
PEMBERIAN PENGHARGAAN DAN SANKSI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA CREDIT UNION KELING KUMANG TP KANTOR PUSAT SEKADAU DI SEKADAU

Nikodemus

n.nikodemus@yahoo.co.id

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

ABSTRAKSI

Pendekatan manajemen berbasis sasaran melalui pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang bermutu dan berkinerja tinggi adalah penting untuk dilakukan. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia dalam mencapai kinerja yang baik, semua hal ini tentu tidak terlepas bagaimana program pemberian penghargaan dan sanksi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kebijakan yang diterapkan oleh Credit Union Keling Kumang TP Kantor Pusat Sekadau dalam menerapkan pemberian penghargaan dan sanksi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan teknik pengumpulan data berdasarkan observasi, wawancara, dan kuesioner dengan menggunakan sampel sebanyak 25 orang responden. Analisis data dilakukan secara kualitatif yaitu dengan menyebarkan kuesioner. Pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga dalam meningkatkan kepuasan kerja meliputi tanggung jawab sesuai dengan kemampuan, karyawan yang berkinerja tinggi mendapatkan pengakuan, program pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, pembayaran insentif jangan terlalu lama, pemberian tunjangan menyesuaikan upah dan gaji dengan perubahan harga dan perbedaan biaya hidup, pemberian tugas dan tanggung jawab harus sesuai dengan kemampuan, pengakuan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik, lembaga memberikan promosi kepada karyawan yang berprestasi, sanksi yang sudah sesuai dengan tingkat kesalahan dan aturan yang diterapkan oleh lembaga harus dipertahankan, skorsing atau pemecatan/Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) tanpa pesangon yang terlambat masuk kerja, penurunan gaji bagi karyawan yang dikenakan sanksi, pemberian sanksi membuat karyawan semakin bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Kata kunci: Pemberian Penghargaan dan Sanksi, Kepuasan Kerja Karyawan

Pendahuluan

Pendekatan manajemen berbasis sasaran melalui pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang bermutu dan berkinerja tinggi adalah penting untuk dilakukan. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia dalam mencapai kinerja yang baik maka Credit Union Keling Kumang TP Kantor Pusat melalui pihak manajemen hendaknya dapat mengembangkan dan memanfaatkan seluruh Sumber Daya Manusia yang dimiliki secara optimal. Semua hal ini tentu tidak terlepas dari bagaimana program pemberian penghargaan dan sanksi yang dilakukan oleh Credit Union Keling Kumang TP Kantor Pusat memiliki pengaruh dan korelasi yang kuat terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Organisasi Credit Union Keling Kumang TP Kantor Pusat pada tahun 2013 memiliki enam puluh kantor pelayanan yang tersebar di beberapa Kabupaten dan Kotamadya di

Provinsi Kalimantan Barat dengan kantor pusat di Kabupaten Sekadau. Setiap kantor pelayanan tersebut dipimpin oleh seorang Manajer. Dalam penelitian ini peneliti memilih TP Kantor Pusat sebagai objek penelitian. TP Kantor Pusat merupakan salah satu tempat pelayanan yang bergerak di bidang pelayanan keuangan simpan-pinjam, TP Kantor Pusat terdiri dari sembilan belas kantor TP (Tempat Pelayanan) dan empat puluh satu TPK (Tempat Pelayanan Khusus).

Di dalam implementasinya Credit Union TP Kantor Pusat memiliki kebijakan bentuk-bentuk penghargaan dan sanksi yang telah ditetapkan sesuai dengan standar perusahaan.

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 sepuluh tahun serta aktivis/tim yang mendapatkan skor tertinggi yang dipertimbangkan sebagai nominasi dan pemenang dalam Liga Invictus atau biasa disebut *Invictus Award* yang dilaksanakan setiap tahun pada bulan Maret. Sedangkan sanksi akan diberlakukan bagi karyawan yang melanggar peraturan yang telah dibuat oleh organisasi seperti melakukan manipulasi data, kredit fiktif, *fraud* atau karyawan yang tidak hadir atau absen kerja tanpa alasan yang jelas.

Untuk mendorong tingkat disiplin kerja karyawan, Credit Union Keling Kumang TP Kantor Pusat menerapkan beberapa hal yang dijadikan sebagai kebiasaan secara rutin dan berkala. Kebiasaan-kebiasaan tersebut antara lain: *briefing* setiap hari, evaluasi bulanan, Liga Invictus ajang nominasi dan pemenang yang disebut *Invictus Award*, makan bersama dan rekreasi, memberi hukuman secara tegas bagi karyawan yang tidak disiplin, pelatihan dan atasan memberikan penyegaran yang membangun secara berkala.

