinsik, seperti uang atau pujian dikatakan termotivasi secara ekstrinsik, sedangkan mereka yang memperoleh kesenangan dari tugas atau pengalaman merasa kompeten atau mentukan diri sendiri dikatakan termotivasi secara intrinsik. Arti pentingnya penghargaan ekstrinsik dan intrinsik semata – mata menyangkut masalah budaya dan selera pribadi.

1) Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan eksternal terhadap pekerjaan, seperti pembayaran, promosi, atau jaminan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja.⁹

Penghargaan ekstrinsik (ekstrinsic rewards) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik menurut Schuster terbagi menjadi 2 jenis yaitu :

⁸ Ni Wayan Mujiati dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 154

⁹ Wibowo, Op.cit, hlm. 367

a) Penghargaan Finansial

(1) Gaji dan upah

Gaji dan upah umumnya disebut sebagai kompensasi utama karena sebagai gantungan hidup (nafkah) bagi pegawai dan keluarganya.¹⁰

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan yang tetap. Imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

Jenis kompensasi lain yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerjanya adalah upah insentif. Perusahaan menetapkan adanya upah insentif untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan peningkatan kualitas dan kuantitas kerjanya. Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Upah insentif sebagai bagian dari keuntungan perusahaan terutama sekali diberikan kepada karyawan yang bekerja secara baik atau berprestasi. Pemberian insentif ini dimaksudkan perusahaan sebagai upaya untuk memotivasi karyawan yang berprestasi tetap bekerja di perusahaan.¹¹

Pada dasarnya, upah dan gaji merupakan kompensasi sebagai kontra prestasi atas pengorbanan pekerja. Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui bersama berdasarkan personal contract.

¹⁰ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2016, hlm. 123

¹¹ Wahibur Rokhman, Sumber Daya Manusia, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, hlm. 93

Upah biasanya diberikan pada pekerja pada tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sementara itu, gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawabnya terhadap pekerja tertentu dari pekerja pada tingkatan yang lebih tinggi.¹²

(2) Tunjangan karyawan

Pada umumnya tunjangan diberikan sebagai tambahan gaji atau upah yang berfungsi untuk mensejahterakan pegawai. Macam-macam tunjangan antara lain : tunjangan jabatan, tunjangan profesi, tunjangan keluarga, tunjangan pangan, dan sebagainya.¹³

Di samping upah dan gaji serta insentif, kepada karyawan dapat diberikan benefit atau tunjangan. Benefit program adalah kompensasi lain di luar gaji dan upah. Bentuk kompensasinya dapat berupa retirement plan atau cafeteria benefit plan. Retirement plans merupakan rencana pensiun pekerja. Metodenya bisa berbeda-beda. Bentuknya dapat berupa menghimpun potongan gaji, kombinasi cadangan dana perusahaan, menghubungkan dana pensiun dengan asuransi, dan pembayarannya dapat dilakukan dengan cara bulanan, dibayarkan sekaligus atau kombinasi di antara keduanya.

Sementara itu, cafeteria benefit plans merupakan suatu rencana pemberian kompensasi tambahan dengan menetapkan batas jumlah tertentu per pekerja, tetapi mereka boleh memilih variasi dari bentuknya. Tujuan variasi ini adalah memberi fleksibilitas kepada pekerja untuk memilih yang paling sesuai dengan kebutuhannya. Demikian pula biaya pemeliharaan

¹² Wibowo, Op.Cit, hlm. 352

¹³ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, Loc.Cit

kesehatan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, antara lain bekerja sama dengan perusahaan asuransi.¹⁴

(3) Bonus

Jenis kompensasi lain yang ditetapkan perusahaan adalah berupa pemberian bonus. Pemberian bonus kepada karyawan ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan semangat kerja karyawan. Bonus adalah uang dibayar sebagai balas atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan secara sekali terima tanpa sesuatu ikatan dimasa yang akan datang. Beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.¹⁵

Bonus juga dapat dikarenakan pekerja menghemat waktu penyelesaian pekerjaan pada umumnya bonus dihitung berdasarkan tingkat tarif tertentu masing-masing unit produksi.¹⁶ Bonus dapat diakibatkan pegawai menghemat waktu penyelesaian pekerjaan, misalnya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan ditentukan standarnya lima jam, tetapi pekerja dapat menyelesaikan dalam waktu tiga jam. Dalam hal ini pekerja dibayar dengan standar lima jam kerja.¹⁷

b) Penghargaan Non Finansial

(1) Penghargaan Interpersonal

Penghargaan Interpersonal adalah penghargaan ekstrinsik seperti menerima rekognisi atau pengakuan atau menjadi mampu berinteraksi sosial tentang pekerjaan. Manajer berperan dalam memberikan status pekerjaan sedangkan rekognisi merupakan pernyataan manajemen bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik dan dapat memperbaiki status.

¹⁴ Wibowo, Op.Cit, hlm 374

¹⁵ Wahibur Rokhman, Op.Cit, hlm. 93-94

¹⁶ M. Kadarisman, Manajemen Kompensasi, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm 212

¹⁷ Ibid, hlm. 215

(2) Promosi

Manajer membuat keputusan penghargaan promosi sebagai usaha mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaannya. Kriteria yang sering dipergunakan untuk mencapai keputusan promosi adalah kinerja dan senioritas. Kinerja, apabila dapat diukur secara akurat, sering memberi bobot penting dalam alokasi penghargaan promosi.¹⁸

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 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.¹⁹ Adapun tujuan promosi, yaitu :

- (a) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- (b) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- (c) Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- (d) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.

