

**PEMBERIAN *REWARD AND PUNISHMENT* DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
KEMENTERIAN AGAMA  
LAMPUNG SELATAN**

**SKRIPSI**

**CHINDY APRILIA  
2011030209**



**Program Studi: Manajemen Pendidikan Islam**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
1445H/2024**

**PEMBERIAN *REWARD AND PUNISHMENT* DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
KEMENTERIAN AGAMA  
LAMPUNG SELATAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-  
Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana S1  
Dalam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Oleh:

**CHINDY APRILIA  
NPM. 2011030209**

**Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**

**Pembimbing I** : Dr. H. Erjati Abas, M.Ag

**Pembimbing II** : Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd

**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
1445H/2024M**

## ABSTRAK

*Reward and punishment* digunakan sebagai salah satu langkah untuk pemenuhan kebutuhan pegawai guna mencapai titik kualitas diri yang terbaik. Penggunaan *reward and punishment* sejatinya akan menjadi acuan bagi pegawai untuk meningkatkan *skill* dan juga pengembangan diri, sehingga laju peningkatan kinerja akan berpengaruh kepada lembaga atau perusahaan. Apabila *reward and punishment* dilaksanakan dengan baik, maka didalam sebuah lembaga dapat memiliki pegawai yang berkualitas baik dari bekerja dengan lebih giat sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai. Pemberian *reward* pada pegawai akan berdampak positif sehingga menjadi lebih termotivasi untuk bekerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian mendeskripsikan, menceritakan dan menginterpretasikan data yang ada dan menghasilkan data deskriptif dari orang-orang dalam bentuk tertulis. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi dengan informan: Kepala kantor kementerian agama Lampung Selatan, Koordinator kepegawaian dan pegawai kementerian agama Lampung Selatan. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, verifikasi data dan menarik kesimpulan. Untuk memeriksa keabsahan data menggunakan Triangulasi sumber dan teknik data dengan sumber yang sama tetapi dengan metode yang berbeda. Tahapan dalam penelitian ini adalah tahap pra lapangan, tahap penelitian, dan tahap pelaporan hasil penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian *reward* yang diterapkan ada 4 macam *reward* yang sudah diterapkan, yakni berupa pujian, promosi jabatan, kenaikan jabatan dan penghargaan wiyatabakti (satya lencana). Dalam penerapan *reward* yang ada di Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan, *reward* akan diberikan pada pegawai yang memiliki kinerja yang baik, pada tiap hari senin saat melaksanakan Apel pagi, kepala kantor akan melakukan evaluasi yang akan mengumumkan siapa yang memiliki kinerja paling baik selama satu minggu, maka ia akan mendapatkan *reward* berupa pujian dari kepala Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan didepan seluruh peserta Apel. *Punishment* yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan yakni ada 4 macam, yaitu berupa teguran, penundaan kenaikan pangkat, penundaan tunjangan kinerja dan diturunkan pangkat (golongan). Bentuk *Punishment* dilakukan secara bertahap mulai dari teguran secara lisan dan pemberian surat peringatan.

Kata Kunci: *Hadiah, Hukuman, Kinerja Pegawai*

## **ABSTRACT**

*Reward and punishment is used as a step to fulfill employee needs in order to reach the best point of personal quality. The use of rewards and punishment will actually be a reference for employees to improve skills and also develop themselves, so that the rate of performance improvement will have an impact on the institution or company. If rewards and punishment are implemented well, then an institution can have good quality employees who work harder so that it will improve employee performance. Giving rewards to employees will have a positive impact so that they become more motivated to work.*

*This research uses a qualitative approach, namely research describing, telling and interpreting existing data and producing descriptive data from people in written form. Data collection was carried out using interview, observation and documentation techniques with informants: Head of the South Lampung Ministry of Religion office, personnel coordinator and employees of the South Lampung Ministry of Religion. Data analysis was carried out by reducing data, presenting data, verifying data and drawing conclusions. To check the validity of the data using source triangulation and data techniques with the same source but with different methods. The stages in this research are the pre-field stage, research stage, and research results reporting stage.*

*The results of the research show that there are 4 types of rewards that have been implemented, namely in the form of praise, promotion, promotion and wiyatabakti awards (satya badge). In implementing the rewards at the South Lampung Ministry of Religion Office, rewards will be given to employees who have good performance. Every Monday when holding morning assembly, the head of the office will carry out an evaluation which will announce who has the best performance for one week. then he will receive a reward in the form of praise from the head of the South Lampung Ministry of Religion Office in front of all Apple participants. There are 4 types of punishment applied at the South Lampung Ministry of Religion Office, namely in the form of a warning, postponement of promotion, postponement of performance allowances and demotion (class). The form of punishment is carried out in stages, starting from a verbal warning and giving a warning letter.*

**Keyword: Reward, Punishment, Employee performance**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Chindy Aprilia  
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “ **Pemberian Reward And Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan**”) adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusunan sendiri, bukan duplikasi ataupun salinan dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, Maret 2024

Penulis.



