

**IMPLEMENTASI REWARD, PUNISHMENT DAN IMPLIKASINYA  
PADA PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DI PONDOK  
PESANTREN DARUL HUFFAZ PESAWARAN – LAMPUNG  
TAHUN AKADEMIK 2021 / 2022**

Diajukan sebagai salah satu syarat menyelesaikan program pendidikan magister



Disusun Oleh:

NAMA : HALIMATUS SA'DIYAH

NPM : 1886131008

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
TAHUN 2022/1443**

**IMPLEMENTASI REWARD, PUNISHMENT DAN IMPLIKASINYA  
PADA PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DI PONDOK  
PESANTREN DARUL HUFFAZ PESAWARAN – LAMPUNG  
TAHUN AKADEMIK 2021 / 2022**

**TESIS**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister  
Pendidikan Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



**Pembimbing I : Prof. Wan Jamaluddin Z, Ph.D**  
**Pembimbing II : Dr. Yetri, M.Pd**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**PROGRAM PASCA SARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

**TAHUN 2022/1443**

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : HALIMATUS SA'DIYAH

NPM : 1886131008

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul  
**"IMPLEMENTASI REWARD, PUNISHMENT DAN IMPLIKASINYA  
PADA PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DI PONDOK  
PESANTREN DARUL HUFFAZ PESAWARAN – LAMPUNG TAHUN  
AKADEMIK 2021 / 2022**

” adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 22 Juni 2022

Yang Menyatakan,

HALIMATUS SA'DIYAH

## ABSTRAK

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik, yakni sekolah mampu memberikan penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) kenapa tenaga pendidik yang mengajar di Sekolah tersebut. Penghargaan dalam suatu organisasi itu penting karena organisasi memang menghargai mereka yang sudah berupaya mengubah cara kerjanya. Penghargaan juga akan memicu orang-orang untuk melakukan yang terbaik. Selain pemberian penghargaan dalam pengaruhnya dengan kualitas kinerja tenaga pendidik, tetapi kinerja tenaga pendidik juga dipengaruhi dengan diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan tenaga pendidik yaitu sanksi (*punishment*). Yang menjadi alasan bahwa peneliti ingin melakukan penelitian ini adalah permasalahan yang terjadi di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung pada tahun akademik 2019/2020 sampai 2020/2021. Permasalahan tersebut antara lain adalah adanya penurunan motivasi dan kinerja tenaga pendidik yang dilihat dari adanya hari aktif pembelajaran yang tidak terealisasi, tenaga pendidik yang meninggalkan tugas dan kewajiban di sekolah dalam pertengahan jam kerja, serta ketidakhadiran tenaga pendidik. Maka dari itu, peneliti ingin mengetahui implementasi reward, punishment dan implikasinya pada peningkatan kinerja tenaga pendidik di pondok pesantren darul huffaz pesawaran – lampung pada tahun akademik 2021/2022.

Dalam penelitian tentang implementasi reward, punishment dan implikasinya pada peningkatan kinerja tenaga pendidik di pondok pesantren darul huffaz pesawaran – lampung pada tahun akademik 2021/2022, peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif dalam teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Untuk menjamin keabsahan data terhadap penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Adapun langkah-langkah yang diterapkan peneliti dalam menganalisa data yaitu reduksi data, paparan/penyajian data, dan verifikasi yang dilakukan selama dan sesudah penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh dari implementasi reward, punishment dan implikasinya pada peningkatan kinerja tenaga pendidik di pondok pesantren darul huffaz pesawaran – lampung pada tahun akademik 2021/2022, mendapatkan hasil penelitian bahwa implementasi reward, punishment pada tenaga pendidik sudah sesuai dengan teori implementasi Goerge C. Edward III dan implikasinya dapat meningkatkan kinerja para tenaga pendidik di pondok pesantren darul huffaz pesawaran – lampung. Jenis reward yang diterapkan adalah reward finansial berupa gaji, tunjangan jabatan, bonus dan insentif, umroh, asuransi kesehatan, wisata, family gathering. Sedangkan untuk reward non finansial adalah pujian verbal atas kinerja yang melampaui target dan kenaikan jabatan. Jenis punishment yang diterapkan adalah hukuman ringan meliputi teguran lisan, teguran tertulis dan pemotongan uang transportasi. Hukuman sedang yaitu penurunan jumlah gaji pokok, penundaan kenaikan gaji serta penundaan kenaikan jabatan. Hukuman beratnya adalah penurunan jabatan, pembebasan dari jabatan serta pemutusan hubungan kerja (pemecatan).

**Kata Kunci** : Reward, Punishment dan Kinerja tenaga pendidik.

## ABSTRACT

One of the efforts to improve the performance of teachers is that schools are able to provide rewards and punishments for why teachers teach at these schools. Reward in an organization is important because the organization does appreciate those who have tried to change the way they work. Reward will also trigger people to do their best. In addition, not only the implementation of giving reward to influence on the quality of the performance of teachers, but also influenced by the implementation of ways that are contrary to the needs and desires of teachers, namely sanctions (punishment). The reasons why the researchers wanted to conduct this study were the problems that occurred at Darul Huffaz Islamic boarding school, Pesawaran – Lampung in the academic year 2019/2020 until 2020/2021. The problems were a decrease in the motivation and performance of teachers as seen from active learning days that were not realized, teachers who left their duties and obligations in the middle of working hours and the absences of teachers. Therefore, researcher wants to know the implementation of rewards, punishments and their implications to improve the performance of teachers at Darul Huffaz Islamic boarding school, Pesawaran – Lampung in the academic year 2021/2022.

The study of implementation of rewards, punishments and their implications to improve the performance of teachers at Darul Huffaz Islamic boarding school, Pesawaran – Lampung in the academic year 2021/2022 used qualitative descriptive methods in research, interview and documentation techniques to collect the data during the study. To ensure the validity of the data in this study, the researchers used the triangulation technique. The steps applied by the researcher in analyzing the data are data reduction, data exposure/presentation, and verification carried out during and after the study.

Based on the data obtained from the implementation of reward, punishment and its implications to improve the performance of teachers at the Darul Huffaz Islamic boarding school Pesawaran – Lampung in the academic year 2021/2022, it can be concluded that the implementation of reward and punishment for teachers at Darul Huffaz Islamic Boarding School in Pesawaran - Lampung was appropriate based on implementation theory by Goerge C. Edward III and the implications could improve teachers performance at Darul Huffaz Islamic Boarding School, Pesawaran – Lampung. The types of rewards that applied are financial rewards in the form of salaries, position allowances, bonuses and incentives, umrah, health insurance, tours and family gatherings. Meanwhile, non-financial rewards are verbal praise for performance that exceeds targets and promotions. Types of punishment that applied are low punishments including verbal warnings, written warnings and withholding transportation fees. Intermediate punishment including reduction of basic salaries, delays in salary increases and delays in positions. The severe punishment including demotion of position and termination of employment (dismissal).

**Keywords:** Reward, Punishment and Teachers performance





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**

Alamat: Jl. Yulius Usman, Labuhan Ratu Kedaton Telp (0721)787392, Fax. (0721)787392  
Bandar Lampung (35)421

**PERSETUJUAN**

Judul Tesis : Implementasi Reward, Punishment dan Implikasinya Pada Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun Akademik 2021 / 2022

Nama Mahasiswa : HALIMATUS SA'DIYAH

Nomor Pokok Mahasiswa : 1886131008

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, 29 Juni 2022

**MENYETUJUI**

Pembimbing I

Pembimbing II

**Prof. Wan Jamaluddin Z, Ph.D**  
**NIP. 197103211995031001**

**Dr. Hj. Yetri, M. Pd**  
**NIP. 196512151994032001**

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

**Dr. Sovia Mas Ayu, M.A**  
**NIP. 197611302005012006**





**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**

Alamat: Jl. Yulius Usman, Labuhan Ratu Kedaton Telp. (0721)787392, Fax. (0721)787392  
Bandar Lampung (35)421

**PENGESAHAN**

Tesis yang berjudul : **“Implementasi Reward, Punishment dan Implikasinya Pada Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun Akademik 2021 / 2022”** ditulis oleh **Halimatus Sa’diyah Nomor Pokok Mahasiswa 1886131008** telah diujikan dalam Ujian Terbuka Tesis pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

**TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr. Hj. Heni Noviarita, M. Si**

**Sekretaris : Dr. Junaidah, S. Ag, M. A**

**Penguji I : Dr. Oki Dermawan, M. Pd**

**Penguji II : Prof. Wan Jamaluddin Z, Ph.D**

**Penguji III : Dr. Hj. Yetri, M. Pd**

Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung



**Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.S.I**

**NIP. 198008012003121001**

**Tanggal Lulus Ujian Terbuka : 29 Juni 2022**

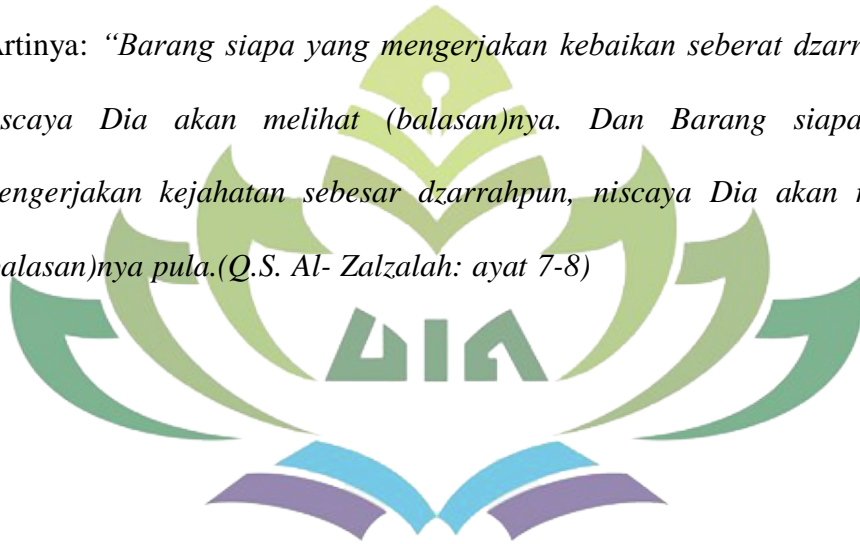


## MOTTO

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۗ وَمَنْ يَعْمَلْ

مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۗ

Artinya: “Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. Dan Barang siapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula. (Q.S. Al- Zalzalah: ayat 7-8)





## PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan *Alhamdulillah* puji syukur kehadirat Allah yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah serta inayah-Nya jualah sehingga proses penulisan tesis dapat terselesaikan dengan baik, saya persembahkan karya ini kepada orang-orang yang telah memberikan cinta kasih, perhatian serta memberikan motivasi terbesar selama studi saya. Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Terhusus kepada suami (Zaimna, S.Pd) yang selalu setia menemani dalam setiap langkah perjuangan baik dalam rumah tangga ataupun *Tholabul'ilmu* serta berkat do'a dan ridhanyalah penulis bisa menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga Allah SWT, selalu melindunginya dalam setiap kebaikan. Aamiin
2. Ayahanda Alm. Ahamad Junaidi Ibrahim dan Ibunda Peni Nurwati tercinta yang telah mengasuh, membesarkan, mendidik, mengarahkan, memotivasi, membimbing, dan senantiasa selalu berdo'a dalam setiap sujudnya demi kesuksesan anak-anaknya. Dengan kasih tulusnya sehingga penulis mampu meraih apa yang menjadi harapan penulis, semoga Allah SWT, selalu melimpahkan Rahmat dan magfiroh kepada keduanya. Aamiin
3. Teman-teman seperjuangan di pascasarjana angkatan 2018. Terkhusus MPI kelas A yang telah memberikan dukungan dan motivasi.
4. Almamater tercinta Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
5. Seluruh pihak Pondok Pesantren Darul Huffaz Lampung yang telah membantu selama kegiatan penelitian dan pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

## RIWAYAT HIDUP

**HALIMATUS SA'DIYAH**, lahir di Kecamatan Rembang, tepatnya di Kabupaten Rembang pada tanggal 31 Maret 1986. Anak kedua dari enam bersaudara dari pasangan Bapak Ahmad Junaidi Ibrahim dan Ibu Peni Nurwati.