¹⁸ Wibowo, Op.Cit, hlm. 368

¹⁹ Malayu S.P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 107

(e) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.²⁰

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan di dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman dasar yang digunakan untuk mempromosikan karyawan yaitu pengalaman, kecakapan, dan kombinasi kecakapan dan pengalaman.²¹

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan itu. Syarat-syarat promosi ini harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahui secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan untuk berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama, tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya adalah jurur, disiplin, prestasi kerja, kerja sama, cakap, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan.²²

2) Penghargaan Instrinsik

Penghargaan intrinsik adalah bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly penghargaan intrinsik meliputi:

²⁰ Ibid, hlm. 113

²¹ Abdurrahmat Fathoni, Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm. 167

²² Ibid, hlm. 168-169

a) Penyelesaian Pekerjaan

Kemampuan untuk memulai dan mengakhiri proyek atau pekerjaan mempunyai arti penting bagi individu. Orang menilai kinerja seseorang melalui kemampuan penyelesaian tugas. Pengaruh bahwa menyelesaikan tugas terdapat dalam dirinya merupakan self-reward.

b) Prestasi

Pencapaian prestasi merupakan pencatatan sendiri penghargaan yang diperoleh dari mencapai tujuan menantang. Terdapat perbedaan individu dalam menentukan tujuan, ada yang mencari tujuan menantang, moderat atau rendah. Tujuan yang sulit dapat mengakibatkan tingkat kinerja individual tinggi daripada tujuan moderat. Oleh karena itu, disarankan untuk memberi target pekerjaan cukup tinggi dan menantang, namun masih dapat dijangkau.

c) Otonomi

Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk membuat keputusan. Mereka ingin bekerja tanpa diawasi secara ketat. Perasaan otonomi dapat mengakibatkan kebebasan melakukan apa yang dipertimbangkan terbaik oleh pekerja. Dalam pekerjaan yang terstruktur sangat baik dan dikontrol manajemen, sulit menciptakan tugas yang mengarah pada perasaan otonomi. Pemberian otonomi secara luas merupakan bentuk pelibatan pekerja dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan tanggung jawabnya.²³

d) Pengembangan Pribadi

Individu yang mengalami pertumbuhan dapat merasakan perkembangannya dan melihat bagaimana kapabilitasnya menjadi meluas. Dengan memperluas kapabilitas, pekerja dapat memaksimalkan atau memuaskan potensi keterampilan. Sebagian

²³ Wibowo, Op.Cit, hlm. 369-370

menjadi tidak puas jika tidak didorong mengembangkan keterampilannya. Program pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan sangat berarti untuk mengembangkan kemampuan pekerja.²⁴

d. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penghargaan

Besar dan kecilnya penghargaan atau kompensasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang memaksa departemen sumber daya manusia untuk menyesuaikan supaya sistem penggajian perusahaan menjadi efektif. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1) Pasar Tenaga Kerja

Ketersediaan tenaga kerja akan berpengaruh terhadap besar kecilnya kompensasi. Semakin sulit dan langkanya suatu keahlian yang tersedia di pasar akan semakin mahal kompensasi yang harus diberikan dan sebaliknya, semakin banyak tenaga kerja yang tersedia di pasar semakin murah perusahaan harus membayar kompensasi.

2) Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan untuk Membayar

Kemampuan perusahaan dalam membayar sangat menentukan besaran kompensasi yang harus dibayar. Disamping itu kompensasi juga dipengaruhi oleh kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besaran kompensasi untuk karyawan.

3) Produktivitas

Prestasi seorang karyawan akan sangat menentukan besar kecilnya kompensasi yang diterima. Semakin tinggi kinerja yang dicapai karyawan semakin besar berbagai komponen kompensasi yang diterima seperti bonus dan insentif.

4) Serikat Kerja

Kekuatan serikat kerja akan menentukan besaran kompensasi. Serikat pekerja yang memiliki daya tawar yang kuat terhadap manajemen akan dapat menekan manajemen untuk mengikuti apa yang menjadi tuntutan serikat kerja.

²⁴ Ibid, hlm. 370

5) Posisi/Jabatan

Semakin besar jabatan seseorang maka semakin besar tanggung jawab dan wewenang yang dipegang, hal ini menuntut kesesuaian dalam memperoleh besaran kompensasi yang diterima.

6) Aturan Pemerintah

Berbagai aturan yang diterbitkan baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah akan sangat berpengaruh terhadap berbagai kebijakan besaran kompensasi karyawan. Undang-undang tenaga kerja telah menetapkan standar minimum regional, tunjangan hari raya, upah lembur dan lainnya.²⁵

e. Indikator Penghargaan

Menurut Simamora, penghargaan atau kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Ada tiga indikator untuk menilai kompensasi :

1) Puas terhadap gaji

Hak yang diterima oleh karyawan karena kompensasinya terhadap perusahaan.

2) Puas terhadap fasilitas

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penunjang kelancaran untuk kerja dan memotivasi karyawan agar semangat bekerja.

3) Puas terhadap tunjangan

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.²⁶

²⁵ Wahibur Rokhman, Op.Cit, hlm. 91-92

²⁶ Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, "Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama", Jurnal AGORA, No.2, Vol.3, 2015, hlm 40

2. Hukuman (Punishment)

Disiplin mengandung arti kepatuhan kepada perintah pemimpin, perhatian dan kontrol yang kuat terhadap penggunaan waktu, tanggungjawab atas tugas yang diamanahkan, serta kesungguhan terhadap bidang keahlian yang ditekuni.

Islam mengajarkan kita agar benar-benar memperhatikan dan mengaplikasikan nilai-nilai kedisiplinan dalam kehidupan sehari-hari untuk membangun kualitas kehidupan masyarakat yang lebih baik.