Dalam artikel ini penulis mengevaluasi kebijakan dan tanggapan karyawan Credit Union Keling Kumang TP Kantor Pusat Sekadau di Sekadau terhadap penghargaan dan sanksi yang diterapkan.

Kerangka Teori

Menurut Rangkuman Suwatno dan Priansa (2013: 215). Di masa lalu, Perusahaan dalam mengevaluasi kinerjanya berfokus pada penilaian secara faktor keuangan, sekarang ini faktor *human capital* menjadi sangat penting sebagai faktor-faktor penting yang memprediksikan perilaku karyawan dan kinerjanya. Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kerja bagi para karyawannya dengan maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan dapat menjadikan penilaian kinerja

sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karier yang lebih tinggi, pemberhentian dan yang penghargaan atau pengajian.

Menurut Kaswan (2012: 242): "Organisasi-organisasi dengan hubungan kerja yang baik cenderung memiliki strategi SDM yang menempatkan nilai uang pada karyawan sebagai *stakeholders*." Karyawan yang diperlakukan sebagai *stakeholders* memiliki hak-hak tertentu berharap diperlakukan dengan hormat dan bermartabat.

Pada dasarnya ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja 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. Menurut Wibowo (2014: 306): "Pelaksanaan pekerjaan yang diberikan Manajer dan hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah dan gaji." Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja, *Manager* menyediakan insentif bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan. Di luar upah, gaji dan insentif seringkali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjaannya. Dengan kata lain, manajemen memberikan penghargaan atau *reward*.

Menurut Wibowo (2014: 240): "Orang yang tahu bahwa mereka dihargai kerana melakukan perubahan cenderung untuk berubah." Juga apabila *reward* benar-benar diterima mereka akan cenderung termotivasi untuk berubah ke masa depan.

Dalam organisasi atau perusahaan ada istilah upah, gaji dan insentif. Pada dasarnya upah dan gaji merupakan kompensasi sebagai kontra-prestasi atas pengorbanan pekerja. Menurut Wibowo (2014: 298): "Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui bersama berdasarkan *personal contact*."

Menurut Suwatno dan Priansa (2013: 234) "Merupakan salah satu cara atau usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja personil atau karyawannya."

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.

Menurut Samsudin (2010: 187) “Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa penghargaan.”

Menurut Cardoso (1999) dikutip oleh Danang (2012: 153): ”Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka.”

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 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*). Menurut Rivai dan Sagala (2012: 831): “Pelanggaran atau sanksi adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi.”

Sanksi diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang atau karyawan 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).

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.

Berdasarkan jurnal pada <http://fourthing.wordpress.com/2012/11/11/reward-and-punishment/> (20 Mei 2013)

1. Definisi

a. Definisi *Reward* (penghargaan)

Imbalan adalah jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan. (Prof. Dr. FX. Suwanto, M.S.) Penghargaan (*reward*) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

- 1) Imbalan intrinsik adalah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan, maksudnya kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan suatu proyek pekerjaan merupakan hal yang penting bagi sejumlah individu. (Prof. Dr. FX. Suwanto, M.Si.)
- 2) Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari pekerjaan. Imbalan tersebut mencakup: uang, status, promosi dan rasa hormat.
 - a) Imbalan Uang (*Financial Reward: Fringe Benefits*) adalah imbalan ekstrinsik yang utama, dan secara umum diakui bahwa uang adalah pendorong utama, namun jika karyawan tidak melihat adanya hubungan antara prestasi dengan kenaikan yang pantas, uang tidak akan menjadi motivator yang kuat sehingga perlu diciptakan sistem penilaian prestasi yang jelas.
 - b) Tunjangan utama dari kebanyakan organisasi adalah program pensiun, biaya opname, dan sebagainya.
 - c) Status adalah imbalan antar pribadi (*Interpersonal Reward*) yaitu dengan menugaskan individu pada pekerjaan yang berwibawa.
 - d) Rasa hormat/pengakuan adalah penggunaan manajerial atas pengakuan atau penghargaan melibatkan pengetahuan Manajer tentang pelaksanaan pekerjaan yang baik

e) Promosi adalah perpindahan seorang karyawan dari satu tempat/jabatan ke tempat/jabatan lain yang lebih tinggi.

b. Definisi Hukuman (*Punishment*)

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

E.L. Thorndike (*Reward and punishment in animal learning*, Contemporary psychological monograph, 1883, 8, no. 9) mengemukakan bahwa hukuman memaksakan dampaknya atas perilaku dengan melemahkan hubungan antara stimulus dan tanggapan selanjutnya ia meninjau ulang tentang pernyataannya tersebut. Ia membantah bahwa bilamana hukuman nampak melemahkan tanggapan, hal itu merupakan dampak tidak langsung.

Dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukum dalam suatu organisasi tidak berjalan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar organisasi.

Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: Waktu, Intensitas, Jadwal, Klarifikasi, dan Impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

Menurut Supriyatin (2013: 54): “Adapun faktor untuk meningkatkan disiplin karyawan umumnya diberikan penghargaan, hadiah (*reward system*) atau usaha dan prestasinya di masa lampau maka akan muncul dua permasalahan, yaitu:

1. Ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif. Kalau sistem merit digunakan keputusan seharusnya mencerminkan kinerja secara individu karyawan tidak didasarkan pada pemilihan yang menyimpang.
2. Secara hirarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan kompetensinya.”

Menurut Rivai dan Sagala (2012: 831):

“Pelanggaran atau sanksi adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi.” Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku di 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/pangkat,
 - c. Penundaan kenaikan pangkat.
3. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis:
- a. Penurunan pangkat,
 - b. Pembebasan dari jabatan,
 - c. Pemberhentian, dan
 - d. Pemecatan.”

Menurut Suwatno dan Priansa (2013: 234): “Kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja sulit didefinisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat mempengaruhi dan dapat diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.”

Menurut Kaswan (2012: 283) dikutip dari Luthans (2006: 243): “Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.”

Menurut Danang (2012: 210): “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya.”

Menurut Robbins (2013) dikutip oleh Wibowo (2014: 413) “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.”

Menurut Kreiner dan Kinicki (2001) yang dikutip oleh Wibowo (2014: 415) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan)
Model ini dimaksud bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (perbedaan)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan.
3. *Value Attainment* (pencapaian nilai)
Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting
4. *Equity* (keadilan)
Dalam model ini dimaksud bahwa kepuasan merupakan fungsi dari beberapa adil individu diperlukan ditempat kerja.
5. *Dispositional/genetic component* (komponen genetik)
Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas.

Metode Penelitian

Populasi dan sampel dalam penelitian adalah semua karyawan Credit Union Keling Kumang TP Kantor Pusat Sekadau di Sekadau yang berjumlah 20 orang.

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, kuisisioner. Untuk menganalisis data penulis menggunakan Skala Likert.

Analisis Pemberian Penghargaan dan Sanksi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

TABEL 1
CREDIT UNION KELING KUMANG TP KANTOR PUSAT SEKADAU DI SEKADAU
REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN MENURUT HASIL PERSENTASE