Peneliti memulai pendidikannya di SDN Kutoharjo 2 Rembang Jawa Tengah pada tahun 1992-1998. Kemudian melanjutkan pendidikan jenjang Menengah Pertama dan Menengah Atas di Pondok Pesantren Darussalam Gontor Putri Sambirejo-Mantingan-Ngawi Jawa Timur pada tahun 1998-2004, lantas peneliti melanjutkan pendidikannya di Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang pada program SI tahun 2005 dengan mengambil jurusan Tadris Bahasa Inggris pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. Kemudian peneliti melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi yaitu di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung mengambil program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada tahun 2018.



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya yang tiada henti kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister di program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung. Sholawat dan salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW sang pembawa cahaya yang senantiasa bersinar dalam kegelapan zaman. Penyusunan tesis ini tidak akan terlaksana tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Wan Jamaluddin Z, Ph. D. selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M. Si selaku Direktur Pascasarjana dan Dr. Hj. Heni Noviarita, S.E., M. Si. selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. Sovia Mas Ayu, M.A selaku Ketua Prodi MPI dan Dr. Junaidah, S. Ag., M. A. selaku Sekretaris Prodi MPI Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Prof. Dr. Wan Jamaluddin Z, M.Ag selaku Dosen Pembimbing I dan Dr. Yetri, M.Pd selaku Dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahannya dengan penuh kesabaran dan keikhlasan.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana terutama dosen-dosen di Prodi

Manajemen Pendidikan Islam yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada peneliti selama menuntut ilmu di Pascasarjana Prodi MPI UIN Raden Intan Lampung.

6. Semua pihak yang telah membantu demi terselesaikannya penulisan dan penyusunan tesis ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Semoga semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas akan mendapatkan amal dan balasan yang berlimpah dari Allah SWT dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat-nya kepada kita semua. Aamiin. Semoga tesis ini bermanfaat untuk kita semua baik untuk peneliti maupun untuk para pembaca. Peneliti meminta maaf apabila ada kesalahan dalam tesis ini.



Bandarlampung, 22 Juni 2022  
Peneliti,

HALIMATUS SA'DIYAH

NPM. 1886131008



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN ORSINALITAS .....	iii
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	v
MOTTO .....	vi
PERSEMBAHAN .....	vi
RIWAYAT HIDUP .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian .....	7
C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian .....	8
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian	
1. Konsep Implementasi .....	11
a. Pengertian Implementasi .....	11
b. Teori-teori Implementasi .....	13
2. Reward (Penghargaan) 23	
a. Penghargaan finansial .....	24
b. Penghargaan non finansial .....	29
c. Penghargaan intrinsik (intrinsic rewards) .....	31
3. Punishment (Sanksi) .....	33
4. Implikasi .....	38
B. Hasil Penelitian yang Relevan .....	40

**BAB III : METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	52
B. Tempat Penelitian .....	54
C. Subyek dan Informan Penelitian.....	54
D. Metode Pengumpulan Data .....	54
E. Teknik Keabsahan Data.....	57
F. Metode analisis data .....	59

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian .....	61
B. Hasil Penelitian.....	70
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	91

**BAB V : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**


A. Kesimpulan .....	108
B. Rekomendasi .....	109

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Observasi penelitian
- Lampiran 2 Pedoman Wawancara dengan tenaga pendidik
- Lampiran 3 Pedoman Wawancara dengan Kepala Madrasah
- Lampiran 4 Pedoman Wawancara dengan Direktur Operasional dan Sumber  
Daya Manusia dan Direktur Pendidikan
- Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Direktur Operasional dan Sumber Daya  
Manusia
- Lampiran 6 Hasil Wawancara dengan Direktur Pendidikan
- Lampiran 7 Foto - foto
- 
- A large, semi-transparent watermark logo is centered on the page. It features a stylized green and blue emblem with a central white space containing the letters 'UIN'. The logo is partially overlaid by the text of the list items.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar belakang

Pendidikan merupakan peranan yang sangat penting dan strategis dalam memajukan sebuah negara. Banyak penelitian dari berbagai negara yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang kuat antara pendidikan dan berkembangnya sebuah negara. Yang mana ditunjukkan dengan adanya perkembangan ekonomi, sosial, dan budaya dalam negara tersebut. Pendidikan bisa menjadi faktor utama dalam perubahan ekonomi, sosial dan budaya dalam negara tersebut.

Maka dari itu, perkembangan pendidikan salah satunya adalah harus berkontribusi dalam meningkatkan fasilitas Sumber Daya. Tiga hal utama yang harus diperhatikan adalah (1) Fasilitas bangunan, (2) Buku yang cukup dan berkualitas, (3) Guru dan Pegawai Tata Usaha yang berkualitas dan profesional.<sup>1</sup>

Guru merupakan komponen utama yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas, oleh karena itu upaya persesuaian apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas yang merupakan indikator kinerja guru yang sesuai.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam menerapkan tugas. Jika dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria telah ditentukan pertama dan telah disepakati bersama.<sup>2</sup> Kinerja yang sesuai adalah kesiapan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu aktivitas dan menyelesaikannya sesuai dengan tanggung jawab mereka dengan hasil seperti yang mereka harapkan.

Pada dasarnya ada beberapa faktor yang memengaruhi kualitas kinerja karyawan. Salah satu faktor tersebut adalah penghargaan (*reward*) dan sanksi

---

<sup>1</sup> Mulyasa E., *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005).h. 89

<sup>2</sup> Rivai V., *Performance Appraisal* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005) h. 107.

(*punishment*). Pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan adanya program penghargaan dan sanksi, sebab program ini merupakan salah satu bagian penting dari banyak program kerja perusahaan.

Hasil penelitian Herzberg tentang motivasi menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja atau faktor motivator yaitu: prestasi kerja, pengakuan (penghargaan), pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan promosi (kemajuan kepangkatan). Makin terpenuhinya sumber-sumber faktor motivator dari seseorang, akan makin meningkat motivasi kerjanya. Sebaliknya apabila tidak terpenuhi akan menurun motivasi kerjanya. Faktor faktor lain yaitu faktor ketidakpuasan kerja, meliputi: kebijakan dan administrasi, pelaksanaan supervisi yang bersifat teknis, gaji, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, kesempatan untuk tumbuh, efek kerja terhadap kehidupan pribadi, keamanan kerja dan status.<sup>3</sup>

Penghargaan dalam suatu organisasi itu penting karena organisasi memang menghargai mereka yang sudah berupaya mengubah cara kerjanya. Penghargaan juga akan memicu orang-orang untuk melakukan yang tersesuai. Sesesuainya penghargaan bukan untuk mereka yang paling ahli di dalam bidangnya, melainkan berikan target dan berikan penghargaan kepada mereka yang melampaui target yang ada. Penghargaan juga berfungsi untuk memperlihatkan bahwa seorang atasan menghargai kinerja mereka yang sesuai dengan aturan yang berlaku, misalnya penghargaan hanya akan diberikan kepada karyawan yang berprestasi atau memberikan beberapa tindakan yang bermanfaat bagi perusahaan.

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 sesuai. Dengan adanya penghargaan, karyawan akan merasa bahwa usahanya dalam berprestasi dihargai oleh perusahaan dan hal itu tentu memacu

---

<sup>3</sup> Mulyasa E., *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), h. 121



dan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih sesuai lagi.

Kata penghargaan atau hadiah biasanya dikenal dengan istilah ‘*ajr* atau *tsawab*, sebagaimana terdapat di dalam Alquran, yang menunjukkan bahwa apa yang diperbuat oleh seseorang dalam kehidupan ini atau di akhirat kelak karena amal perbuatan yang sesuai Sebagaimana firman Allah SWT:

فَأَنَّهُمُ اللَّهُ تَوَابِ الدُّنْيَا وَ حُسْنِ التَّوَابِ الْآخِرَةِ. وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: “*Karena itu Allah memberikan mereka pahala di dunia dan pahala yang sesuai di akhirat. Dan Allah menyukai orang-orang yang berbuat kesesuaian.*” (Q.S. Ali Imran: 148)

Tafsir ringkas ayat diatas dari Kementrian Agama RI adalah Maka Allah mengabdikan doa mereka dan memberi mereka pahala di dunia berupa kemenangan, memperoleh harta rampasan perang, nama baik dan kehormatan, dan pahala yang baik di akhirat, yaitu surga dan keridaan Allah. Dan Allah mencintai, memberi anugrah kepada orang-orang yang berbuat kebaikan.

Oleh karena kesungguhan, keikhlasan, keteguhan iman dan kesabaran para pengikut nabi-nabi yang terdahulu dalam menghadapi segala macam penderitaan dalam memperjuangkan kebenaran di jalan Allah, maka Allah memberikan kepada mereka balasan dunia dan pahala yang setimpal di akhirat.

Begitupun menurut penafsiran Tafsir Al Jalalain, Jalaluddin al-Mahalli dan Jalaluddin as-suyuthi (Maka Allah pun memberi mereka pahala di dunia) berupa kemenangan dan harta rampasan (dan pahala yang baik di akhirat) maksudnya surga. Pahala yang baik ialah anugerah yang melebihi dari selayaknya (dan Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebaikan).