Seperti perintah untuk memperhatikan dan menggunakan waktu sebaik-baiknya, ada juga perintah untuk menekuni bidang tertentu hingga menghasilkan karya atau keahlian tertentu sesuai potensi yang dimiliki. Masing-masing orang dengan keahliannya, diharap dapat saling bekerjasama dan bahu-membahu menghasilkan buah karya yang bermanfaat bagi banyak orang. Allah SWT berfirman :

﴿قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۖ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا﴾

Artinya : “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.” (Q.S. Al-Isra’ : 84)²⁷

Pesan-pesan moral yang terkandung dalam ajaran Islam, memberi interpretasi yang lebih luas dan jelas kepada umatnya untuk berlaku dan bertindak disiplin. Pada perusahaan para karyawan di haruskan untuk disiplin, jika karyawan tidak disiplin maka pemimpin akan memberikan hukuman pada karyawan tersebut.

Pemberian hukuman adalah melakukan sesuatu yang dianggap tidak menyenangkan bagi pihak tertentu. Dipandang dari sudut behavioral, maka pemberian hukuman merupakan sebuah istilah teknis yang bersifat kompleks. Pertama-tama dapat dikatakan bahwa seorang pemberi hukuman

²⁷ Al-Qur’an Surat Al Isra’ Ayat 84, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, Karya Agung, Surabaya, 2006, hlm. 396

merupakan sebuah kejadian aversif (tidak menyenangkan), yang mengikuti suatu perilaku tertentu, dan ia mengurangi frekuensi perilaku tersebut.²⁸

Dalam rangka menghukum seorang individu (karyawan), maka seorang manajer dapat menolak memberikan suatu imbalan yang didambakan karyawan yang bersangkutan, seperti misalnya pujian atau pembayaran untuk prestasi atau sang manajer dapat menggunakan sebuah stimulus yang tidak menyenangkan, seperti misalnya teguran atau denda berupa uang.²⁹

Pada organisasi-organisasi, berbagai macam tipe kejadian-kejadian tidak menyenangkan digunakan orang sebagai alat pemberian hukuman (punishment). Konsekuensi-konsekuensi material misalnya mencakup kejadian-kejadian seperti :

- 1) Penurunan dalam upah atau gaji, PHK, tanpa mendapatkan uang pesangon.
- 2) Penurunan pangkat dalam klasifikasi jabatan, atau transfer pekerjaan karena kegagalan melaksanakan tugas-tugas dengan baik pada masa lampau.

Hukuman tertinggi pada organisasi-organisasi adalah PHK, dipecatnya karyawan yang bersangkutan, karena ia tidak dapat melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan syarat-syarat yang digariskan. Pada umumnya dapat dikatakan bahwa tindakan-tindakan tidak menyenangkan secara material tidak banyak digunakan atau diterapkan dalam organisasi-organisasi kecuali untuk problem-problem perilaku yang diangkat sangat serius. Tindakan aversif antarperorangan cenderung lebih banyak digunakan sehari-hari.

Sebagai contoh pemberian hukuman yang bersifat antarpribadi, dapat misalnya disebut teguran secara lisan yang dilakukan seorang manajer terhadap seorang karyawannya karena perilaku karyawan tersebut tidak sesuai dengan apa yang telah digariskan oleh organisasi yang bersangkutan.³⁰

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penghukuman dapat dilakukan secara tidak tepat, tetapi juga dapat diterapkan secara baik. Sudah tentu tujuan

²⁸ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Prenada Media, Jakarta, 2004, hlm. 245

²⁹ J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2011, hlm. 152

³⁰ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Op.Cit, hlm. 246

kita adalah untuk mengetahui kapan strategi ini perlu kita terapkan dan bagaimana strategi tersebut diterapkan dengan baik.

a. Hukuman Pelanggaran Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi.

Sedangkan sanksi (hukuman) pelanggaran kerja hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu :

- 1) Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis :
 - a) Teguran lisan
 - b) Teguran tertulis
 - c) Pernyataan tidak puas secara tertulis
- 2) Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis :
 - a) Penundaan kenaikan gaji
 - b) Penurunan gaji
 - c) Penundaan kenaikan pangkat
- 3) Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis :
 - a) Penurunan pangkat
 - b) Pembebasan dari jabatan
 - c) Pemberhentian
 - d) Pemecatan³¹

b. Masalah-masalah yang Dihadapi dengan Strategi Penghukuman

Seorang manajer yang menerapkan strategi penghukuman dapat menghadapi masalah-masalah penolakan dan bahkan sabotase. Adalah penting bagi seorang manajer untuk mengingat bahwa :

³¹ Veithzal Rival dan Ella Jauvani Sagala, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2011, hlm. 831

- 1) Walaupun sebuah perilaku dapat ditekan sebagai akibat penghukuman, ia tidak akan ditiadakan secara permanen. Seorang karyawan misalnya dapat ditegur karena ia secara sembunyi-sembunyi menghentikan pekerjaannya untuk beristirahat di luar jam-jam istirahat resmi. Perilaku tersebut mungkin dihentikan, tetapi hanya apabila sang manajer hadir di tempat. Begitu ancaman akan diterapkannya hukuman ditiadakan dari situasi yang berlaku (seperti sang manajer tidak berada di tempat), maka perilaku tersebut mungkin berulang.
- 2) Orang yang menerapkan penghukuman mungkin dianggap negatif oleh pihak lain. Seorang manajer yang kerap kali menghukum bawahannya mungkin akan mengalami keadaan yang kurang menyenangkan pada unit kerjanya, sekalipun ia sedang tidak menerapkan hukuman. Manajer demikian dikaitkan dengan hukuman, hingga begitu ia muncul dalam kerangka kerja sudah dirasakan sebagai pengalaman tidak menyenangkan oleh para bawahannya.
- 3) Hukuman mungkin dikompensasi oleh perkuatan positif yang diterima dari sumber lain. Seorang pekerja mungkin diperkuat oleh rekan-rekannya pada saat yang sama ia menerima hukuman dari manajernya. Adakalanya nilai positif dari perasaan kesetiakawanan rekan-rekannya cukup kuat bagi individu yang bersangkutan dalam hal menerima hukuman tersebut. Dengan demikian, perilaku yang tidak diinginkan berkelanjutan.³²

c. Beberapa Petunjuk dalam hal Menerapkan Hukuman

Kelima macam petunjuk berikut, bermanfaat bagi para manajer yang akan menerapkan hukuman sebagai sebuah strategi pemerkuatan.