Chindy Aprilia

NPM. 2011030209





KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame I Bandar Lampung Telp. (0721) 780887

**PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi : Pemberian *Reward And Punishment* Dalam  
Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian  
Agama Lampung Selatan**

Nama : Chindy Aprilia  
NPM : 2011030209  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqosahkan dan dipertahankan dalam sidang Munaqosah  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Dr. H. Erjati Abas, M.Ag**  
NIP.19590241980031003

**Pembimbing II**

**Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd**  
NIP.19660817199512002

**Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**

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



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame I Bandar Lampung Telp. (0721) 780887

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul **“Pemberian Reward And Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan”** disusun oleh, **CHINDY APRILIA**, NPM : **2011030209**, program studi **Manajemen Pendidikan Islam**, Telah di Ujikan dalam sidang Munaqosah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal : **Senin, 18 Maret 2024**.

**Tim Penguji**

<b>Ketua</b>	<b>: Dr. Yetri, M.Pd</b>	(.....)
<b>Sekretaris</b>	<b>: Iqbal, MM</b>	(.....)
<b>Penguji Utama</b>	<b>: Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd</b>	(.....)
<b>Penguji Pendamping I</b>	<b>: Dr. H. Erjati Abas, M.Ag</b>	(.....)
<b>Penguji Pendamping II</b>	<b>: Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd</b>	(.....)

**Mengetahui**  
**Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**



**Prof. Dr. H. Nilva Diana, M.Pd**  
**NIP. 196408281988032002**

## MOTTO

كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ ۖ وَعَسَىٰ أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ ۖ وَعَسَىٰ أَنْ

تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ۚ ٢١٦

*“Diwajibkan atasmu berperang, padahal itu kamu benci. Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal itu baik bagimu dan boleh jadi kamu menyukai sesuatu, padahal itu buruk bagimu. Allah mengetahui, sedangkan kamu tidak mengetahui”.*

(Q.S Al-Baqarah : 216)





## PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillahirobbil'alamin dan penuh rasa syukur kepada Allah SWT sehingga memberi kekuatan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati dan penuh kebahagiaan, skripsi ini penulis persembahkan sebagai tanda cinta dan hormat tak terhingga kepada:

1. Kepada kedua orang tuaku, Ayahanda Bahruddin dan Ibunda Suhartini tercinta yang telah menjadi motivator terbesar dalam hidup dan terima kasih selalu ku persembahkan atas jasa, pengorbanan, mendidik dan membesarkanku dengan penuh kasih sayang serta senantiasa mendoakan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan di UIN Raden Intan Lampung. Semoga Allah memberikan kesehatan, kemurahan rezeki dan keberkahan umur kepada kalian serta selalu dalam lindungan Allah SWT. Aamiin ya Rabbal'alamin.
2. Abang dan kakak ku tercinta, Yudi Harliansyah dan Rizqah Lutfi Hidayati. Terimakasih selalu memberikan semangat dan dorongan serta memotivasi penulis untuk dapat menyelesaikan studi ini. Dan terimakasih kepada seluruh keluarga besarku atas doa dan semangat yang sudah diberikan untuk membantu penulis menyelesaikan studi di Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung. Semoga Allah SWT membalas segalanya dengan keridhoan yang luar biasa.
3. Untuk teman seperjuanganku Rohmawati dan Astri Inka Putri, terimakasih untuk waktu, semangat dan motivasi yang telah diberikan dan membantu saya dalam mengerjakan skripsi ini sesuai dengan target yang sudah kita tentukan.
4. Sahabat-sahabat kuliahku Anis Marsela, Anjeng Adila Pratiwi, Ade Dea Ananda, Melisa Yunita Sari dan Silvia Antika, yang selalu memberikan tawa dan canda disetiap langkah perkuliahanku.

5. Almamterku tercinta Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung yang saya hormati dan saya banggakan. Khususnya kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) tempat penulis menimba ilmu.



## RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Chindy Aprilia, dilahirkan di Baturaja pada tanggal 30 April 2003, anak kedua dari pasangan bapak Bahruddin dan ibu Suhartini. Pendidikan dimulai pada tahun 2008, MIN 5 Lampung Selatan, lulus pada tahun 2014, MTs N 1 Lampung Seatan, lulus pada tahun 2017, MAN 1 Lampung Selatan, lulus pada tahun 2020. Kemudian mengikuti pendidikan tingkat perguruan tinggi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung dimulai pada semester 1 Tahun Akademik 2020/2021.

Sealama menjadi mahasiswa, aktif berbagai kegiatan intra maupun ekstra Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung..

Bandar Lampung, Maret 2024



Chindy Aprilia  
2011030209

## KATA PENGANTAR

Alhamduulillah, Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan karunia-Nya berupa ilmu pengetahuan, kesehatan dan petunjuk sehingga skripsi dengan judul **“Pemberian Reward And Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan”** dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktunya. Shalawat serta salam saya sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, para sahabat dan juga kepada para pengikutnya hingga akhir zaman. Skripsi ini ditulis dan diselesaikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Saya menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, motivasi, saran dan kritik yang telah diberikan oleh semua pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini saya mengucapkan terimakasih seluruhnya kepada:

1. Bapak Prof. H. Wan Jamaulddin Z, M.Ag., Ph.D selaku rektor UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu dikampus tercinta ini.
2. Ibu Prof. Dr. Nirva Diana, M.Pd selaku dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang senantiasa tanggap terhadap kesulitan-kesulitan mahasiswa.
3. Ibu Dr. H. Yetri, M.Pd dan bapak Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd selaku ketua dan sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
4. Bapak Dr. H. Erjati Abas, M.Ag dan bapak Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang dengan penuh keikhlasan meluangkan wakt untuk memberikan bimbingan dan pengarahan terutama dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan khususnya para dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah mendidik dan memberikan ilmu

pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

6. Bapak dan ibu Staf Karyawan Perpustakaan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan dan Perpustakaan Pusat UIN Raden Intan Lampung.
7. Bapak H. Ashari, SE, M.Pd.I selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan yang telah memberikan izin untuk penulis melaksanakan penelitian di Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan.
8. Bapak Ahamd Zulfikar dan Afrizandi selaku koordinator dan pegawai kementerian agama Lampung Selatan yang sudah membantu penulis dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan.
9. Kedua orang tuaku yang selalu mendukung dan mendoakan setiap langkah yang kulalui.
10. Sahabat-sahabat seperjuangan angkatan 2020 di Prodi Manajemen Pendidikan Islam khususnya kawan-kawan kelas MPI'E 2020 yang sejak awal sampai akhir menemani penulis di bangku perkuliahan.

Semoga Allaah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studinya dan semoga menjadi catatan amal ibadah dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun akan saya terima dengan tangan terbuka dan ucapan terimakasih. Namun demikian, saya berharap semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan saya pada khususnya.

Bandar Lampung,     Maret 2024

Chindy Aprilia  
2011030209



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ix</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>x</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>xii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
A. Penegasan Judul .....	1
B. Latar Belakang Masalah .....	4
C. Fokus dan Sub Fokus Masalah .....	13
D. Rumusan Masalah .....	13
E. Tujuan Penelitian.....	14
F. Manfaat Penelitian.....	14
G. Kajian Terdahulu Yang Relevan .....	14
H. Metode Penelitian.....	20
I. Sistematika Penulisan.....	27
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	29
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	29
2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	30
3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	32
4. Kebijakan dan Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	34
B. <i>Reward</i> .....	36
1. Pengertian <i>Reward</i> .....	36
2. Tujuan Pemberian <i>Reward</i> .....	41
3. Jenis-jenis <i>Reward</i> .....	43
4. Indikator <i>Reward</i> .....	47

5. Tahapan-tahapan Dalam Pemberian <i>Reward</i> .....	47
C. <i>Punishment</i> .....	48
1. Pengertian <i>Punishment</i> .....	48
2. Tujuan <i>Punishment</i> .....	50
3. Fungsi Pemberian <i>Punishment</i> .....	52
4. Macam-macam <i>Punishment</i> .....	52
5. Indikator <i>Punishment</i> .....	53
6. Prinsip-prinsip <i>Punishment</i> .....	54
D. Kinerja Pegawai .....	55
1. Pengertian Kinerja Pegawai .....	55
2. Tujuan Pengukuran Kinerja Pegawai .....	57
3. Manfaat Pengukuran Kinerja Pegawai .....	58
4. Karakteristik Kinerja Pegawai.....	59
5. Standar Kinerja Pegawai .....	59
6. Indikator Kinerja Pegawai.....	60
7. Penilaian Kinerja Pegawai .....	62
8. Proses Penilaian Kinerja.....	63
9. Metode Penilaian Kinerja.....	65
10. Faktor Penting Dalam Penilaian Kinerja Pegawai .....	66
E. Pemberian <i>Reward</i> and <i>Punishment</i> dalam meningkatkan kinerja pegawai .....	68