Dapat diketahui bahwa selain pemberian penghargaan dalam pengaruhnya dengan kualitas kinerja karyawan, perlu diketahui bahwa kinerja karyawan tidak selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan karyawan, tetapi dipengaruhi juga dengan diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yaitu sanksi (*punishment*). Sanksi adalah segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku dan cenderung

untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata hukuman diartikan sebagai “siksa yang dikenakan kepada orang yang melanggar Undang-undang”<sup>4</sup> Rumusan senada dijumpai juga dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia yang merumuskan bahwa hukuman adalah “siksa dan sebagainya yang diletakkan kepada orang yang melanggar Undang-undang dan sebagainya.”<sup>5</sup> Selain itu, sanksi juga merupakan sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku seseorang atau sekelompok orang agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum.

Hukuman pada dasarnya merupakan akibat dari suatu perbuatan manusia sendiri, sebagaimana firman Allah SWT:

وَأِنْ يَتَوَلَّوْا يُعَذِّبُهُمُ اللَّهُ عَذَابًا أَلِيمًا فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ. وَمَا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ.

Atinya: “Dan jika mereka berpaling, niscaya Allah akan mengadzab mereka, dengan adzab yang pedih di dunia dan di akhirat dan mereka sekali-kali tidak mempunyai pelindung dan tidak (pula) penolong di muka bumi.” (Q.S. at-Taubat: 74)

Tafsir Al-Muyassar / Kementerian Agama Saudi Arabia, menafsirkan ayat diatas secara lengkap bahwa orang-orang munafik bersumpah dengan nama Allah bahwa sesungguhnya mereka tidak mengatakan apapun yang menyakiti rasulullah dan kaum muslimin, sesungguhnya mereka itu benar-benar dusta. sesungguhnya mereka telah mengatakan kalimat kekafiran dan dengan itu mereka murtad keluar dari islam, dan berusaha melancarkan mudarat terhadap rasulullah Muhammad, namun Allah tidak memberi kesempatan mereka untuk itu. Orang-orang munafik tidak mendapati sesuatu yang dapat mereka cela dan kritik, hanya saja Allah memberikan karunia kepada mereka, dan Dia mencukupi mereka dengan apa yang dibukakan Allah bagi nabiNya berupa kebaikan dan keberkahan. Apabila orang-orang kafir itu kembali menuju keimanan dan taubat, maka itu lebih baik bagi

<sup>4</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), h. 315.

<sup>5</sup> WJS. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1984), h. 364.

mereka. Dan apabila mereka berpaling dan bertahan dalam keadaan mereka itu, niscaya Allah akan menyiksa mereka dengan siksaan yang pedih di dunia melalui tangan-tangan kaum mukminin, dan di akhirat dengan nereka jahanam. Dan mereka tidak memiliki penyelamat yang menyelamatkan mereka dan penolong yang menghalangi siksaan buruk dari mereka.

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 mengubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

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

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

Berdasarkan pengamatan peneliti, bahwa Pondok Pesantren Darul Huffaz sebagai salah satu lembaga pendidikan islam di Pesawaran, yang menerapkan reward dan punishment menjadi perhatian penuh bagi pihak manajemen sekolah, terutama untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik yang mana mempunyai latar belakang pendidikan yang beragam. Yang menjadi latar belakang masalah



penelitian adalah tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung yang mengalami penurunan motivasi kerja yang berakibat pada kinerja yang kurang maksimal mungkin menjadi salah satu dampak dari kurang optimalnya penerapan reward dan punishment. Pemberian *reward* (penghargaan) bagi tenaga pendidik (guru) dinilai masih rendah dilihat dari adanya indikasi, antara lain menurunnya semangat kerja tenaga pendidik, rendahnya tingkat disiplin, tanggung jawab terhadap tugas yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu, merasa tidak dihargai atas prestasi kerja, adanya kecenderungan tidak mematuhi ketentuan atau perintah bahkan sering terjadi keluar masuknya tenaga pendidik. Berdasarkan penelitian awal pada bulan Agustus tahun 2021 dengan sumber informan yaitu Direktur Sumber Daya Manusia terdapat penurunan kinerja pada tahun pelajaran 2019 sampai 2020 antara lain terdapat hari aktif pembelajaran yang tidak terealisasikan sebanyak 20%, tenaga pendidik yang meninggalkan tugas dan kewajiban di sekolah dalam pertengahan jam kerja sebanyak 15% serta Ketidakhadiran tenaga pendidik dalam tahun tersebut rata-rata sebanyak 25%.

Dan yang menarik ingin diteliti oleh peneliti terkait *reward* dan *punishment* adalah memerhatikan dan meneliti secara mendalam bagaimana penerapan reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Dalam implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik serta implikasinya pada peningkatan kinerja tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran-Lampung, berdasarkan teori implikasi menurut Silalahi bahwa implikasi adalah akibat yang timbul dari adanya penerapan suatu program atau kebijakan yang dapat berdampak baik atau buruk terhadap pihak-pihak yang menjadi sasaran pelaksanaan program/kebijakan tersebut. Serta berdasarkan teori model implementasi yang dikemukakan oleh Goerge C. Edward III. Dalam pendekatan teori ini terdapat empat variabel yang

mempengaruhi keberhasilan implemetasi suatu kebijakan, yaitu : 1. Komunikasi; 2. Sumberdaya; 3. Disposisi; dan 4. Struktur birokrasi.<sup>6</sup>

Dari uraian di atas, penulis ingin menulis tesis dengan judul “IMPLEMENTASI REWARD, PUNISHMENT DAN IMPLIKASINYA PADA PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN DARUL HUFFAZ PESAWARAN – LAMPUNG TAHUN AKADEMIK 2021 / 2022”

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Berdasarkan deskripsi pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka masalah pokok yang akan dikaji dalam Fokus Penelitian ini adalah reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung. Dari fokus diatas, akan dibagi menjadi beberapa sub fokus penelitian yang terdiri dari 5 bagian, yaitu :

1. Aspek komunikasi dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022.
2. Aspek sumberdaya dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022.
3. Aspek disposisi dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022.
4. Aspek struktur birokrasi dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022.

---

<sup>6</sup> Edward III, George C (edited), *Public Policy Implementing*, (London, England: Jai Press Inc, Goggin, Malcolm L *et al.* 1990), h. 149-154.

5. Implikasi reward dan punishment pada peningkatan kinerja tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022.

### **C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka pertanyaan penelitian dalam kegiatan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana aspek komunikasi dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022?
2. Bagaimana aspek sumberdaya dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022?
3. Bagaimana aspek disposisi dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022?
4. Bagaimana aspek struktur birokrasi dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022?
5. Bagaimana implikasi reward dan punishment pada peningkatan kinerja tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022?

### **D. Tujuan Penelitian**

Ada 5 tujuan yang ingin dicapai dalam Penelitian ini:

1. Mendeskripsikan aspek komunikasi dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022.



2. Mendeskripsikan aspek sumberdaya dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022.
3. Mendeskripsikan aspek disposisi dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022.
4. Mendeskripsikan aspek struktur birokrasi dalam Implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022.
5. Mendeskripsikan implikasi reward dan punishment terhadap peningkatan kinerja pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung Tahun akademik 2021/2022.

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### 1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan kajian dalam persesuaian implementasi reward dan punishment pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung.

##### 2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang positif dalam upaya meningkatkan kompensasi terutama dalam pemberian reward dan punishment:

- a. Yayasan Darul Huffaz Pesawaran – Lampung.
- b. Kepala Madrasah di Darul Huffaz Pesawaran – Lampung.
- c. Kepala bagian SDM di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung.
- d. Tenaga pendidik, agar lebih semangat dalam menjalankan kewajibannya sebagai pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung.
- e. Sekolah lain, dapat memberikan sumbangan pemikiran yang positif dan dapat mencontoh langkah-langkah yang sesuai sebagaimana yang

telah dipraktekkan di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran – Lampung.

- f. Peneliti Lain. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti lain yang ingin mengkaji lebih mendalam dengan topik dan fokus serta setting yang lain untuk memperoleh perbandingan sehingga memperkaya temuan temuan penelitian yang bermanfaat bagi tenaga pendidik dalam dunia pendidikan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

##### 1. Konsep Implementasi

###### a. Pengertian Implementasi

Konsep implementasi semakin marak dibicarakan seiring dengan banyaknya pakar yang memberikan kontribusi pemikiran tentang implementasi kebijakan sebagai salah satu tahap dari proses kebijakan. Wahab dan beberapa penulis menempatkan tahap implementasi kebijakan pada posisi yang berbeda, namun pada prinsipnya setiap kebijakan publik selalu ditindaklanjuti dengan implementasi kebijakan.<sup>7</sup>

Implementasi dianggap sebagai wujud utama dan tahap yang sangat menentukan dalam proses kebijakan.<sup>8</sup> Pandangan tersebut dikuatkan dengan pernyataan Edwards III bahwa tanpa implementasi yang efektif keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Implementasi kebijakan merupakan aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarahannya yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola *input* untuk menghasilkan *output* atau *outcomes* bagi masyarakat.<sup>9</sup>

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti, “implementasi intinya adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver*

---

<sup>7</sup> Akib, Haedar dan Antonius Tarigan. “Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model dan Kriteria Pengukurannya,” *Jurnal Baca*, Volume 1 Agustus 2008 (Makassar: Universitas Pepabari Makassar, 2008) h. 117.

<sup>8</sup> Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin, *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition (The Dorsey Press, Chicago-Illionis, 1986) h 15.

<sup>9</sup> Edward III, George C (edited), *Public Policy Implementing* (Jai Press Inc, LondonEngland. Goggin, Malcolm L *et al.* 1990) h. 1.

*policy output*) yang dilakukan oleh para implementor kepada kelompok sasaran

(*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan kebijakan”.<sup>10</sup>

Menurut Agustino, “implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri”.<sup>11</sup>

Ripley dan Franklin (dalam Winarno) menyatakan bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Implementasi mencakup tindakan-tindakan oleh sebagai aktor, khususnya para birokrat yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan.<sup>12</sup>

Grindle (dalam Winarno), memberikan pandangannya tentang implementasi dengan mengatakan bahwa secara umum, tugas

implementasi adalah membentuk suatu kaitan (*linkage*) yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah.

Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier menjelaskan makna implementasi, “Pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintahperintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara

---

<sup>10</sup> Purwanto dan Sulistyastuti, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan* (Jakarta: Bumi Aksara Jakarta, 1991), h. 21.

<sup>11</sup> Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn*, <http://kertyawitaradya.wordpress.com>, diakses 5 September 2010, hlm 139.