- 1) Ceritakan kepada individu yang bersangkutan apa kesalahannya. Identifikasilah secara jelas perilaku yang tidak diinginkan yang sedang ditindak.

³² J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Op.Cit, hlm. 153-154

- 2) Berikan informasi kepada individu yang bersangkutan, apa saja yang dianggap benar. Identifikasilah dengan jelas alternatif yang diinginkan terhadap perilaku yang sedang mendapatkan hukuman.
- 3) Laksanakan hukuman secara pribadi. Hindarilah perasaan malu dihukumnya seseorang dihadapan orang-orang lain.
- 4) Laksanakan hukuman sesuai dengan hukum-hukum pemerkuat kontingen dan hukum perkuatan langsung. Upayakan agar hukuman yang diterapkan berkaitan dengan perilaku yang tidak diinginkan dan segera menerapkan setelah perilaku tersebut terjadi.
- 5) Upayakan agar hukuman sesuai dengan perilaku yang dimunculkan. Kita perlu bersikap adil dalam hal menetapkan besarnya hukuman yang disesuaikan dengan tingkat hingga dimana perilaku yang bersangkutan dianggap tidak dikehendaki.³³

d. Segi – Segi Potensial Pemberian Hukuman

Salah satu argumen yang dikemukakan terhadap pemberian hukuman adalah bahwa timbulnya kemungkinan berupa dampak sampingan yang tidak dikehendaki. Sekalipun perilaku target karyawan yang tidak dikehendaki dapat ditiadakan, dampak sekunder yang mungkin timbul karena penghukuman tersebut, akan menimbulkan problem lebih besar dibandingkan dengan perilaku orisinal yang tidak dikehendaki itu.

Reaksi-reaksi emosional yang tidak dikehendaki, dapat timbul dari tindakan penghukuman. Sebagai contoh misalnya dapat dikemukakan bahwa seorang pekerja yang dimarahi oleh atasannya karena ia terlampau lama kembali setelah istirahat makan siang, mungkin akan menunjukkan reaksi berupa sikap marah terhadap sang manajer, dan terhadap organisasi dimana ia bekerja.

Sikap marah tersebut mungkin menyebabkan timbulnya perilaku agresif, yang merugikan organisasi tersebut. Sedikitnya, perasaan marah seorang karyawan dapat merugikan karyawan-karyawan lainnya.³⁴

³³ Ibid, hlm. 154-155

³⁴ J. Winardi, Manajemen Perilaku Organisasi, Op.Cit, hlm. 247

e. Pendisiplinan Progresif

Pendisiplinan progresif adalah pendekatan pemecahan masalah yang menerapkan sanksi sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan. Langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam pendisiplinan progresif selanjutnya akan diuraikan dalam bagian ini. Langkah-langkah itu bukan satu-satunya pendekatan yang dapat diterapkan, bukan pula merupakan cara terbaik untuk semua perusahaan atau semua situasi. Namun, langkah-langkah berikut dalam melakukan tindakan pendisiplinan merupakan langkah-langkah yang umum dijumpai dalam perusahaan yang mengelola sumber daya manusia secara efektif.

1) Pembicaraan Informal

Sebagai aturan, pembicaraan informal Anda lakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali. Biasanya pembicaraan informal dapat memecahkan masalah yang timbul karena pelanggaran-pelanggaran kecil. Jika pendekatan ini tidak membuahkan hasil, atau jika pelanggaran itu bukan pelanggaran kecil, selanjutnya perlu memberikan peringatan lisan.

2) Peringatan Lisan

Peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan sebagai ceramah atau kesempatan untuk “mengumpat” karyawan. Anda perlu mendorong karyawan untuk mengemukakan alasannya melakukan pelanggaran. Anda tentu perlu mengajukan pertanyaan, tetapi harus berusaha untuk tidak menyela. Selama berlangsungnya pembicaraan perlu berusaha memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan.

3) Peringatan Tertulis

Peringatan tertulis diberikan untuk karyawan yang telah melanggar peraturan berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan dengan karyawan yang melakukan pelanggaran, sama halnya dengan yang dilakukan pada waktu mengadakan peringatan

lisan. Perbedaan utama, pada akhir pembicaraan supervisor memberitahu karyawan bahwa ia akan memberikan peringatan tertulis. Peringatan tertulis yang disusun harus jelas sehingga supervisor pengganti nantinya dapat membacanya dan dapat memahami jenis pelanggaran yang dilakukan karyawan.³⁵

4) Pengrumahan Sementara

Pengrumahan sementara adalah tindakan pendisiplinan yang dilakukan terhadap karyawan yang telah berulang kali melakukan pelanggaran. Ini berarti bahwa langkah pendisiplinan sebelumnya tidak berhasil mengubah perilakunya. Pengrumahan sementara dapat dilakukan tanpa melalui tahapan yang diuraikan sebelumnya jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat. Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pemimpin perusahaan memandang bahwa karier karyawan itu masih dapat diselamatkan. Karyawan yang tidak memedulikan peringatan tertulis, diharapkan akan berpikir dua kali setelah mendapat tindakan pengrumahan sementara tanpa mendapat upah.

5) Demosi

Langkah berikutnya dalam pendisiplinan progresif adalah demosi. Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima karyawan. Demosi bukan tindakan yang populer di kalangan supervisor karena akibat yang ditimbulkannya. Akibat yang biasa timbul dari tindakan pendisiplinan ini adalah timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada karyawan bersangkutan.