### **BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN**

A. Gambaran Umum Objek .....	71
B. Penyajian Fakta dan Dta Penelitian .....	87

### **BAB IV ANALISI PENELITIAN**

A. Analisi Data Penelitian .....	101
B. Temuan Penelitian.....	109

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	115
B. Rekomendasi .....	117

### **DAFTAR RUJUKAN**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Struktur Organisasi kementerian agama Lampung Selatan  
Tabel 1.2 Data statistik pegawai negeri sipil berdasarkan unit kerja dan jabatan struktural  
Tabel 1.3 Data Pegawai kementerian agama Lampung Selatan  
Tabel 1.4 Jumlah Pegawai yang mendapatkan *reward*  
Tabel 1.5 Jumlah pegawai yang mendapatkan *punishment*



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kisi-kisi Penelitian di Kantor Kementerian Agama  
Lampung Selatan
- Lampiran 2 : Instrumen Wawancara
- Lampiran 3 : Transkrip Wawancara
- Lampiran 4 : Instrumen Obsevasi
- Lampiran 5 : Instrumen Dokumentasi
- Lampiran 6 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 7 : Surat Balasan Penelitian
- Lampiran 8 : Dokumentasi



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Pada bagian sub bab ini penulis akan menjelaskan maksud dari judul skripsi ini supaya tidak menimbulkan kesalahpahaman bagi pembaca dalam memahami judul tersebut. Skripsi ini berjudul **“Pemberian *Reward and Punishment* dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan”**. Untuk menghindari salah penafsiran terhadap judul yang akan diajukan tersebut, maka akan diuraikan secara singkat tentang istilah-istilah yang terdapat dalam judul, antara lain:

#### 1. *Reward*

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia *reward* merupakan pemberian. *Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. *Reward* dapat diartikan sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya dalam bentuk material atau ucapan.<sup>1</sup>

Kata *reward* berasal dari bahasa Inggris, jika diartikan dalam bahasa Indonesia berarti hadiah, penghargaan, dan ganjaran. *Reward* (penghargaan) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material maupun non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja

---

<sup>1</sup> Rizki Ayu Pramesti, Sofia A. P. Sambul, and Wehelmina Rumawas, “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading,” *Jurnal Administrasi Bisnis* 9, no. 1 (2019): 59, <https://doi.org/10.35797/jab.9.1.2019.23557.57-63>.



dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.<sup>2</sup> Menurut Irham Fahmi *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang pegawai atas prestasi pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan menurut nawawi *reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.<sup>3</sup>

## 2. *Punishment*

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia *punishment* memiliki arti peraturan yang menjadi pengatur. Menurut M. Ngalim Purwanto *Punishment* (hukuman) adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.<sup>4</sup> *Punishment* (hukuman) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan tingkah laku yang diharapkan.<sup>5</sup>

*Punishment* menurut Irham Fahmi adalah sanksi yang diterima oleh seseorang pegawai karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang

---

<sup>2</sup> Agung Dwi Nugroho, "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt Business Training And Empowering Management Surabaya," *Jurnal MAKSIPRENEUR* 21, no. 1 (2015): 7.

<sup>3</sup> Irham Fahmi, *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), 64.

<sup>4</sup> M. Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 188.

<sup>5</sup> Nugroho, "PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BUSINESS TRAINING AND EMPOWERING MANAGEMENT SURABAYA."

diperintahkan. *Punishment* (hukuman) yang berkaitan dengan proses dalam segala aktifitas organisasi atau berperan dalam proses pembelajaran dalam rangka ikut menunjang pencapaian tujuan organisasi, maka perlu kiranya memahami apa itu hukuman.<sup>6</sup>

### 3. Kinerja pegawai

Kinerja adalah hasil atas yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas *output*, kualitas *output* jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>7</sup>

Kinerja pegawai (*employee performance*) oleh para ahli sering juga disebut prestasi kerja (*job performance* atau *work performance*) karena kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkannya. Kinerja pegawai (prestasi kerja) tersebut didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang maksimal dan kuantitas yang mencapai target adalah penekanan yang diberikan dalam definisi ini. Capaiannya harus disesuaikan dengan target atas beban tanggung jawab yang dipikulnya.<sup>8</sup>

### 4. Kementerian Agama

Kementerian agama adalah kementerian yang bertugas menyelenggarakan pemerintah dalam bidang

---

<sup>6</sup> Fahmi, *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), 69.