<sup>12</sup> Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin. *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition (The Dorsey Press, Chicago-Illionis, 1986), h. 148.



tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya”.<sup>13</sup>

Kesulitan dalam proses implementasi kebijakan dapat kita lihat dari pernyataan seorang ahli studi kebijakan Eugne Bardach melukiskan kerumitan dalam proses implementasi menyatakan pernyataan sebagai berikut : “Adalah cukup untuk membuat sebuah program dan kebijakan umum yang kelihatannya bagus diatas kertas. Lebih sulit lagi merumuskannya dalam kata-kata dan slogan-slogan yang kedengarannya mengenakan bagi telinga pemimpin dan para pemilih yang mendengarkannya. dan lebih sulit lagi untuk melaksanakannya dalam bentuk cara yang memuaskan semua orang termasuk mereka anggap klien”.<sup>14</sup>

Dari berbagai defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh berbagai aktor pelaksana kebijakan dengan sarana-sarana pendukung berdasarkan aturan-aturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **b. Teori-teori Implementasi**

Ada beberapa teori implementasi di antaranya:

### **1) Model Implementasi oleh Goerge C. Edward III**

Model implementasi kebijakan yang berspektif *top down* yang dikembangkan oleh George C. Edward III. Edward III menamakan model implementasi kebijakan publiknya dengan *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Dalam pendekatan teori ini terdapat empat variabel yang mempengaruhi keberhasilan implemementasi suatu kebijakan, yaitu : 1.

<sup>13</sup> Mazmanian, Daniel A and Paul A. Sabatier. *Implementation and Public Policy* (USA: Scott Foresman and Company, 1983), h. 139.

<sup>14</sup> *Ibid*, h. 141.

Komunikasi; 2. Sumberdaya; 3. Disposisi; dan 4. Struktur birokrasi.<sup>15</sup>

#### a) Komunikasi

Variabel pertama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan menurut Goerge C. Edward III (dalam Agustino), adalah komunikasi. Komunikasi, menurutnya sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan.<sup>16</sup>

Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan sesuai, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus ditransmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat, dan konsisten. Komunikasi (atau pentransmisian informasi) diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat.

Terdapat tiga indikator yang dapat dipakai dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi yaitu :

- a. Transmisi; penyaluran komunikasi yang sesuai akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang sesuai pula. Seringkali yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian (*misscommunication*).

---

<sup>15</sup> Edward III, George C (edited), *Public Policy Implementing*, (London, England: Jai Press Inc, Goggin, Malcolm L *et al.* 1990), h. 149-154.

<sup>16</sup> *Ibid.* h.142.

- b. Kejelasan; komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan (*street-level-bureuarats*) haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu/mendua) ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implemementasi, pada tataran tertentu, para pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan. Tetapi pada tataran yang lain hal tersebut justru akan menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai oleh kebijakan yang telah ditetapkan.
- c. Konsistensi; perintah yang diberikan dalam melaksanakan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas untuk diterapkan atau dijalankan. Karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.<sup>17</sup>

#### **b) Sumber daya**

Variabel kedua yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan adalah sumber daya. Sumber daya merupakan hal penting lainnya dalam mengimplementasikan kebijakan, menurut Goerge C.Edward III (dalam Agustino), 18 Indikator sumber daya terdiri dari beberapa elemen, yaitu:

1. Staf; sumberdaya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten di bidangnya. Penambahan jumlah staf dan

---

<sup>17</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 3.

<sup>18</sup> Syaiful Sagala., *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 49.

implementor saja tidak cukup, tetapi diperlukan juga kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.

2. Informasi; dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk, yaitu pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan saat mereka diberi perintah. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementer harus mengetahui apakah orang yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.
3. Wewenang; pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang nihil, maka kekuatan para implementor dimata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi kebijakan. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersebut ada, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Disatu pihak, efektivitas akan menyusut manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan kelompoknya.
4. Fasilitas; fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus



dilakukan dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.<sup>19</sup>

### c) Disposisi

Variabel ketiga yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan adalah disposisi. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi, menurut Goerge C.Edward III (dalam Agustino), adalah:

1. Pengangkatan birokrat; disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan apabila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan.
2. Insentif; Edward menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif. Oleh karena itu, pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan sesuai. Hal ini dilakukan sebagai upaya

---

<sup>19</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 143.

memenuhi kepentingan pribadi(*self interest*) atau organisasi.

20

#### d) Struktur birokrasi

Keberhasilan implementasi kebijakan publik adalah struktur birokrasi. Walaupun sumber daya untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat dilaksanakan atau direalisasikan karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumber daya-sumber daya menjadi tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan sesuai.<sup>21</sup>

Dua karakteristik, menurut Edward III, yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi/organisasi kearah yang lebih sesuai, yaitu dengan melakukan :

1. *Standar Operating Prosedures* (SOPs); adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai (atau pelaksana kebijakan/administrator/birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya setiap hari sesuai

---

<sup>20</sup> Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn* (Jakarta: Rajawali Press, 2010), h. 154.

<sup>21</sup> Tabrani Rusyan, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), h. 4.

dengan standar yang ditetapkan atau standar minimum yang dibutuhkan.

2. Fragmentasi; adalah upaya penyebaran tanggungjawab kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas pegawai diantara beberapa unit kerja.<sup>22</sup>

## 2) Model Donald Van Metter dan Carl Van Horn

Enam variabel menurut Van Metter dan Van Horn, yang mempengaruhi kinerja kebijakan yaitu :<sup>23</sup>

### a) Ukuran dan Tujuan Kebijakan.

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur keberhasilannya jika dan hanya jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan.

### b) Sumberdaya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia

### c) Karakteristik Agen Pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan (publik) akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta sesuai dengan para agen pelaksananya. Selain itu, cakupan atau luas wilayah

---

<sup>22</sup> Hariyanto, *Belajar dan Pembelajaran sebuah Teori dan Konsep Dasar* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), h. 183.

<sup>23</sup> Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn* (Jakarta: Rajawali Press, 2010), h. 154.

implementasi kebijakan perlu juga diperhitungkan manakala hendak menentukan agen pelaksana. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka seharusnya semakin besar pula agen yang dilibatkan.

**d) Sikap/Kecenderungan (*Disposition*) para pelaksana.**

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi orang-orang yang terkait langsung terhadap kebijakan yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan.

**e) Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksana.**

Koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin sesuai koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi dan begitu pula sebaliknya.

**f) Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik.**

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam persepektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan.

Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan.



### 3) Model Ripley dan Franklin

Dalam buku yang berjudul *Policy Implementasi and Bureacracy*, Randall B. Repley and Grace A. Franklin, menulis tentang *three conceptions relating to successful implementation* sambil menyatakan : “*the notion of success in implementation has no single widly accepted definition. Different analists and different actors have very different meanings in mind when they talk about or think about successful implementation. There are three dominant ways of thinking about successful implementation*”.<sup>24</sup>

Sehubungan dengan three dominant ways of thinking about successful implementation tersebut, selanjutnya mereka menyatakan ada analist and actors yang berpendapat bahwa implementasi kebijakan yang berhasil dinilai, pertama, memakai ukuran tingkat kepatuhan (*degree of compliance*). Namun, yang kedua, ada juga yang mengukur adanya kelancaran rutinitas fungsi. Oleh karena Ripley dan Franklin menganggap kedua parameter tersebut “*is too narrow and have limites political interest*”, maka mereka mengajukan perspective yang ketiga, yaitu dampak yang diinginkan. Mereka mengutarakan ini dengan mengatakan “*we advance a third persepective, which is that successful implementation leads to desired... impact from whatever program is being analyzed.*” Jadi ada 3 perspektif untuk mengukur keberhasilan impelementasi kebijakan.<sup>25</sup>

Dalam penelitian ini, ketiga perspektif itu dipakai sebagai pedoman untuk mengukur keberhasilan implementasi program kemitraan. Hal ini dikarenakan ketiga persepektif

---

<sup>24</sup> Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin,. *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, (Chicago-Illionis: the Dorsey Press , 1986), h. 51.

<sup>25</sup> Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), h. 154.

tersebut tidak kontradiksi satu dengan yang lain, bahkan mereka saling melengkapi sehingga ketiga persepektif tersebut lebih *holistic*, oleh karenanya cocok dengan penelitian ini. Ketiga *measurement* tersebut adalah :

**a) Tingkat kepatuhan pada ketentuan yang berlaku.**

Perspektif pertama (*compliance perspective*) memahami keberhasilan implementasi dalam arti sempit yaitu sebagai kepatuhan para implementor dalam melaksanakan kebijakan yang tertuang dalam dokumen kebijakan (dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, atau program.

**b) Lancarnya pelaksanaan rutinitas fungsi**

Bahwa keberhasilan implementasi ditandai dengan lancarnya rutinitas fungsi dan tidak adanya masalah-masalah yang dihadapi.

**c) Terwujudnya kinerja dan dampak yang dikehendaki.**

Bahwa keberhasilan suatu implementasi mengacu dan mengarah pada implementasi/pelaksanaan dan dampaknya (manfaat) yang dikehendaki dari semua program-program yang dikehendaki.

Pendapat Ripley dan Franklin diatas menunjukkan bahwa keberhasilan suatu implementasi akan ditentukan bagaimana tingkat kepatuhan, lancarnya rutinitas fungsi

lembaga , dan hasil kebijakan yang sesuai dengan rencana dari kebijakan.<sup>26</sup>

## 2. Reward (Penghargaan)

Menurut bahasa *reward* berarti ganjaran, upah, hadiah<sup>27</sup> Sedangkan dalam Kamus Lengkap Psikologi, *reward* merupakan sembarang perangsang, situasi, atau pernyataan lisan yang bisa menghasilkan kepuasan atau menambah kemungkinan suatu perbuatan.<sup>28</sup> Menurut Henri Simamora, *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.<sup>29</sup> *Reward* juga dapat diartikan ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk menyesuaikan atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.<sup>30</sup>

Jadi, *reward* yang juga berarti ganjaran atau imbalan merupakan rangsangan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu variabel sehingga terjadi pengulangan. Ganjaran bisa diartikan dalam bentuk positif maupun negatif. Ganjaran dalam bentuk positif kemudian disebut dengan *reward* , sedangkan ganjaran dalam bentuk negatif disebut *punishment*.

Selain definisi *reward* sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, Haselman dengan mengutip dari Francisca memfokuskan *reward* sebagai hadiah atau bonus yang diberikan karena prestasi seseorang. *Reward* dapat berwujud banyak rupa. Paling sederhana berupa kata-kata seperti pujian adalah salah

---

<sup>26</sup> Akib, Haedar dan Antonius Tarigan. “Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model dan Kriteria Pengukurannya,” *Jurnal Baca*, Volume 1 Agustus 2008, (Makassar: Universitas Pepabari Makassar, 2008), h. 1.

<sup>27</sup> Hasan Shadily, John M. Echols, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: PT Gramedia Utama, 2004), h. 200.

<sup>28</sup> J. P Chapilin, *Kamus Lengkap Psikologi*, Cetakan ke Sembilan, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), h. 203

<sup>29</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : STIE YKPN, 2004), h. 514.