6) Pemecatan

Pemecatan adalah langkah terakhir dan paling drastis dalam pendisiplinan progresif. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau untuk pelanggaran yang terlalu

³⁵ Agus Dharma, Manajemen Supervisi, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2004, hlm. 402-405

sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya.³⁶ Ada empat dasar pemecatan :

- (a) Kinerja yang tidak memuaskan
- (b) Perilaku yang tidak dapat diterima
- (c) Tidak memenuhi kualifikasi pekerjaan
- (d) Perubahan persyaratan (atau eliminasi) pekerjaan³⁷

3. Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah pengukuran dan kualitas dari pekerjaan dengan mempertimbangkan dari seluruh biaya dan hal-hal yang terkait dan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.³⁸

Di dalam ilmu ekonomi, produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (output, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input, masukan). Pada umumnya, nisbah ini berupa suatu bilangan rata-rata yang mengungkapkan hasil bagi antara angka keluaran total angka masukan total dari beberapa kategori barang/jasa (seperti biaya tenaga kerja dan bahan baku). Pada dasarnya, setiap bentuk masukan bila dikuantitatifkan dapat digunakan sebagai faktor penyebut (pembagi) pada nisbah produktivitas. Atas dasar itulah orang dapat berbicara tentang produktivitas lahan, produktivitas modal, produktivitas tenaga kerja atau produktivitas dari berbagai subkategori lain masing-masing faktor produksi.³⁹

Secara lengkap defini produktivitas yang dirumuskan oleh Dewan Produktivitas RI tahun 1983 adalah sebagai berikut :⁴⁰

³⁶ Ibid, hlm. 405-407

³⁷ Gary Desler, Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2, Macanan Jaya Cemerlang, Jakarta, 2009, hlm. 201

³⁸ Sri Budi Cantika Yuli, Sumber Daya Manusia, UMM Press, Malang, 2005, hlm. 204.

³⁹ Bambang Kussriyanto, Meningkatkan Produktivitas Karyawan, Gramedia, Jakarta, 1986, hlm. 1

⁴⁰ Sri Budi Cantika Yuli, Op.Cit, hlm. 203

- 1) Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok hari lebih baik dari hari ini.
- 2) Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.
- 3) Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga per satuan waktu.

Muchdarsyah mengartikan produktivitas sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas juga dapat diartikan sebagai tingkat efesiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa. Dalam hal ini produktivitas mengutarakan cara-cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang.⁴¹

Akhir-akhir ini produktivitas merupakan yang sedang hangat dibicarakan, karena produktivitas mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Ravianto, bahwa produktivitas mengandung sebuah pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Pengertian di atas menunjukkan bahwa ada kaitannya antara hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja. Produktivitas tenaga kerja sangat tergantung pada satuan masukan yang diberikan oleh tenaga kerja dan satuan keluaran yang dihasilkan oleh tenaga kerja tersebut. Satuan masukan dan satuan keluaran pada produktivitas tenaga kerja hanya tenaga itu sendiri dan hasilnya. Seorang tenaga kerja yang produktif adalah tenaga yang cekatan dan menghasilkan barang dan jasa sesuai mutu yang ditetapkan dengan waktu yang lebih singkat atau bila tenaga kerja tersebut mampu menghasilkan produk atau output yang lebih besar dari tenaga kerja yang lain dalam waktu yang lama.

⁴¹ Ibid, hlm.203-204

Produktivitas menyangkut hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektifitas. Bicara tentang produktivitas tidak dapat terlepas dari kedua hal tersebut. Efisiensi diukur dengan rasio output dan input. Atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kinerja.⁴²

Masalah produktivitas kerja tidak dapat terlepas dari hak setiap tenaga kerja untuk memperoleh kesempatan kerja demi kehidupan yang layak sebagai manusia. Hak untuk dapat menikmati kehidupan yang layak bagi tenaga kerja tidak mungkin dapat diperoleh tanpa jaminan auatu upah yang cukup dengan didukung oleh adanya produktivitas tenaga kerja yang tinggi. Seorang pekerja harus melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh.

Manusia sebagai insal individual dan sisoal selalu mempunyai keinginan serta taraf hidupnya, kebutuhan-kebutuhan hidupnya selalu ingin terpenuhi dengan berbagai macam cara. Supaya keinginan tersebut tercapai dengan baik, Allah memerintahkan kepada makhluknya agar berusaha dan berkarya supaya mendapat rizki yang halal dan tayyibah (baik) sebagaimana disyaratkan dalam firman Allah dam surat Jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا
اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya : “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu dimuka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”(Q.S. Jumu'ah : 10)⁴³

⁴² Ambar T. Sulistiyani dan Rosyadah, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graham Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 199

⁴³ Al-Qur'an Surat Jumu'ah ayat 10, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Karya Agung, Surabaya, 2006, hlm. 809

Dalam Al-qur'an Surat Al-Insyirah ayat 7 yang berbunyi :

فَأَمَّا مَنْ أُوْتِيَ كِتَابَهُ بِيَمِينِهِ ۖ

Artinya : “Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.” (Q.S. Al-Insyiqah : 7)⁴⁴

Kedua ayat tersebut mengingatkan kepada kita bahwa ibadah itu bukan hanya sholat saja tetapi bekerja mencari nafkah atau rizeki itupun termasuk ibadah jika dilakukan dengan ikhlas dan hanya mencari keridhaan Allah semata. Kemudian, kita harus rajin dan sungguh-sungguh dalam bekerja.