<sup>7</sup> Harry Murti, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun," *JRMA Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi* 1, no. 1 (2013): 12.

<sup>8</sup> N K Suryani, I.A.P.W. Sugianingrat, and K.D.I.S. Laksemini, *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Penelitian* (Nilacakra, 2020), 2.

agama. Kementerian agama ini bertugas dalam melayani semua masyarakat terlepas dari agama yang dianut oleh masyarakat tersebut. Seperti yang telah diketahui, ada 6 agama yang diakui di Indonesia, yaitu Islam, Kristen Protestan, Katolik, Hindu, Buddha, dan Konghucu. Kementerian Agama bertugas untuk menyelenggarakan pemerintah terkait keenam agama tersebut. Kementerian Agama memiliki tujuan dalam bidang agama dan pendidikan. Pasalnya, sekolah atau satuan pendidikan seperti Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA) dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), berada di bawah naungan Kementerian Agama.<sup>9</sup>

## **B. Latar Belakang Masalah**

Aset sumber daya manusia yang handal dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit untuk ditiru oleh pesaing. Terselenggaranya reformasi birokrasi mengandung maksud agar birokrasi pemerintah dapat berlangsung dengan baik sesuai kebaikan prinsip-prinsip manajemen modern yang semakin baik dalam pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat yang memang merupakan tugas utama *public servant* (PNS). Di sisi lain upaya perbaikan internal terus diupayakan dengan pengembangan kapasitas dan kompetensi penyelenggaranya baik secara kualitas maupun kuantitasnya. Berbicara mengenai pengelolaan SDM aparatur memang tidak ada habisnya dan menuntut suatu pemikiran yang mendalam. Hal ini dikarenakan SDM aparatur adalah dimensi dinamis dan unik dibanding mengelola resources yang lain. Manusia memiliki sifat, karakter, motivasi, dan emosi yang berbeda-beda sehingga membutuhkan penanganan/*manage* yang berbeda pula untuk

---

<sup>9</sup> Husnul Abdi, "Kementerian Agama, Tugas, Fungsi, Tujuan, Dan Maakna Lambangnya," Liputan6, 2023.

setiap personalnya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting pada setiap organisasi. dimana manusia sebagai penggerak dan pengelola sumberdaya-sumberdaya. lainnya. Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab organisasi adalah memperoleh, menata, memotivasi, dan mengendalikan sumberdaya-sumberdaya manusianya untuk mencapai kemajuan organisasi dengan efektif. Pada dasarnya PNS di berbagai negara mempunyai peran utama sebagai, pelaksana perundang-undangan; peraturan menjalankan fungsi manajemen pelayanan publik: pengelola pemerintahan; manager/ *corporate leader*; dan administrator (pengelola asset dan keuangan negara/ daerah). Sehingga, tuntutan reformasi birokrasi secara langsung akan membawa konsekuensi bagi arah perbaikan sistem kepegawaian negara yang harus diikuti, khususnya masalah kinerja aparatur birokrasi Pegawai Negeri Sipil (PNS).<sup>10</sup>

Langkah awal pemerintah melaksanakan perubahan guna meningkatkan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), salah satunya ialah dengan di sah kan nya Peraturan Pemerintah (PP) tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang dikenal dengan ASN telah ditetapkan pada 26 April 2019. Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.<sup>11</sup>

Menurut aturan terbaru, ada dua aspek penilaian kinerja PNS, yaitu hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan penilaian terhadap perilaku kerja. SKP ini adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai pada periode tertentu. PP No. 30

---

<sup>10</sup> Mochammad Mustam Jurusan Annetta Carolina Pardede, "Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka," *Journal Of Public Policy And Management Review* 6 (2017): 2.

<sup>11</sup> Isman, "Gebrakan Baru Penilaian Kinerja ASN," *detikNews*, 2023.