<sup>30</sup> Bambang Nugroho, *Reward dan Punishment dalam Buletin Cipta Karya* (Departemen Pekerjaan Umum: IV, Edisi no. 6 Juni 2006), h. 5

satu bentuknya.<sup>31</sup>

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson, tujuan utama dari program *reward* adalah.<sup>32</sup>

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

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania, *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu:<sup>33</sup>

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

**a. Penghargaan finansial:**

a) Gaji dan upah

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada secara per jam, per hari dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.<sup>34</sup>

Di bawah ini di kemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu tingkat bayaran, struktur bayaran, menentukan bayaran secara individu, metode pembayaran, dan kontrol pembayaran.<sup>35</sup>

1) Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata – rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

2) Struktur Pembayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata –rata bayaran,

---

<sup>31</sup> Haselman, *et al*, Analisis *Reward* dan *Punishment* Pada Kantor Perum Damri Makasar (Studi Kasus Kantor Perum Damri Makasar, *Jurnal Ekonomi*, 2011), h. 4

<sup>32</sup> Ivancevich, *et al*. *Perilaku Manajemen dan Organisasi*, alih bahasa Gina Gania, (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 226

<sup>33</sup> *Ibid*

<sup>34</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. Kesembilan, 2009), h. 85

<sup>35</sup> *Ibid*, h. 86



tingkat pembayaran, klarifikasi jabatan di perusahaan.

### 3) Penentuan Bayaran Individu

Penentuan bayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

### 4) Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). Kedua metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

### 5) Kontrol Pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan-perubahan standar pembayaran upah.

Sondang Siagian mengatakan bahwa dalam usaha mengembangkan sistem imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal, yaitu:<sup>36</sup>

- 1) Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
- 2) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
- 3) Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna

---

<sup>36</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1 (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. 8, 2000), h. 252

memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, organisasi profesi, serikat pekerja, dan perusahaan konsultan terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.

- 4) Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

Karenanya *reward* menjadi salah satu motivasi pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh David Mc Clelland seperti dikutip oleh Sunendra dan Murdiah Hayati bahwa motivasi dasar manusia ada tiga, yaitu kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan berafiliasi, dan kebutuhan akan berprestasi.<sup>37</sup> Karena kebutuhan berprestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengaktualisasikan kemampuannya untuk mencapai prestasi yang maksimal. Seseorang menyadari bahwa seseorang dengan prestasi yang tinggi akan memperoleh *reward* yang besar. Kebutuhan akan kekuasaan dan berafiliasi mendorong orang untuk lebih berkembang karena pada dasarnya manusia ingin lebih berkuasa, dihormati, dan merasa dirinya penting dihadapan orang lain.

- b) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
- c) Bonus dan insentif  
Menurut Rivai, Insentif dapat diartikan sebagai pembayaran yang

---

<sup>37</sup> Sunendra dan Murdiah Hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: UIN Jakarta Press, Cet. ke-1, 2006), h.98

dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing*, sebagai sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).<sup>38</sup> Hal serupa juga dikatakan Hariandja, insentif dan *gain sharing* merupakan upah variable yang sering disebut sebagai kompensasi nontradisional (sementara upah dan gaji merupakan kompensasi tradisional) yang merupakan pelengkap dan merupakan salah satu bagian dari sistem kompensasi diluar upah dan gaji yang bersifat tetap dan tunjangan-tunjangan lainnya.<sup>39</sup> Rivai menggolongkan insentif menjadi dua macam yaitu insentif individu dan insentif kelompok.<sup>40</sup> Program insentif ini adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa sistem pembayaran tradisional sering kali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika perusahaan mau mencapai inisiatif strategi mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran tersebut mengikuti tujuan pegawai dan tujuan perusahaan.

Tujuan dari insentif yang paling utama adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada pegawai dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan suatu strategi untuk meningkatkann produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat,dimana produktivitas menjadi suatu hal yang penting.

Bonus dan insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau

---

<sup>38</sup> Verithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi 2 (Jakarta: Rajawali Press, Cet ke-3, 2010), h. 767

<sup>39</sup> Hariandja, Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Penerbit PT. Grasindo, 2005), h.266

<sup>40</sup> . Verithzal Rivai, *Loc.Cit.*

di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.<sup>41</sup> Heidjarachman Ranupandoyo, dkk memberikan pengertian insentif merupakan “suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang”. Begitu pula T. Hani Handoko mengemukakan “insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi”.<sup>42</sup> Abi Sujak berpendapat bahwa “penghargaan berupa insentif atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi karyawan dan kontribusi kepada organisasi”.<sup>43</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, penulis mengartikan insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Beberapa kesulitan dalam sistem penentuan insentif kerja menurut Heidjarachman Ranupandoyo, dkk adalah sebagai berikut:<sup>44</sup>

- 1) Beberapa alat pengukur dari berbagai prestasi karyawan haruslah dapat dibuat secara tepat, bisa diterima, dan wajar.
- 2) Berbagai alat pengukur tersebut haruslah dihubungkan dengan tujuan perusahaan yang ditetapkan.
- 3) Data yang menyangkut berbagai prestasi haruslah dikumpulkan tiap hari, minggu, atau bulan
- 4) Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/ tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
- 5) Gaji/ upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima,

---

<sup>41</sup> Ivancevich, *et al. Loc.Cit.*

<sup>42</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.Cit.* .h. 89

<sup>43</sup> *Ibid*

<sup>44</sup> *Ibid*

haruslah konsisten di antara berbagai kelompok pekerjaan yang menerima insentif, dan tidak menerima insentif.

- 6) Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik, dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja. Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pengupahan insentif yang kita lakukan juga harus sudah diperkirakan.

#### **b. Penghargaan non finansial :**

##### a) Penghargaan interpersonal

Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.<sup>45</sup>

##### b) Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.<sup>46</sup>

Menurut Syuhadak, promosi adalah cara yang paling berarti untuk mengakui prestasi tinggi yang demikian.<sup>47</sup> Menurut Wahyudi promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih tinggi atau lebih besar dari sebelumnya.<sup>48</sup> Manulang mengatakan bahwa promosi berarti memberikan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya adalah salah satu usaha untuk memajukan pegawai.<sup>49</sup>

Sedangkan menurut Sasmito, promosi adalah pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi. Dengan

<sup>45</sup> Ivancevich, *et al. Loc.Cit.*

<sup>46</sup> *Ibid.*

<sup>47</sup> M. Syuhadak, *Administrasi Kepegawaian Negara, Teori dan Praktek Penyelenggaraannya di Indonesi* ( Jakarta: PT Gunung Agung, 1995, cet ke-1), h.132

<sup>48</sup> Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Penerbit Sulita, 1991)

h.8

<sup>49</sup> Manulang, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981, cet ke-7) h.138



demikian promosi akan diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang akan lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain.<sup>50</sup>

Pemberian promosi jabatan kepada pegawai akan berdampak positif yaitu meningkatkan semangat bekerja, meningkatkan moral, serta efisiensi kerja pegawai dan dapat pula mewujudkan orang yang tepat pada tempat yang tepat (*right man in right place*). Oleh sebab itu promosi jabatan mempunyai arti penting bagi setiap lembaga atau perusahaan sebab dengan adanya promosi jabatan itu artinya kestabilan organisasi dan pegawai akan lebih terjamin. Selain itu juga karena semangat bekerja para pegawai yang disebabkan pemberian jabatan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Asas promosi jabatan perlu dijelaskan dalam program promosi jabatan dalam sebuah perusahaan secara jelas, diharapkan agar pegawai mengetahui dan perusahaan mempunyai pedoman untuk mempromosikan pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan, asas-asas promosi jabatan itu antara lain adalah:

- 1) Kepercayaan, asas promosi ini melihat dari kecakapan karyawan-karyawannya dalam mengerjakan tugas dan menunjukkan sikap kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.
- 2) Keadilan, promosi beraskan keadilan terhadap penilaian dan keobjektifan pada karyawan yang ideal, tidak ada *like* atau *dislike*.
- 3) Formasi, promosi harus beraskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi yang kosong.

Jadi pemberian promosi jabatan tidak serta merta diadakan begitu saja namun terdapat asas promosi jabatan yang dapat menjadi suatu

---

<sup>50</sup> Alex S. Niti Sasmito, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988, cet ke-7), h.134

acuan dan sebagai pedoman bagi sebuah perusahaan yang ingin mengadakan promosi jabatan untuk pegawainya.<sup>51</sup>

Menurut Hasibuan, pedoman yang dapat dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

- 1) Pengalaman, yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan ini adalah pengalaman kerja seseorang, karena dengan pengalaman seseorang dapat mengembangkan kemampuannya.
- 2) Kecakapan (*ability*), seseorang akan dipromosikan penilaian kecakapan, orang yang cakap atau ahli akan mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.
- 3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan, yaitu promosi berdasarkan pada lamanya pengalaman bekerja dan kecakapan yang dimiliki.
- 4) Pertimbangan promosi adalah lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah cara yang tersesuai digunakan untuk mempromosikan karyawan.

### c. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*)

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

#### a) Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

#### b) Pencapaian (*achievement*)

---

<sup>51</sup> Malayu S.P, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, Cet ke-5), h. 108

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

c) Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang tersesuai oleh karyawan dalam situasi tertentu.

Sistem *reward* meliputi *financial reward* yaitu yang berupa gaji tetap dan komponen gaji lain serta benefit, yang keduanya diberikan seluruhnya dalam pembayaran dan *nonfinancial reward* yang berupa penghargaan, pemberian wewenang, juga kesempatan untuk berkembang, serta peningkatan kemampuan berupa pelatihan dan pengembangan melalui sekolah kembali.<sup>52</sup>

Amstrong seperti dikutip oleh Elais Retnowati mengatakan bentuk dari strategi sistem *reward* yang diberikan oleh suatu lembaga kepada para pekerjanya dapat berupa *financial reward* dan *nonfinancial reward*. Proses pemberian *nonfinancial reward* dirancang untuk memotivasi pekerja dengan jalan memberikan lebih banyak tanggung jawab, pengembangan (*development*), pertumbuhan, penghargaan, serta prestasi. Secara keseluruhan tujuan dari *reward* manajemen ialah untuk mensupport strategi yang dijalankan oleh organisasi, membantu dengan keyakinan memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi.<sup>53</sup>

Kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak ia mengharapkan menerima imbalan

---

<sup>52</sup> Elais Retnowati, *Persepsi Terhadap Rward, Kepuasan Sistem Kerja dan Motivasi Kerja Dosen menurut Gender di Universitas Negeri Jakarta*, Tesis tahun 2001, (FISIP Universitas Indonesia Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Pengembangan SDM), h. 36

<sup>53</sup> *Ibid.*

tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Dikatakan merupakan tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materilnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. Berarti bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan kepentingan pekerja mutlak diperhitungkan.<sup>54</sup>

Kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian dalam arti bahwa kompensasi yang diterima atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabat sebagai insan yang terhormat. Suatu sistem imbalan yang sesuai adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.<sup>55</sup>

Dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, suatu organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal seperti kemampuan organisasi membayar upah dan gaji yang wajar, akan tetapi sering pula bersifat eksternal seperti berbagai peraturan perundang-undangan, persaingan di pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja yang dibutuhkan, kondisi ekonomi dan tuntutan memanfaatkan teknologi.