Dengan demikian, produktivitas dapat disimpulkan sebagai perbandingan antara besarnya input yang dilibatkan dalam kegiatan produksi terhadap hasil akhir (output) yang dihitung berdasarkan nilai unit atau rupiah barang dan jasa yang dihasilkan. Pengertian ini mengandung arti bahwa produktivitas kerja karyawan dapat dinilai dari hasil perbandingan antara input terhadap output, dan harus dapat di ukur berapa besarnya.

b. Faktor-faktor Penentu Produktivitas Kerja

Ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu instansi antara lain :

- 1) Knowledge
- 2) Skills
- 3) Abilities
- 4) Attitude
- 5) Behaviors

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas. Ada perbedaan substansial antara pengetahuan dan keterampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang

⁴⁴ Al-Qur'an Surat Al-Insyiqah ayat 7, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Karya Agung, Surabaya, 2006, hlm. 881

dimiliki seseorang dengan demikian pengetahuan adalah merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekaryaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, seperti keterampilan komputer, keterampilan bengkel, dll. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi diharapkan memiliki ability yang tinggi pula.

Sangat erat hubungannya antara kebiasaan dan perilaku. Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Arti yang dimaksudkan di atas, apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dapat dicontohkan di sini misalnya seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simple, maka perilaku juga baik, apabila diberi tanggungjawab akan menepati aturan dan kesepakatan. Dengan demikian perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang

efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan dapat terwujud.⁴⁵

c. Penilaian Produktivitas Kerja Karyawan

Penilaian produktivitas kerja karyawan atau kinerja karyawan merupakan suatu proses yang terdiri dari :

1) Identifikasi

Proses penentuan faktor kinerja yang berpengaruh terhadap konsekuensi suatu perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

2) Pengukuran

Proses sistem penilaian kinerja, pada proses ini pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu perusahaan harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.

3) Manajemen

Proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di perusahaan yang bersangkutan.⁴⁶

d. Indikator Produktivitas Kerja Karyawan

Menurut Paul Mali mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan sinergi dari semua faktor yang terbentuk pada empat level yaitu :

- 1) Pada level keempat (tertinggi), yang berpengaruh terhadap produktivitas secara langsung adalah efektivitas (performance) dan efisien (penggunaan sumber daya).
- 2) Pada level ketiga, terdiri atas keterampilan (skills), motivasi, metoda dan biaya.

⁴⁵ Ambar T. Sulistiyani Rosidah, Op.Cit, hlm. 200-201

⁴⁶ Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, Op.Cit, hlm. 159-160

- 3) Pada level kedua, terdiri atas kepemimpinan (leaderships), pengalaman suasana (climate), insentif, jadwal kerja, struktur organisasi, teknologi dan material.
- 4) Pada level pertama terdiri dari kecakapan (ability), gaya (style), latihan (training), pengetahuan (knowledge), kondisi fisik, bentuk tugas (job design), tujuan (goal), kebijakan standar, perlengkapan dan kualitas.

e. Produktivitas dalam Islam

Bekerja dinilai sebagai kebaikan di dalam Islam dan kemalasan dinilai sebagai keburukan. Bekerja mendapat tempat yang terhormat dan juga dipandang sebagai ibadah. Allah juga sangat menganjurkan hambanya untuk selalu bekerja dan berusaha.

Dalam Al-Qur'an Surat Ar Ra'd ayat 11 Allah berfirman :

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّن بَيْن يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ يَحْفَظُونَهُ ۖ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ ۚ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya : "Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia." (Q.S Ar Ra'd : 11)⁴⁷

Allah juga berfirman dalam surat At Taubah ayat 105 :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَاللَّهِ هَدَاةٌ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

⁴⁷ Al-Qur'an Surat Ar Ra'd ayat 11, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Karya Agung, Surabaya, 2006, hlm. 337

Artinya : "Dan Katakanlah "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Maha Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitankannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (Q.S At Taubah : 105)⁴⁸

Islam sangat menjunjung tinggi kerja dan produktivitas. Islam tidak menyukai pengangguran dan kemalasan. Konsep produktivitas ini sudah disinggung dalam Al-Qur'an yang merupakan pedoman hidup manusia. Artinya konsep ini dapat di aplikasikan pada konteks industri maupun dalam kehidupan sehari-hari. Seperti yang sudah disebutkan di atas, konsep ini berbicara tentang bagaimana individu berusaha untuk mengubah kualitas hidupnya. Jika ingin perbaikan kulaitas maka diperlukan produktivitas. Untuk bisa produktif, individu atau organisasi harus aktif dalam tugasnya/pekerjaannya. Sejalan dengan firman-Nya dalam surat At Taubah ayat 9 yang berbunyi :

أَشْرَوْا بِعَايَتِ اللَّهِ ثَمَنًا قَلِيلًا فَصَدُّوا عَن سَبِيلِهِ ۗ إِنَّهُمْ سَاءَ مَا كَانُوا
يَعْمَلُونَ ﴿٩﴾

Artinya : "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu." (Q.S At Taubah : 9)⁴⁹

Jadi dapat disimpulkan konsep ini (produktivitas) sejalan dengan nilai-nilai pada agama Islam yang jika dilakukan akan dapat membuat perubahan ke arah yang lebih baik.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Ita Solikah, Trias Setyowati, dan Abadi Sanosra

Dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Reward, Punishment, dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PTPN XII

⁴⁸ Al-Qur'an Surat At Taubah ayat 105, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Karya Agung, Surabaya, 2006, hlm. 253

⁴⁹ Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 9, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Karya Agung, Surabaya, 2006, hlm. 254-255

(Persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi” menyimpulkan bahwa Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara reward, punishment, motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan dengan tingkat signifikan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($163,684 > 2,71$) dan taraf signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan pada PTPN XII (persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi secara bersama-sama memperhatikan variabel-variabel fundamental untuk mengontrol produktivitas kerja karyawannya agar laba yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.⁵⁰

Adapun persamaan dengan penelitian tersebut adalah penelitian sama-sama menggunakan reward dan punishment sebagai variabel independen dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaan dengan penelitian tersebut adalah penelitian tersebut menggunakan motivasi juga sebagai variabel independen. Selain itu objek lokasi yang diteliti berfokus pada perusahaan industri konveksi.