No	Keterangan	Jawaban Responden					Total Persentase
		STS	TS	N	S	SS	
1. Penghargaan							
a. Imbalan Intrinsik							
1). Rasa Penyelesaian							
a)	Tanggung jawab sesuai dengan kemampuan.	-	-	-	96,00	4,00	100,00
b)	Menyukai tantangan dalam pekerjaan.	-	-	12,00	72,00	16,00	100,00
c)	Dalam menyelesaikan tugas dengan baik.	-	-	12,00	76,00	12,00	100,00
	Rata-rata		1,33	12,00	77,33	9,33	
2). Prestasi							
a)	Karyawan yang berprestasi diprioritaskan oleh lembaga untuk mendapatkan beasiswa.	-	-	24,00	68,00	8,00	100,00
b)	Karyawan yang berkinerja tinggi akan mendapatkan pengakuan.	-	-	-	72,00	28,00	100,00
c)	Lembaga memberikan bonus liburan bagi karyawan yang telah berkinerja tinggi.	-	8,00	20,00	56,00	16,00	100,00
	Rata-rata		2,57	14,67	65,33	17,33	
3) Otonomi dan Pertumbuhan							
a)	Program pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan.	-	-	004,00	64,00	32,00	100,00
b)	Mengusahakan produk dan pelayanan.	-	-	-	92,00	8,00	100,00
c)	Lembaga memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengambil keputusan.	-	-	24,00	72,00	4,00	100,00
	Rata-rata			9,33	76,00	14,67	
b Imbalan Ekstrinsik							
1) Uang							
a)	Pemberian uang akan mendorong produktivitas kerja.	-	-	8,00	76,00	16,00	100,00
b)	Pemberian uang berdasarkan tingkat pendidikan dan jobdes berdasarkan tingkat pendidikan dan Jobdes.	-	-	8,00	84,00	8,00	100,00
c)	Pembayaran insentif jangan terlalu lama.	-	-	8,00	84,00	8,00	100,00
d)	Pemberian tunjangan menyesuaikan upah atau gaji dengan perubahan harga dan perbedaan biaya hidup.	-	-	24,00	72,00	4,00	100,00
e)	Tunjangan fasilitas diberikan menurut kelompok jabatan, dan persentasi maksimun gaji pokok dan upah.	-	4,00	20,00	72,00	4,00	100,00
	Rata-rata		0,80	13,60	77,60	8,0	
2) Status (Interpersonal Reward)							
a)	Memiliki status yang lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaannya.	-	-	8,00	68,00	24,00	100,00
b)	Imbalan yang didapat lebih tinggi dibandingkan pekerja yang mempunyai tingkatan yang lebih rendah.	-	-	4,00	84,00	12,00	100,00
	Rata-rata			6,00	76,00	18,00	
3) Promosi							
a)	Karyawan yang berprestasi akan lebih cepat untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan.	-	-	8,00	84,00	8,00	100,00
b)	Lembaga memberikan promosi kepada karyawan yang berprestasi.	-	-	4,00	88,00	8,00	100,00
	Rata-rata			6,00	86,00	8,00	

4) Rasa Hormat							
a)	Lembaga memberikan pengakuan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik.	-	-	12,00	80,00	8,00	100,00
b)	Pimpinan atau atasan memberikan pujian kepada karyawan.	-	-	28,00	68,00	4,00	100,00
Rata-rata				20,00	74,00	6,00	
2. Sanksi							
a. Sanksi Pelanggaran Ringan							
1)	Lembaga memberikan peringatan kepada karyawan.	-	-	12,00	68,00	20,00	100,00
2)	Peringatan lisan, peringatan tertulis, penurunan gaji, skorsing atau pemecatan/Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) tanpa pesangon yang terlambat masuk kerja.	-	4,00	32,00	56,00	8,00	100,00
Rata-rata			2,00	22,00	62,00	14,00	
b. Sanksi Pelanggaran Sedang							
1)	Lembaga melakukan penundaan kenaikan gaji bagi staf yang terkena sanksi.	-	-	16,00	84,00		100,00
2)	Lembaga melakukan penurunan gaji bagi karyawan yang dikenakan sanksi.	-	-	40,00	56,00	4,00	100,00
3)	Perusahaan melakukan penundaan kenaikan pangkat bagi staf yang terkena sanksi.	-	4,00	12,00	80,00	4,00	100,00
4)	Lembaga melakukan pemotongan gaji bila tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas.	-	4,00	28,00	60,00	8,00	100,00
Rata-rata			2,00	24,00	70,00	4,00	
c. Sanksi Pelanggaran Berat							
1)	Penurunan jabatan terhadap seorang karyawan yang melakukan pelanggaran.	-	-	12,00	76,00	12,00	100,00
2)	Pemberhentian terhadap karyawan yang sudah tidak bisa ditoleransi karena melakukan kesalahan.	-	-	-	76,00	24,00	100,00
3)	Pemberian <i>punishment</i> membuat karyawan semakin bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.	-	-	16,00	84,00	-	100,00
4)	Lembaga akan memberhentikan secara tidak hormat kepada karyawannya yang melakukan tindakan korupsi.	-	-	4,00	52,00	44,00	100,00
5)	Penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai.	-	-	12,00	80,00	8,00	100,00
6)	Hukuman bagi karyawan yang bekerja tidak sesuai aturan yang berlaku di perusahaan.	-	-	8,00	84,00	8,00	100,00
Rata-rata				8,67	75,33	16,00	
3. Kepuasan Kerja							
a.	Lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan dari pada yang membosankan.	-	4,00	12,00	76,00	8,00	100,00
b.	Karyawan selalu datang tepat waktu serta menghargai pekerjaannya dan bertanggung jawab atas tugas yang harus dikerjakannya.	-	4,00	4,00	72,00	20,00	100,00
c.	Tunjangan yang Anda peroleh cukup banyak.	-	4,00	24,00	68,00	4,00	100,00
d.	Kecenderungan mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang-ulang.	-	4,00	32,00	64,00	-	100,00
e.	Mempertemukan karyawan dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.	-	4,00	16,00	56,00	24,00	100,00
f.	Karyawan yang puas akan lebih suka berbicara positif tentang lembaga/organisasi.	-	-	-	80,00	20,00	100,00
g.	Karyawan senang dalam melaksanakan pekerjaannya serta selalu berusaha menyukai pekerjaan yang dikerjakannya.	-	-	12,00	68,00	20,00	100,00
h.	Karyawan tidak mengeluh terhadap tugas dan pekerjaannya serta selalu dapat menerima pekerjaan yang baru dan sulit dengan lapang dada.	-	-	24,00	64,00	12,00	100,00
i.	Karyawan selalu bersemangat serta mempunyai energi yang penuh dalam bekerja.	-	-	20,00	68,00	12,00	100,00
j.	Karyawan betah berada di tempat kerja serta merasa nyaman berada di tempat kerja.	-	-	16,00	76,00	8,00	100,00
k.	Karyawan mempunyai hubungan harmonis dengan pegawai lain dan atasan.	-	4,00	32,00	56,00	8,00	100,00
l.	Karyawan selalu belajar untuk lebih baik sehubungan dengan bidang pekerjaan yang dikerjakannya.	-	-	4,00	92,00	4,00	100,00
Rata-rata			2,00	16,33	70,00	11,67	