### 3. Punishment (Sanksi)

Sanksi adalah segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku dan

---

<sup>54</sup> Sondang P. Siagian, *Loc.Cit.*

<sup>55</sup> *Ibid.*, h. 253

cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Sanksi adalah vonis dari pengadilan terhadap seseorang yang terbukti bersalah.<sup>56</sup>

E.B. Hurlock mendefinisikan *punishment* means to “impose a penalty on a person for a fault, offense or violation in retribution or retaliation” yang artinya hukuman adalah menjatuhkan suatu siksa kepada seseorang karena suatu pelanggaran atau kesalahan sebagai ganjaran atau pembalasan.<sup>57</sup>

Menurut Mangkunegara, *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk menyesuaikan kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania, *punishment* didefinisikan sebagai “tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”.<sup>58</sup>

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

a. Teori Pembalasan

Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (karyawan).

b. Teori Persesuaian

Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk menyesuaikan si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan itu lagi.

c. Teori Perlindungan

Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat

<sup>56</sup> WJS. Poerwodarminto, *Op.Cit*, h. 354

<sup>57</sup> Elizabeth B. Hurlock, *Child Development* (Tokyo Japan: Grawhill Kogatus, 1978), h.396

<sup>58</sup> Ivancevich, *et al. Loc.Cit*



dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.

d. Teori Ganti Rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian- kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran- pelanggaran itu.

e. Teori Menakut-nakuti

Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.<sup>59</sup>

Menurut Veithzal Rivai, jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

a. Hukuman ringan, dengan jenis :

- 1) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
- 2) Teguran tertulis
- 3) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis

b. Hukuman sedang, dengan jenis :

- 1) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
- 2) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
- 3) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi

c. Hukuman berat, dengan jenis :

- 1) Penurunan pangkat atau demosi
- 2) Pembebasan dari jabatan
- 3) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
- 4) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remadja Karya, 1993), h. 238.

<sup>60</sup> Verithzal Rivai, *Op.Cit*, h. 405

Secara umum *punishment* dalam hukum adalah sanksi fisik maupun psikis untuk kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan. *Punishment* mengajarkan tentang apa yang tidak boleh dilakukan. Pendapat tersebut senada dengan Ali, yang mengatakan bahwa *punishment* diartikan sebagai suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respon perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya.<sup>61</sup>

Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

Pada prinsipnya sanksi (*punishment*) adalah segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku seseorang dan cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Sanksi yang dimaksud merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap respon perilaku tertentu. Maka secara umum sanksi adalah tindakan berupa siksaan yang dikenakan kepada orang yang melakukan kesalahan atau pelanggaran tertentu seperti pelanggaran undang-undang dan sebagainya. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa sanksi adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan (siksa) terhadap suatu respons perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya.<sup>62</sup>

Sanksi atau *punishment* dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, penilaiansing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Pegawai yang mendapatkan sanksi atau hukuman biasanya tidak mendapatkan bonus pada bulan terkait. Atau bahkan tidak bisa mendapatkan

---

<sup>61</sup> Rumiris Siahaan, Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT.Perkebunan Nusantara,(Jurnal Ilmiah Bussiness Progress, Oktober 2013, Vol. 1, No.1), h.22

<sup>62</sup> Raja Ali, et al, Analisis *Reward* dan *Punishment* pada Damri Makassar, *Jurnal...*, t.d.

kesempatan promosi jabatan apabila kesalahan yang dilakukan cukup berat. Tujuan dari diterapkannya hukuman atau *punishment* kepada pegawai adalah menimbulkan rasa yang tidak menyenangkan pada seseorang agar seseorang tersebut tidak membuat suatu hal yang jahat. Jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk mempersesuai dan mendidik ke arah yang lebih sesuai.

Menurut Indrakusuma, secara garis besar *punishment* dapat dibedakan dua macam, yaitu:

a. *Punishment* Preventif

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

b. *Punishment* Represif

*Punishment* represif adalah *punishment* yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* represif diadakan bila terjadi suatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau suatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan. Hal-hal yang termasuk dalam *punishment* represif adalah pemberitahuan, teguran, peringatan, dan hukuman.<sup>63</sup>

Sehubungan dengan *punishment* yang dijatuhkan kepada pegawai, maka tujuan yang ingin dicapai adalah agar pegawai yang melanggar peraturan merasa jera dan tidak mengulangi hal yang sama. Tujuan pemberian *punishment* ada dua macam yaitu tujuan dalam jangka

<sup>63</sup> Indrakusuma Amir, *Pengantar Ilmu Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 2000), h. 142

pendek dan tujuan dalam jangka panjang. Tujuan dalam jangka pendek adalah untuk menghentikan tingkah laku yang dianggap salah, sedangkan tujuan dalam jangka panjang adalah untuk mengajar dan mendorong pegawai agar dapat menghentikan sendiri tingkah lakunya yang salah.<sup>64</sup>

#### 4. Implikasi

##### 1) Pengertian Implikasi Menurut Para Ahli

###### a. Menurut Islamy

Pengertian implikasi menurut Islamy yaitu segala sesuatu yang telah dihasilkan dengan adanya sebuah proses perumusan kebijakan. Atau diartikan sebagai akibat dan konsekuensi yang timbul dengan dilaksanakannya kebijakan atau kegiatan tertentu.

###### b. Menurut Winarno

Sedangkan menurut Winarno, terdapat lima dimensi yang harus dibahas dalam memperhitungkan implikasi dari sebuah kebijakan. Kelima dimensi tersebut antara lain :

- a) Implikasi kebijakan pada masalah-masalah publik dan orang-orang yang terlibat.
- b) Kebijakan mungkin memiliki implikasi pada keadaan-keadaan atau kelompok-kelompok diluar tujuan kebijakan.
- c) Kebijakan mungkin memiliki implikasi pada keadaan-keadaan sekarang dan yang akan datang.
- d) Evaluasi menyangkut biaya yang dikeluarkan untuk program-program kebijakan publik.

<sup>64</sup> Resa Nur Pahlevi, *Pengaruh Penerapan Metode Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Cilegon*, Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (Serang: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang, 2012), h.42

- e) Biaya-biaya tidak langsung yang ditanggung masyarakat akibat adanya kebijakan publik.

### c. Menurut Silalahi

Adapun menurut Silalahi, pengertian implikasi adalah akibat yang timbul dari adanya penerapan suatu program atau kebijakan yang dapat berdampak baik atau buruk terhadap pihak-pihak yang menjadi sasaran pelaksanaan program/kebijakan tersebut.

## 2) Jenis Implikasi

Adapun jenis-jenis dari implikasi adalah sebagai berikut:

### a. Teoritis

Jenis ini bertujuan untuk mendukung dan menyakinkan penguji mengenai kontribusi terhadap ilmu pengetahuan dalam teori-teori yang digunakan untuk memecahkan masalah dari sebuah penelitian.

### b. Manajerial

Jenis ini berfungsi untuk mengulas/membahas mengenai kesimpulan atau hasil akhir dari penelitian. Kesimpulan tersebut harus diperoleh berdasarkan kebijakan yang diterapkan dalam metode penelitian. Yang mana kebijakan tersebut diperoleh melalui proses pengambilan keputusan yang bersifat menyeluruh dan partisipatif dari seluruh anggota peneliti dengan cara manajerial yang tepat.

### c. Metodologi

Jenis yang ketiga ini bersifat optional dan menyajikan refleksi penulis mengenai metodologi yang digunakan dalam



penelitian, misalnya dalam bagian ini dapat disajikan penjelasan mengenai bagian-bagian metode penelitian mana yang telah dilakukan dengan sangat baik dan bagian mana yang terbilang sulit serta prosedur mana yang sudah dikembangkan untuk mengatasi kesulitan tersebut.

### 3) Contoh Implikasi

Berikut sebuah contoh implikasi dalam sebuah penelitian.

Ada seorang peneliti yang ingin membuktikan bagaimana reaksi seekor kucing ketika dipertemukan dengan kucing lainnya yang terisolasi. Dalam kasus ini kita dapat menerapkan jenis Teoritis yaitu reaksi kucing tersebut awalnya akan ketakutan karena menganggap kucing lain asing.



Sementara menggunakan implikasi manajerial, maka si peneliti harus bisa memperhatikan etik ketika melakukan isolasi terhadap kucing tersebut. Kucing tersebut harus diberi makan dan minum yang mencukupi serta ruangan yang bisa dimasuki udara. Selain itu peneliti juga harus mencari keterkaitan atau akibat yang akan terjadi terhadap hasil penelitiannya.

Terakhir implikasi metodologi, peneliti melaksanakan penelitiannya dan dapat menyimpulkan hasilnya.

## B. Hasil Penelitian sebelumnya yang Relevan

1. Pertama: Penelitian ini tentang Perusahaan yang ingin melakukan upaya pemberdayaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja setiap individu dan kinerja perusahaan juga akan meningkat. Salah satunya melalui penerapan *reward* dan *punishment*. PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang menyadari untuk memaksimalkan kinerja karyawan, maka perusahaan harus menerapkan sistem *reward* dan

*punishment*. Hasil pengujian hipotesis diketahui Sig.  $F \leq \alpha$  ( $0,000 \leq 0,05$ ) menunjukkan ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel *Reward* Karyawan dan *Punishment* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu juga dapat diketahui sig.  $t \leq \alpha$  ( $0,000 \leq 0,05$ ) menunjukkan ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel *Reward* Karyawan dan *Punishment* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai *Adjusted R square* sebesar 0,5741 atau 57,4%. Artinya bahwa variabel *Reward* Karyawan dan *Punishment* Karyawan memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 57,4%, sedangkan sisanya 42,6% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini, mengenai kemampuan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja secara signifikan.<sup>65</sup>

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang pengaruh / implikasi reward dan punishment terhadap kinerja. Hanya saja mempunyai perbedaan tentang subyek penelitian, pada penelitian ini kepada tenaga pendidik di Sekolah, sedangkan pada penelitian sebelumnya terhadap karyawan di perusahaan. Jenis penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, sedangkan pada penelitian sebelumnya merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mempunyai persamaan bahwa penerapan reward dan punishment mempunyai pengaruh, atau implikasi pada peningkatan kinerja karyawan / tenaga pendidik. Terutama pada peningkatan motivasi kerja, pelayanan dan kedisiplinan.