2. Arif Triyanto dan Sudarwati

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT KAI di Stasiun Sragen” menyimpulkan bahwa Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi terhadap motivasi kerjakaryawan PT. KAI di Stasiun Sragen. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan penghargaan terhadap motivasi kerja karyawan PT. KAI di Stasiun Sragen. Hasil analisis uji F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar $34,977 > F_{tabel}$ 5,18 dengan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti kompetensi dan penghargaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. KAI di Stasiun Sragen. 4) Hasil uji R^2 sebesar 0.636 yang berarti variabilitas variabel independen sebesar 63,6% sedangkan sisanya (36,4%) dijelaskan

⁵⁰ Ita Solikah dkk, Pengaruh Reward Punishment dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PTPN XII (Persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi, Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, Vol.2, No.1, Juni 2016

oleh variabel lainnya yang tidak ikut terobservasi, misalnya variabel komitmen organisasi, kepemimpinan dan budaya organisasi.⁵¹

Adapun persamaan dengan penelitian tersebut adalah penelitian sama-sama menggunakan penghargaan sebagai variabel independen. Sedangkan perbedaan penelitian tersebut adalah penelitian ini menggunakan hukuman sebagai variabel independen dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel dependen, melainkan penelitian tersebut menggunakan kompetensi sebagai variabel independen dan motivasi kerja karyawan sebagai variabel dependen. Selain itu objek lokasi yang diteliti berfokus pada perusahaan industri konveksi.

3. Kevin Tangkuman, Bernhard Tewel, dan Irvan Trang

Dalam penelitiannya yang berjudul “Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo” menyimpulkan bahwa $F_{hitung} (134,057) > F_{tabel} (2,807)$ sehingga H_1 di terima. Hasil analisis menggambarkan penilaian kinerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan berkorelasi dengan baik. Hasil analisis penelitian secara simultan penilaian kinerja, reward dan punishment, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial penilaian kinerja, reward dan Punishment secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya manajemen PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo meningkatkan kualitas dan intensitas penilaian kinerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.⁵²

Adapun persamaan dengan penelitian tersebut adalah penelitian sama-sama menggunakan reward dan punishment sebagai variabel independen. Sedangkan perbedaan dengan penelitian tersebut adalah penelitian ini menggunakan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel dependen,

⁵¹ Arif Triyanto dan Sudarwati, Pengaruh Kompetensi dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT KAI di Stasiun Sragen , Jurnal Paradigma, Vol.12, No.1, Februari-Juli 2014

⁵² Kevin Tangkuman dkk, Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo, Jurnal EMBA, Vol.3, No.2, Juni 2015

melainkan peneliti tersebut menggunakan penilaian kinerja juga sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Selain itu objek lokasi yang diteliti berfokus pada perusahaan industri konveksi.

4. Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama” menyimpulkan bahwa $F_{hitung} = 20,636 > F_{tabel} 3,259$ ($df_1=2, df_2=36, \alpha=0,05$), dengan nilai signifikansi $= 0,000 < 0,05$ sehingga model penelitian layak. Sedangkan nilai R^2 yang dihasilkan sebesar 0,534. Hal ini berarti kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama dipengaruhi oleh motivasi dan kompensasi sebesar 53,4%, sedangkan sisanya sebesar 46,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor lain tersebut misalnya budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dll yang tidak diteliti dalam penelitian.⁵³

Adapun persamaan dengan penelitian tersebut adalah penelitian sama-sama menggunakan kompensasi (penghargaan) sebagai variabel independen. Sedangkan perbedaan dengan penelitian tersebut adalah penelitian ini menggunakan hukuman sebagai variabel independen dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel dependen, melainkan penelitian tersebut menggunakan motivasi juga sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Selain itu objek lokasi yang diteliti berfokus pada perusahaan industri konveksi.

5. Faisal Arif Pratama, Hamidah N. U, dan Yuniati Mayoman

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Imbalan Dan Hukuman Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta)” menyimpulkan bahwa imbalan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini terlihat dari nilai t statistics sebesar 7.304 dengan probabilitas sebesar 0.000 ($\alpha < 5\%$). Hukuman berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini terlihat dari nilai t statistics sebesar -0.131 dengan probabilitas sebesar 0.896

⁵³ Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama, Jurnal Agora, Vol.3, No.2, 2015

($\alpha > 5\%$). Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t statistics sebesar 2.349 dengan probabilitas sebesar 0.021 ($\alpha < 5\%$). Hukuman berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t statistics sebesar 2.270 dengan probabilitas sebesar 0,026 ($\alpha < 5\%$). Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t statistics sebesar 3.330 dengan probabilitas sebesar 0,001 ($\alpha < 5\%$).⁵⁴