Sumber: Data olahan, 2014

Penjelasan dan Pembahasan

Penghargaan dapat dibedakan antara penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan psikis merupakan penghargaan intrinsik karena bersifat *self-granted*. Sementara itu, penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan finansial, materiil atau penghargaan sosial karena berasal dari lingkungan. penghargaan intrinsik adalah merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan berikut uraian dari penghargaan intrinsik adalah rasa penyelesaian, prestasi, dan otonomi.

Rasa penyelesaian setiap karyawan menilai kinerja melalui tanggung jawab beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan menyukai Tantangan Dalam Pekerjaan serta peluang yang karyawan dapat dalam menyelesaikan tugas dengan baik atau tepat waktu dapat mempunyai pengaruh motivasi yang kuat rata-rata menyatakan setuju sebanyak 77,33 persen.

Prestasi Karyawan yang berprestasi diprioritaskan oleh lembaga untuk mendapatkan beasiswa, karyawan yang berkinerja tinggi akan mendapatkan pengakuan serta lembaga memberikan bonus liburan bagi karyawan yang telah berkinerja tinggi rata-rata menyatakan setuju sebanyak 65,33 persen.

Penjelasan pada Otonomi dan Pertumbuhan program pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, mengusahakan kualitas produk dan pelayanan, lembaga memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengambil keputusan rata-rata menyatakan setuju sebanyak 76,00 persen.

Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan eksternal terhadap pekerjaan, seperti pembayaran, promosi, atau jaminan sosial. Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja antara lain uang, status, promosi dan rasa hormat.

Pemberian uang akan mendorong produktivitas kerja, tanggapan responden mengenai pemberian uang berdasarkan tingkat pendidikan dan jobdes, Pembayaran insentif jangan terlalu lama, Pemberian tunjangan menyesuaikan gaji atau upah dengan perubahan harga dan perbedaan biaya hidup, Tunjangan fasilitas diberikan menurut kelompok jabatan, dan persentasi maksimum gaji pokok dan upah rata-rata menyatakan setuju sebanyak 77,60 persen.

Status Jabatan Memiliki status jabatan yang lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaannya, Imbalan yang didapatkannya lebih tinggi dibandingkan pekerja yang

mempunyai tingkatan yang lebih rendah rata-rata menyatakan setuju sebanyak 76,00 persen.

Promosi karyawan yang berprestasi akan lebih cepat untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan, lembaga memberikan promosi kepada karyawan yang berprestasi rata-rata menyatakan setuju sebanyak 86,00 persen.

Rasa hormat pengakuan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik, pimpinan atau atasan memberikan pujian kepada karyawan rata-rata menyatakan setuju sebanyak 74,00 persen.

Sanksi Pelanggaran atau sanksi adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku di dalam suatu organisasi, yaitu: sanksi pelanggaran ringan, sedang dan berat.