---

<sup>65</sup> Rendra Maulana Suryadilaga, Mochammad Al Musadieg, Gunawan Eko Nurtjahjono, *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja*, (Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 39 No.1 Oktober 2016) h. 156

2. Kedua: Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen organisasi, pemberdayaan pegawai, reward and punishment terhadap motivasi pelayanan BPJS serta kinerja pegawai di Rumah Sakit Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. Penelitian ini merupakan penelitian observasional dengan desain penelitian cross sectional, teknik pengumpulan data menggunakan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah 1700 pegawai RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda Sedangkan sampel penelitian menggunakan rumus Slovin dengan jumlah sampel sebanyak 324 responden. Alat analisis menggunakan metode statistik Structural Equation Modelling dengan pendekatan WarpPLS 6.0. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pelayanan BPJS, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, Pemberdayaan pegawai berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi pelayanan BPJS, pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, reward and punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pelayanan BPJS, reward & punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi pelayanan BPJS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Abdul Wahab Sjahranie Samarinda.<sup>66</sup>

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang pengaruh / implikasi reward dan punishment terhadap kinerja. Hanya saja mempunyai perbedaan tentang subyek penelitian, pada penelitian ini kepada tenaga pendidik di Sekolah, sedangkan pada penelitian sebelumnya terhadap karyawan di perusahaan. Jenis penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, Penelitian ini merupakan

---

<sup>66</sup> Murtiadi Awaluddin, *Effect Of Organizational Commitment And Employee Empowerment And Reward And Punishment Of Motivation Bpjs Services And Performance Of Employees In Hospital Abdul Wahab Sjahranie Samarinda, Indonesia*, (Makassar Faculty of Economics and Islamic Business UIN Alauddin Makassar Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol.12 No.13 (2021), 4301-4314 April 2021)

penelitian kualitatif, sedangkan pada penelitian sebelumnya merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mempunyai persamaan bahwa penerapan reward dan punishment mempunyai pengaruh, atau implikasi pada peningkatan kinerja karyawan / tenaga pendidik. Terutama pada peningkatan motivasi kerja, pelayanan dan kedisiplinan.

3. Ketiga: Penelitian ini berkaitan dengan penerapan manajemen reward dan punishment pada Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang, serta dampak penerapan reward dan punishment tersebut. Tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan sistem reward dan punishment dan penerapan serta dampaknya terhadap tingkat kedisiplinan karyawan di Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang. Metode kualitatif-deskriptif digunakan untuk pengumpulan data serta penggambaran data secara ilmiah. Sumber data penelitian ini terdiri dari dua jenis yaitu data primer ialah hasil wawancara tentang sistem reward dan punishment serta aplikasinya di Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang dan data sekunder ialah rekapitulasi kehadiran karyawan Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang. Simpulan penelitian menyatakan bahwa Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang memberikan bonus bulanan yang besarnya berbeda-beda untuk setiap karyawan yang disesuaikan dengan tingkat kehadirannya dalam rekam finger print yang telah disediakan untuk memantau kedisiplinan karyawan dari sisi kehadiran. Penegakan hukum di Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang telah dilaksanakan oleh pimpinan sesuai hukuman preventif maupun hukuman represif. Setelah dikaji, ditemukan bahwa jenis reward dan punishment yang diberlakukan mampu mempertahankan tingkat kehadiran staff diatas 90% setiap bulannya namun hanya 80% tingkat kehadiran dosen. Sedangkan pada tahun pertama ditigkatkannya

jenis record yang diberikan ditemukan peningkatan kehadiran karyawan namun menurun pada tahun kedua diberlakukannya record yang sama.<sup>67</sup>

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang pengaruh / implikasi reward dan punishment terhadap kinerja, begitupun dengan persamaan subyek penelitian, yaitu kepada tenaga pendidik di Sekolah. Jenis penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, sedangkan pada penelitian sebelumnya merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mempunyai persamaan bahwa penerapan reward dan punishment mempunyai pengaruh, atau implikasi pada peningkatan kinerja karyawan / tenaga pendidik. Terutama pada peningkatan motivasi kerja, pelayanan dan kedisiplinan.

4. Keempat: Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis sistem pemberian reward dan punishment dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan, terutama di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Kudus. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa setelah adanya pelaksanaan pemberian reward dan punishment, kedisiplinan pegawai KPPN Kudus semakin meningkat, sesuai dalam disiplin waktu maupun disiplin perbuatan. Adapun peningkatan disiplin waktu maupun disiplin perbuatan pegawai KPPN Kudus terlihat dari meningkatnya disiplin dan keteraturan kerja pegawai KPPN Kudus, serta ketepatan dan kecepatan waktu pegawai KPPN Kudus dalam melaksanakan pekerjaan.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Dwi Nurcahyani, *pengaruh manajemen reward dan punishment terhadap tenaga kependidikan di universitas pesantren tinggi darul 'ulum jombang*, (Jombang: universitas pesantren tinggi darul 'ulum jombang J urnal Manajemen & Peiididik:in Isl:un Volume 1, Nomor 2, J uiii 2016)

<sup>68</sup> Asih Widi Lestari, Firman Firdausi, *Pelaksanaan Sistem Reward Dan Punishment Di Lingkungan Kementerian Keuangan Dalam Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Pegawai*, (Malang: Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang, reformasi e-issn 2407-6864 Vol. 6, no. 1, 2016)



Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang pengaruh / implikasi reward dan punishment terhadap kinerja. Hanya saja mempunyai perbedaan tentang subyek penelitian, pada penelitian ini kepada tenaga pendidik di Sekolah, sedangkan pada penelitian sebelumnya terhadap karyawan di perusahaan. Jenis penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian sebelumnya, yaitu jenis penelitian kualitatif. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mempunyai persamaan bahwa penerapan reward dan punishment mempunyai pengaruh, atau implikasi pada peningkatan kinerja karyawan / tenaga pendidik. Terutama pada peningkatan motivasi kerja, pelayanan dan kedisiplinan.

5. Kelima: Penelitian ini mengambil objek penelitian di Bank Indonesia. Salah satu perusahaan dalam dunia perusahaan perbankan. Menjadikan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka secara optimal. Perusahaan-perusahaan besar juga menerapkan sistem imbalan dan hukuman yang cukup ketat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh reward and punishment terhadap kinerja karyawan di Bank Indonesia Cabang Manado. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan jumlah sampel 40 responden yang merupakan karyawan di Bank Indonesia Cabang Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan dan hukuman secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan dan parsial. Karyawan merasa dihargai dengan hadiah yang diberikan oleh perusahaan dan itu mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan membuat kinerja yang lebih sesuai. Karyawan mengambil hukuman dengan cara yang positif sebagai pelajaran dan menjadikan hukuman sebagai kekuatan pendorong untuk memotivasi mereka lebih banyak dan menciptakan kinerja yang lebih sesuai. Departemen sumber daya manusia Bank Indonesia Cabang Manado DAOP 8 sesesuaiannya menjaga kinerja mereka yang hebat dengan menambahkan lebih banyak hadiah dengan tujuan untuk membuat kinerja

karyawan lebih sesuai dan harus membuat karyawan berpikir positif tentang hukuman mereka.<sup>69</sup>

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang pengaruh / implikasi reward dan punishment terhadap kinerja. Hanya saja mempunyai perbedaan tentang subyek penelitian, pada penelitian ini kepada tenaga pendidik di Sekolah, sedangkan pada penelitian sebelumnya terhadap karyawan di perusahaan. Jenis penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, sedangkan pada penelitian sebelumnya merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mempunyai persamaan bahwa penerapan reward dan punishment mempunyai pengaruh, atau implikasi pada peningkatan kinerja karyawan / tenaga pendidik. Terutama pada peningkatan motivasi kerja, pelayanan dan kedisiplinan.

6. Keenam: Hasil dari penelitian ini adalah Sistem reward dan punishment bagi Karyawan CV. NASHR ABADI JAYA Kudus adalah pelaksanaan pemberian reward disesuaikan dengan lamanya bekerja, skill (kemampuan), dan jenjang pendidikan. Untuk karyawan tetap mendapat tunjangan jabatan, asuransi kesehatan, bonus serta diikutsertakan dalam asuransi ketenagakerjaan. Bonus diberikan sesuai kesepakatan pencapaian target setiap bulannya yang besarnya kelipatan bonus berlaku sesuai dengan besarnya pencapaian target sesuai akad kerja. Sedangkan untuk karyawan belum tetap, hanya diberikan gaji sesuai akad pekerjaan masing-masing bidang yang besarnya berbeda sesuai dengan jabatan yang diberikan. Untuk pemberian Tunjangan Hari Raya (THR) disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Dan bonus untuk karyawan tidak tetap

---

<sup>69</sup> Regitha M. Panekenan1, Willem J.F Alfa Tumbuan, Farlane S. Rumokoy, *The Influence Of Reward And Punishment Toward Employee's Performance At Bank Indonesia Branch Manado*, (Manado: Faculty of Economics and Business, International Business Administration, Management Program Sam Ratulangi University Jurnal EMBA Vol.7 No. 1 Januari 2019)

persentasenya 50% dari gaji karyawan tetap, serta belum diikutsertakan dalam asuransi ketenagakerjaan. Sedangkan pelaksanaan punishment (hukuman) secara preventif jarang dilaksanakan tetapi hukuman represif tetap ditegakkan dari mulai pemberian teguran sampai pada pemecatan. Dan untuk kerugian akibat kelalaian karyawan yang masih dapat ditolerir maka karyawan akan dikenakan denda yang tidak secara serta merta seluruhnya di bebankan kepada karyawan. Keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh penerapan sistem reward dan punishment saja tetapi juga ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia. Sehingga dapat dikemukakan bahwa semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia dalam menerapkan sistem reward dan punishment dalam organisasi maka semakin besar pula untuk kemungkinan untuk mencapai keberhasilan perusahaan.<sup>70</sup>

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pembahasan yang sama, yaitu tentang reward dan punishment, serta menggunakan teori implementasi yang sama, menggunakan teori model implementasi yang dikemukakan oleh Goerge C. Edward III. Dalam pendekatan teori ini terdapat empat variabel yang mempengaruhi keberhasilan impleementasi suatu kebijakan, yaitu : 1. Komunikasi; 2. Sumberdaya; 3. Disposisi; dan 4. Struktur birokrasi. Akan tetapi dalam penelitian yang sebelumnya hanya membahas sistem reward dan punishment bagi karyawan. Sedangkan pada penelitian ini membahas implikasi reward dan punishment pada tenaga pendidik. Jenis penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian sebelumnya, yaitu jenis penelitian kualitatif. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mempunyai persamaan bahwa penerapan reward dan punishment mempunyai pengaruh, atau implikasi pada peningkatan kinerja karyawan / tenaga pendidik. Terutama pada peningkatan motivasi kerja, pelayanan dan kedisiplinan.