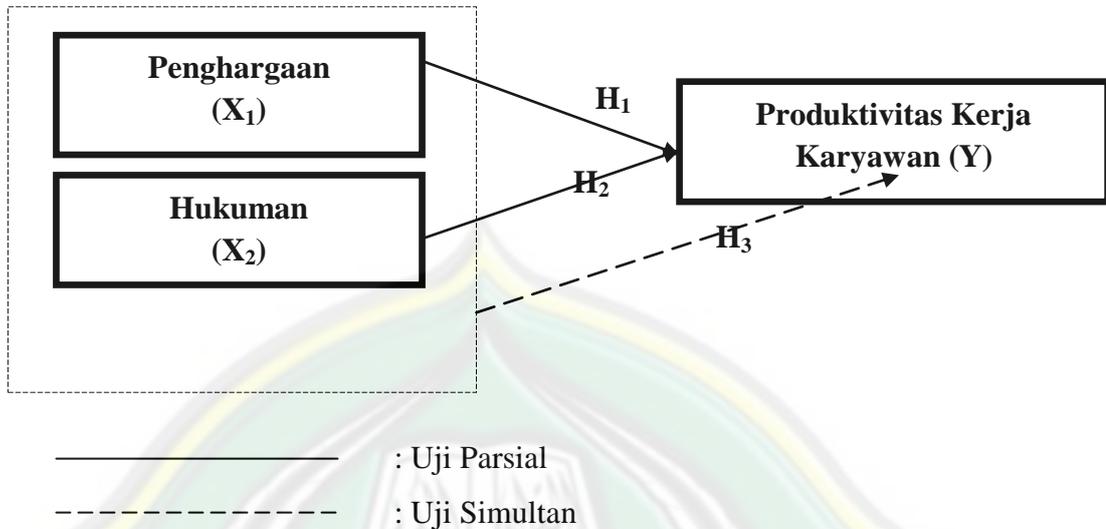
Adapun persamaan dengan penelitian tersebut adalah penelitian sama-sama menggunakan imbalan (penghargaan) dan hukuman sebagai variabel independen. Sedangkan perbedaan dengan penelitian tersebut adalah penelitian ini menggunakan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel dependen, melainkan penelitian tersebut menggunakan kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Selain itu objek lokasi yang diteliti berfokus pada perusahaan industri konveksi.

B. Kerangka Berpikir

Untuk lebih memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh, maka perlu diuraikan suatu konsep berfikir dalam penelitian ini sehingga peneliti dapat menguraikan gambaran tentang pengaruh penghargaan dan hukuman sebagai variabel independen sedangkan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel dependen. Dari landasan teori di atas, maka penelitian menggambarkan kerangka berfikir sebagai berikut :

⁵⁴ Faisal Arif Pratama dkk, Pengaruh Imbalan Dan Hukuman Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta), Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.22, No.1, Mei 2015

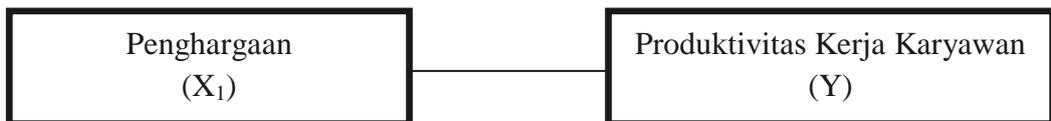
Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris.⁵⁵ Hipotesis adalah kesimpulan teoritis atau sementara dalam penelitian.⁵⁶ Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh Penghargaan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Konveksi Hijab El – Nifa.



⁵⁵ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif R&D, Alfabeta, Bandung, 2008, .hlm.64

⁵⁶ Muhammad, Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif, Raja Wali Pers, Jakarta, 2008, hlm.76

Penghargaan atau kompensasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi pekerja karena merasa bahwa pekerjaannya dihargai sehingga meningkatkan kinerja pekerja. Di samping itu, penghargaan dan kinerja tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja pekerja. Penghargaan merupakan suatu alternatif yang baik dalam mengatasi kerja karyawan yang kurang disiplin. Pemberian penghargaan bagi karyawan juga dapat mendukung kinerja karyawan menjadi lebih meningkat dan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Pada penelitian Ita Solikah, Trias Setyowati, dan Abadi Sanosra yang berjudul “Pengaruh Reward, Punishment, dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PTPN XII (Persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi” menyimpulkan bahwa nilai $t_{hitung} 4,425 > t_{tabel} 1,987$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti secara parsial variabel reward berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN XII Jatirono, banyuwangi.

H_1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara penghargaan terhadap produktivitas kerja karyawan di Konveksi Hijab El-Nifa.

2. Pengaruh Hukuman terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Konveksi Hijab El – Nifa.



Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Pada perusahaan para karyawan di haruskan untuk disiplin, jika karyawan tidak disiplin maka pemimpin akan memberikan hukuman pada karyawan tersebut. Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu, sanksi pelanggaran ringan, sanksi pelanggaran sedang, dan sanksi pelanggaran berat.⁵⁷ Hukuman yang diberikan perusahaan memiliki efek positif dan negatif. Pada penelitian

⁵⁷ Veithzal Rival dan Ella Jauvani Sagala, Loc.Cit

Faisal Arif Pratama yang berjudul “Pengaruh Imbalan dan Hukuman terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan” menyimpulkan bahwa hukuman berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t statistics sebesar 2.270 dengan probabilitas sebesar 0,026 ($\alpha < 5\%$).

H_2 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara hukuman terhadap produktivitas kerja karyawan di Konveksi Hijab El-Nifa.

3. Pengaruh Penghargaan dan Hukuman terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Konveksi Hijab El-Nifa



Penghargaan merupakan suatu alternatif yang baik dalam mengatasi kerja karyawan yang kurang disiplin. Pemberian penghargaan bagi karyawan juga dapat mendukung kinerja karyawan menjadi lebih meningkat dan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Sedangkan bagi karyawan yang kurang disiplin atau melanggar tata aturan maka mendapat hukuman, pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu, sanksi pelanggaran ringan, sanksi pelanggaran sedang, dan sanksi pelanggaran berat. Hukuman yang diberikan perusahaan memiliki efek positif dan negatif.

Pada penelitian Kevin Tangkuman dkk yang berjudul “Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo” menyimpulkan bahwa F_{hitung} (134,057) > F_{tabel} (2,807) sehingga H_a di terima. Hal ini berarti penilaian kinerja, reward dan punishment secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_3 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara penghargaan dan hukuman terhadap produktivitas kerja karyawan.