Tahun 2019 memberikan kebebasan untuk menggunakan pengukuran kinerja setiap bulan, triwulan, semesteran atau tahunan. Prinsipnya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan dalam melakukan pengukuran kinerja para pegawainya menggunakan SKP, yang pada dasarnya memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun.<sup>12</sup>

Mangkunegara mengatakan bahwa “Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya”.<sup>13</sup> Menurut Robbins kinerja karyawan ialah suatu hasil pekerjaan yang sudah dilakukan seseorang atau kelompok yang berkontribusi dalam membantu perkembangan dan kemajuan perusahaan.<sup>14</sup> Menurut Rivai kinerja pegawai merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.<sup>15</sup> Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam Alvin Dwi mendefinisikan bahwa kinerja merupakan sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat

---

<sup>12</sup> Admin Gakkum, “Peraturan Pemerintah Nomor 330 Tahun 2019 Bahas Penilaian Kinerja PNS,” Balai Pengamanan dan Penegakan Hukum LHK Wilayah Sulawesi, 2022.

<sup>13</sup> Mangkunegara Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 6th ed. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 67.

<sup>14</sup> Stephen P. Robbins Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, 16th ed. (Jakarta: Selemba Empat, 2015), 260.

<sup>15</sup> Rivai Ella Jauvani, Veithzaldan Segala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2011), 604.



ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).<sup>16</sup>

Menurut Adhitomo Wirawan *reward* adalah suatu elemen penting untuk memotivasi pegawai untuk berkontribusi menuangkan ide inovasi yang paling baik untuk fungsi bisnis yang lebih baik dan meningkatkan kinerja yang baik secara financial dan non-financial yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pegawai agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan. *Reward* (penghargaan) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau ucapan.<sup>17</sup> *Reward* diberikan perusahaan atau lembaga kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada pegawai atas kinerja yang sudah dilakukan dengan penuh tanggung jawab dalam bekerja. Secara umum pemberian *reward* pada pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward* pegawai akan merasa kontribusinya yang sudah diberikan dihargai sehingga memacu kinerja pegawai semakin meningkat. Dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh adanya *reward* yang baik yang berasal dari gaji, tunjangan, penghargaan interpersonal berupa pujian, promosi jabatan dan pencapaian berupa rasa puas dan bangga dari perusahaan.<sup>18</sup>

Dalam agama islam juga mengenal sistem *reward* (ganjaran), ini terbukti dengan adanya pahala. Pahala ialah bentuk penghargaan yang diberikan Allah SWT kepada

---

<sup>16</sup> Alvin Dwi Satria, "Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pdam Tirta Taman Sari Kota Madiun)," *Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang*, 2018, 8.

<sup>17</sup> Adhitomo Wirawan and Ismi Nur Afani, "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada Cv Media Kreasi Bangsa," *Journal of Applied Business Administration* 2, no. 2 (2018): 78, <https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124>.

<sup>18</sup> Ludfi Ferry Wijaya, "Sistem Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan," *Journal MISSY (Management and Bussiness Strategy)* 2, no. 2775–3700 (2021): 11.

hamba-Nya yang beriman dan mengerjakan amal-amal sholeh seperti sholat, puasa, membaca Al-Qur'an bersedekah dan perbuatan baik lainnya. Dalam Al-Qur'an juga dijelaskan bahwa kita dianjurkan untuk melakukan perbuatan yang baik, yaitu dalam Q.S Al-Baqarah ayat 261.

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضْعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ٢٦١

Artinya: *Perumpamaan orang-orang yang menginfakkan hartanya di jalan Allah adalah seperti (orang-orang yang menabur) sebutir biji (benih) yang menumbuhkan tujuh tangkai, pada setiap tangkai ada seratus biji. Allah melipatgandakan (pahala) bagi siapa yang Dia kehendaki. Allah Maha Luas lagi Maha Mengetahui. (Q.S Al-Baqarah : 261).*<sup>19</sup>

Tafsir Al-Misbah, Quraish Shihab menyebutkan dengan perumpamaan yang mengagumkan itu, sebagaimana dipahami dari kata matsal, ayat ini mendorong manusia untuk berinfak. Bukankah jika ia menanam sebutir di tanah, tidak lama kemudian ia akan mendapatkan benih tumbuh berkembang sehingga menjadi tumbuhan yang menumbuhkan buah yang sangat banyak. Selanjutnya, Quraish Shihab menjelaskan ayat ini menyebut angka tujuh. Angka tersebut tidak harus dipahami dalam arti angka yang di atas enam dan di bawah delapan, tetapi ia serupa dengan istilah seribu satu yang tidak berarti angka di bawah 1002 dan di atas 1000. Angka ini dan itu berarti banyak. Bahkan pelipat gandaan itu tidak hanya tujuh ratus kali, tetapi lebih dari itu, karena Allah terus menerus melipatgandakan bagi siapa yang Dia kehendaki. Jangan menduga, Allah tidak mampu memberi sebanyak mungkin. Bagaimana mungkin Dia tidak mampu, bukankah Allah Maha Luas anugrah-Nya. Jangan juga menduga. Dia tidak tahu siapa yang bernafkah