---

<sup>70</sup> Sugeng Aribowo, *sistem reward dan punishment bagi karyawan di cv. abadi jaya kudas dalam perspektif manajemen syari'ah*, ( Semarang: di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo, 2016)

7. Ketujuh: Pertanyaan penelitian membahas sejauh mana peningkatan kinerja karyawan / penurunan tingkat aksi industri dipengaruhi oleh penerapan sistem penghargaan yang adil di perusahaan minyak Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt. Aspek inti dari penelitian ini adalah penggunaan desain penelitian survei lintas seksi dalam menghasilkan data primer yang dibutuhkan. Tempat penelitian adalah Nigerian Agip Oil Company Limited Port Harcourt dengan durasi penelitian antara Oktober 2011 hingga September 2012. Sampel sebanyak 396 (34 manajer, 97 supervisor dan 259 pekerja) responden ditentukan pada tingkat signifikansi 5% untuk sampel. kesalahan, menggunakan rumus Yamane, dipilih dari populasi 40.568 karyawan dengan menggunakan metode pengambilan sampel acak bertingkat untuk tujuan administrasi kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem penghargaan yang adil di perusahaan minyak Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt sebagian besar mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan (tingkat respons 82,05%) dan penurunan tingkat aksi industri (tingkat respons 80,77%). Oleh karena itu, rekomendasi ini antara lain: peninjauan berkala atas sistem penghargaan organisasi untuk memastikan keadilan, pemeliharaan tarif gaji yang kompetitif, fleksibilitas dalam administrasi penghargaan, dan memberi penghargaan kepada orang-orang atas nilai yang mereka ciptakan.<sup>71</sup>

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang pengaruh / implikasi reward dan punishment terhadap kinerja. Hanya saja mempunyai perbedaan tentang subyek penelitian, pada penelitian ini kepada tenaga pendidik di Sekolah, sedangkan pada penelitian sebelumnya terhadap karyawan di perusahaan. Jenis penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, Penelitian ini merupakan

---

<sup>71</sup> M. O. Agwu, *Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt*, ( Nigeria: Department of Business Administration, Niger Delta University, British Journal of Education, Society & Behavioural Science3(1): 47-64, 2013)

penelitian kualitatif, sedangkan pada penelitian sebelumnya merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mempunyai persamaan bahwa penerapan reward dan punishment mempunyai pengaruh, atau implikasi pada peningkatan kinerja karyawan / tenaga pendidik. Terutama pada peningkatan motivasi kerja, pelayanan dan kedisiplinan.

8. Kedelapan: Hasil dari penelitian ini adalah Sistem reward yang diberikan secara finansial di PT. Satria Media Grafika Harian Pagi “Satelitpost” yaitu asuransi kesehatan dan kenaikan gaji secara berkala sesuai dengan ketentuan perusahaan. Sedangkan sistem reward secara non finansial yaitu promosi jabatan, komisi dan bingkisan tunjangan Hari Raya, cuti wajib 12 hari setiap tahun, biaya pendidikan bagi karyawan yang berprestasi. Sistem punishment yang diterapkan di PT. Satria Media Grafika Harian Pagi “Satelitpost” jika tidak memenuhi finansial target perusahaan karyawan tidak diberikan uang makan, transport. Serta adanya pemotongan gaji ketika karyawan melakukan kesalahan atau merusak peralatan kantor sebagai ganti rugi. Sedangkan sistem punishment secara non finansial teguran dan surat peringatan.<sup>72</sup>

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang pengaruh / implikasi reward dan punishment terhadap kinerja. Hanya saja mempunyai perbedaan tentang subyek penelitian, pada penelitian ini kepada tenaga pendidik di Sekolah, sedangkan pada penelitian sebelumnya terhadap karyawan di perusahaan. Jenis penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian sebelumnya, yaitu jenis penelitian kualitatif. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mempunyai persamaan bahwa penerapan reward dan punishment mempunyai pengaruh, atau implikasi pada peningkatan kinerja karyawan /

---

<sup>72</sup> Harti Satriyani, *Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Perspektif Ekonomi Islam*, ( Purwokerto: Program Studi Ekonomi Syariah IAIN Purwokerto, 2016)



tenaga pendidik. Terutama pada peningkatan motivasi kerja, pelayanan dan kedisiplinan.

9. Kesembilan: Hasil dari penelitian ini adalah Reward Yang Diberikan Untuk Kinerja Guru di SD Muhammadiyah 1 Metro Pusat sebagai berikut: (1)Reward sosial, biasanya untuk guru dan karyawan yang memiliki kinerja sesuai akan mendapatkan reward sosial berupa pujian, kata selamat, dan perhatian. (2) Reward Simbolik, biasanya untuk guru dan karyawan yang memiliki kinerja sesuai akan mendapatkan reward simbolik berupa benda-benda dan uang.<sup>73</sup>

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang pengaruh / implikasi reward dan punishment terhadap kinerja, begitupun dengan persamaan subyek penelitian, yaitu kepada tenaga pendidik di Sekolah. Jenis penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian sebelumnya, yaitu jenis penelitian kualitatif. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mempunyai persamaan bahwa penerapan reward dan punishment mempunyai pengaruh, atau implikasi pada peningkatan kinerja karyawan / tenaga pendidik. Terutama pada peningkatan motivasi kerja, pelayanan dan kedisiplinan.

10. Kesepuluh: Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel Reward (X1) dan Punishment ( X2) terhadap Kinerja (Y).Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Mitra Pengemudi GrabCar di wilayah Depok Jawa – Barat yang berjumlah 85 orang.Sampel yang diambil berjumlah 85 responden.Kemudian analisis data yang diperoleh berupa analisis statistik Analisis statistik meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis melalui uji F dan uji T serta analisis koefisien determinasi (R<sup>2</sup>).Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda yang berfungsi untuk membuktikan

---

<sup>73</sup> Anisa Khairunikmah, *Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pemberian Reward Di Sd Muhammadiyah 1 Metro Pusat Tahun Pelajaran 2017/2018*, ( Metro: Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Metro, 2018)

hipotesis penelitian. yang telah memenuhi uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik diolah sehingga diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:  $Y = 0,418 + 0,087 X1 + 0,166 X2$ . Hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai Konstanta 0,418 Koefisien regresi reward (X1) sebesar 0,087 dan Punishment (X2) sebesar 0,166 berarti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, jika Reward dan Punishment disesuaikan menjadi 1 persen maka akan terjadi peningkatan kinerja (Y) sebesar 0,87 persen. Variabel Reward, Punishment dan Motivasi memiliki nilai positif dan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengemudi GrabCar di wilayah Depok Jawa Barat. Dan Free the (X1, X2) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) perusahaan. Angka Adjusted R Square sebesar 0,690 menunjukkan bahwa 69 persen variasi kinerja dapat dijelaskan oleh dua variabel independen yang digunakan dalam persamaan regresi. Sisanya 32,2 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel kalimat yang digunakan dalam penelitian ini.<sup>74</sup>

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang pengaruh / implikasi reward dan punishment terhadap kinerja. Hanya saja mempunyai perbedaan tentang subyek penelitian, pada penelitian ini kepada tenaga pendidik di Sekolah, sedangkan pada penelitian sebelumnya terhadap karyawan di perusahaan. Jenis penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, sedangkan pada penelitian sebelumnya merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mempunyai persamaan bahwa penerapan reward dan punishment mempunyai pengaruh, atau implikasi pada peningkatan kinerja karyawan / tenaga pendidik. Terutama pada peningkatan motivasi kerja, pelayanan dan kedisiplinan.

---

<sup>74</sup> Maha Putra, Nur Evi Damayanti, *The Effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok*, (International Journal of Research & Review (IJRR), 2020)

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. Kesembilan, 2009.
- Alex S. Niti Sasmito, *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988, cet ke-7.
- Bambang Nugroho, *Reward dan Punishment dalam Buletin Cipta Karya*. Departemen Pekerjaan Umum: IV, Edisi no. 6 Juni 2006.
- Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Sulita, 1991.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1989.
- Elais Retnowati, *Persepsi Terhadap Reward, Kepuasan Sistem Kerja dan Motivasi Kerja Dosen menurut Gender di Universitas Negeri Jakarta*. Tesis tahun 2001 FISIP Universitas Indonesia Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Pengembangan SDM.
- Enni Pidjiastuti, Umtung Sriwidodo, *Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Purwodadi*. Grobogan: 2005.
- Elizabeth B. Hurlock, *Child Development*. Tokyo Japan: Grawhill Kogatus, 1978.
- Fuchan A. *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.

Hariandja, Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Grasindo, 2005.

Hasan Shadily, John M. Echols, *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Utama, 2004.

Haselman, *et al*, Analisis *Reward* dan *Punishment* Pada Kantor Perum Damri Makasar. Studi Kasus Kantor Perum Damri Makasar, *Jurnal Ekonomi*, 2011.

Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN, 2004.

Indrakusuma Amir, *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 2000.

Ivancevich, *et al*. *Perilaku Manajemen dan Organisasi*, alih bahasa Gina Gania. Jakarta: Erlangga, 2006.

J. P Chapilin, *Kamus Lengkap Psikologi*, Cetakan ke Sembilan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004.

Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung : Remaja Rosdakarya, 2016, Cet XXXV.

Malayu S.P, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, Cet ke-5.

Mardalis, *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.

Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981, cet ke-7.

- M. Syuhadak, *Administrasi Kepegawaian Negara, Teori dan Praktek Penyelenggaraannya di Indonesia* ctakan ke 1. Jakarta: PT Gunung Agung, 1995.
- Mulyasa E., *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- M. O. Agwu, *Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt*. British Journal of Education, Society & Behavioural Science, 3(1): 47-64, 201.
- Nana Sudjana dan Ibrohim. *Penelitian Dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru, 2012.
- Nasution, S.. *Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung :Trsito,1988.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remadja Karya, 1993.
- Rendra Maulana Suryadilaga, Mochammad Al Musadieq, Gunawan Eko Nurtjahjono, *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja*, (Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 39 No.1 Oktober 2016
- Resa Nur Pahlevi, *Pengaruh Penerapan Metode Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Cilegon*. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang, 2012.
- Rivai V., *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.



Rumiris Siahaan, *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT.Perkebunan Nusantara*, Jurnal Ilmiah Bussiness Progress, Oktober 2013, Vol. 1, No.1.

Syamsuddin & Vismania. *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa.* , Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007.

Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi . Jakarta: Bumi Aksara, Cet. 8, 2000.

S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* . Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004..

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendekatan Kualitatif dan R & D.* Bandung: Alfabeta, 2010.

Suharsimi. Arikunto. *Prosedure Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta : Rineka Cipta,2006.

Suhendra dan Murdiyah Hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: UIN Jakarta Press,Cet. ke-1, 2006.

Sutopo. *Metodologi Penulisan Kualitatif.* Surakarta : Universitas Sebelas Maret, 2006.

Verithzal Rivai,*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi 2. Jakarta: Rajawali Press, Cet ke-3, 2010.

WJS. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia.* Jakarta: Balai Pustaka, 1984.