Sanksi Pelanggaran Ringan merupakan Peringatan Kepada Karyawan yang Sering Terlambat Masuk Kerja Tanpa Alasan yang Logis Peringatan Lisan, Tertulis, Penurunan Gaji, Skorsing atau Pemecatan/Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Tanpa Pesangon yang Terlambat Masuk Kerja rata-rata menyatakan setuju sebanyak 62,00 persen.

Sanksi pelanggaran sedang penundaan kenaikan gaji bagi staf yang terkena sanksi, penurunan gaji bagi karyawan yang dikenakan sanksi, penundaan kenaikan pangkat bagi staf yang terkena sanksi, pemotongan gaji bila tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas rata-rata menyatakan setuju sebanyak 70,00 persen.

Sanksi pelanggaran berat penurunan jabatan terhadap seorang karyawan yang melakukan pelanggaran, pemberhentian terhadap karyawan yang sudah tidak bisa ditoleransi karena melakukan kesalahan, pemberian *punishment* membuat karyawan semakin bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, pemberhentian secara tidak hormat kepada karyawannya yang melakukan tindakan korupsi, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, hukuman bagi karyawan yang bekerja tidak sesuai aturan yang berlaku di perusahaan rata-rata menyatakan setuju sebanyak 75,33 persen.

Kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja sulit didefinisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat mempengaruhi dan dapat diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja pada sebuah perusahaan. Karyawan selalu datang tepat waktu serta menghargai

pekerjaannya dan bertanggung jawab atas tugas yang harus dikerjakannya rata-rata menyatakan setuju sebanyak 70,00 persen.

Penutup

1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pemberian penghargaan yang diterapkan oleh CU Keling Kumang TP Kantor Pusat dalam meningkatkan kepuasan kerja dari variabel-variabel meliputi: Tanggung jawab, mendapatkan pengakuan, pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, pembayaran insentif jangan terlalu lama. Pemberian tunjangan menyesuaikan upah atau gaji dengan perubahan harga dan perbedaan biaya hidup, pemberian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan, pengakuan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik, memberikan promosi kepada karyawan yang berprestasi. Semua indikator di atas sudah sangat baik diterapkan oleh lembaga.
- b. Sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melanggar peraturan meliputi: Peringatan kepada karyawan yang sering terlambat masuk kerja tanpa alasan yang logis, penundaan kenaikan gaji bagi staf yang sanksi.
- c. Pemberhentian secara tidak hormat kepada karyawan yang melakukan tindakan korupsi.

2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka penulis menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Lembaga ini perlu mempertahankan kebijakan yang sudah diberlakukan selama ini.
- b. Lembaga ini perlu mempertahankan dan meningkatkan keamanan dalam bekerja.
- c. Lembaga ini perlu memberikan bonus liburan bagi karyawan yang berprestasi tinggi.
- d. Lembaga ini perlu memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengambil keputusan terutama hal-hal yang berkaitan dengan teknik pelayanan di wilayah kerja masing-masing Tempat Pelayanan (TP).
- e. Lembaga ini dalam memberikan gaji dan upah harus berdasarkan tingkat pendidikan, jabatan dan loyalitas kerja.
- f. Lembaga ini dalam memberikan Tunjangan fasilitas harus menurut kelompok jabatan dan persentase maksimum gaji pokok dan upah.

- g. Lembaga ini perlu mempertimbangkan karyawan yang berprestasi supaya lebih cepat mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan.
- h. Peringatan lisan, tertulis dan penurunan gaji harus konsisten diterapkan lembaga ini.
- i. Lembaga ini perlu mempertimbangkan penurunan gaji bagi karyawan yang dikenakan sanksi atau hanya diberikan gaji pokok saja.

DAFTAR PUSTAKA

Handoko, Hani. T. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2011.

<http://fourthing.wordpress.com/2012/11/11/reward-and-punishment/> (20 Mei 2013)

Kaswan. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.

Rivai, Veithcal dan Ella Jauni Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, edisi kedua. Jakarta: CV Raja Grafindo persada, 2009.

Samsudin, Saidi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2010.

Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2013.

_____. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2005.

Sunyoto, Danang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS, 2012.

Supriyatin, SY. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Kreatif, 2013.

Suwartono. *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2014.

Suwatno dan Donni Juni Priansa. *Manajemen SDM Dalam Organisasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*, Edisi Empat. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.