<sup>19</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya* (Jakarta: PT. Sinergi Utama Indonesia, 2019).

dengan tulus di jalan yang diridhai-Nya. Yakinlah bahwa dia maha mengetahui.<sup>20</sup>

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson *punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan dan tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu.<sup>21</sup> *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. *Punishment* adalah suatu hukuman atau konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. *Punishment* sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi.<sup>22</sup> *Punishment* adalah ancaman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, pelajaran tersebut nantinya dapat merubah sikap pegawai yang kurang baik sehingga berdampak pada kinerja yang baik dan profesional. Secara umum pemberian *punishment* pada pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau lembaga yang dapat tercapai, selain itu dengan adanya *punishment* pada pegawai akan merasa lebih bertanggung jawab dalam bekerja.<sup>23</sup>

Pemberian *punishment* diatur juga pada Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang disiplin PNS, untuk diwujudkan dalam penegakan disiplin PNS. Disiplin adalah ketaatan dan kepatuhan kepada peraturan atau tata tertib apabila tidak ditaati dan dilanggar, maka akan mendapatkan

---

<sup>20</sup> M.Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah Kesan Dan Kesorasian Al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2002), 167.

<sup>21</sup> Ivancevich Konopaske dan Matteson, *Perilaku Manajemen Dan Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2006), 226.

<sup>22</sup> Ilham Wahyu Pratama and Gendut Sukarno, "Analisis Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur," *Jurnal STEI Ekonomi* 30, no. 02 (2021): 23, <https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.460>.

<sup>23</sup> Wijaya, "Sistem Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan," 2021.

sanksi hukuman disiplin. Kedua peraturan tersebut diatas, sebagai dasar untuk melaksanakan manajemen kepegawaian PNS tentang penghargaan dan hukuman sifatnya agar saling berkaitan satu sama lain dan berimbang berjalan bersama-sama, akan menciptakan perubahan motivasi dan kepuasan terhadap peningkatan kinerja.<sup>24</sup>

*Reward and punishment* digunakan sebagai salah satu langkah untuk pemenuhan kebutuhan pegawai guna mencapai titik kualitas diri yang terbaik. Penggunaan *reward and punishment* sejatinya akan menjadi acuan bagi pegawai untuk meningkatkan *skill* dan juga pengembangan diri, sehingga laju peningkatan kinerja akan berpengaruh kepada lembaga atau perusahaan. Pemberian *Reward and punishment* ini sangat dibutuhkan di sebuah instansi seperti yang peneliti mengambil judul di Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan yang dituntut harus memiliki kinerja yang baik guna melayani kebutuhan masyarakat sekitar. Apabila *reward and punishment* dilaksanakan dengan baik, maka didalam sebuah lembaga dapat memiliki pegawai yang berkualitas baik dari bekerja dengan lebih giat sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai. Pemberian *reward* pada pegawai akan berdampak positif sehingga menjadi lebih termotivasi untuk bekerja. Tetapi *reward* juga harus dipahami oleh pegawai, alasan dan tujuan pemberian *reward* pada pegawai. Di dalam sebuah instansi juga harus memberikan *reward* tepat waktu setelah penilaian kinerja pegawai selesai. Sedangkan *punishment* ini berdasarkan penilaian kinerja dari masing-masing pegawai. Pemberian *reward and punishment* ini menjadi cara terbaik untuk mengatur pegawai sehingga instansi akan adil memperlakukan pegawai. Pegawai akan dapat berlomba-

---

<sup>24</sup> YANDI, *PEMIKIRAN MEWUJUDKAN BANJARBARU JUARA - Jejak Pustaka*, (Yogyakarta: Jejak Pustaka, 2023), 135, <https://books.google.co.id/books?id=-1vGEAAAQBAJ>.

lomba untuk meningkatkan kinerjanya agar menjadi pegawai yang berprestasi dan mendapatkan *reward* dari instansi.<sup>25</sup>

Pelaksanaan *reward* dan *punishment* memerlukan penataan sistem *reward* dan *punishment* untuk diimplementasikan secara adil dari level bawah sampai pucuk pimpinan sesuai dengan beban dan resiko pegawai. Hal ini tentunya *reward* yang diberikan pegawai berprestasi diharapkan secara adil dan bijak. Adil dan bijak adalah memperlakukan hak dan kewajiban dalam pelaksanaan *reward* dan *punishment*, secara seimbang, tidak memihak dan tidak merugikan pegawai yang mendapatkan *reward* maupun *punishment*. Saat *reward* sudah berjalan dengan baik, untuk dilaksanakan kepada pegawai yang berprestasi, dan berdampak pada peningkatan karier pegawai, dan *punishment* sudah berjalan dengan baik, dengan melaksanakan hukuman kepada pegawai yang melanggar sesuai besar kecilnya pelanggarannya, maka akan menciptakan jera pada setiap pegawai yang melanggar hukuman disiplin. Maka peningkatan kinerja akan terwujud dikarenakan ada timbal balik antara *reward* dan *punishment* dapat berjalan bersama-sama, akan timbul memotivasi untuk memacu mencapai berbagai prestasi.<sup>26</sup>

Berdasarkan Hasil wawancara pada tanggal 08 januari 2024 oleh kepala kantor kementerian agama Lampung Selatan yakni bapak H. Ashari, SE.M.Pd bahwa untuk sistem penilaian kinerja yang digunakan dikantor kementerian agama Lampung Selatan yakni dengan menggunakan sistem SKP (sasaran kinerja pegawai) yang dimana setiap pegawai akan membuat sasaran kinerja di awal tahun dan akan dinilai atau dievaluasi di akhir tahunnya. Untuk penilaian yang dinilai itu ada 2 macam, pertama yang berkaitan dengan hasil kerja dan yang kedua berkaitan dengan perilaku kerja. Dan tidak memakai angka

---

<sup>25</sup> Evi Sofiati, "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai," *Ekono Insentif* 15, no. 1 (2021): 50, <https://doi.org/10.36787/jei.v15i1.502>.

<sup>26</sup> YANDI, *PEMIKIRAN MEWUJUDKAN BANJARBARU JUARA - Jejak Pustaka*.

dalam penilaian, jadi yang mengetahui bagaimana kinerja pegawai itu hanya pimpinan. Dari hasil kinerja para pegawai akan diakumulasi menjadi hasil kinerja organisasi.

Untuk mengetahui gambaran awal tentang pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian agama Kabupaten Lampung Selatan penulis melaksanakan kegiatan pra penelitian pada tanggal 04 Oktober 2023 dengan menggunakan metode wawancara. Adapun data yang diperoleh sebagai berikut: Menurut Bpk Ahmad Zulfikar selaku koordinator kepegawaian bahwa dalam melakukan upaya peningkatan kinerja para pegawainya kantor Kementerian Agama Lampung Selatan sudah menerapkan pemberian *reward* dan juga *punishment*. *Reward* yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan berdasarkan observasi awal oleh penulis didapatkan bahwa ada 4 macam *reward* yang sudah diterapkan, yakni berupa pujian, promosi jabatan, kenaikan gaji berkala dan penghargaan wiyatabakti (satya lencana). Dalam penerapan *reward* yang ada di Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan, *reward* akan diberikan pada pegawai yang memiliki kinerja yang baik, pada tiap hari senin saat melaksanakan Apel pagi, kepala kantor akan melakukan evaluasi yang akan mengumumkan siapa yang memiliki kinerja paling baik selama satu minggu, maka ia akan mendapatkan *reward* berupa pujian dari kepala Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan didepan seluruh peserta Apel.

Sedangkan pemberian *punishment* sebagaimana diungkapkan oleh Bpk Ahmad Zulfikar selaku koordinator kepegawaian menyatakan bahwa Kepala Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan sudah menerapkan sistem *punishment*, yang mana pemberian *punishment* ini diberikan bagi pegawai yang melakukan pelanggaran seperti, melakukan indisipliner dan yang memiliki kinerja buruk. *Punishment* yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan yakni ada 4 macam, yaitu berupa teguran, penundaan kenaikan pangkat, penundaan tunjangan kinerja

dan diturunkan pangkat (golongan). Bentuk *Punishment* dilakukan secara bertahap mulai dari teguran secara lisan dan pemberian surat peringatan.

Dari penjelasan diatas, penulis ingin memfokuskan diri pada sistem pemberian *reward and punishment*. Tujuannya adalah dengan adanya sistem *reward and punishment* yang tinggi diharapkan kinerja pegawai dapat ditingkatkan kembali. Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pemberian *Reward and Punishment* Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan”**.

### **C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks masalah yang dijelaskan diatas maka untuk itu penulis lebih memfokuskan penelitian pada: Sistem pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai kementerian agama Lampung Selatan.

Dengan sub fokus yaitu:

1. Pemberian *reward* (penghargaan) dalam meningkatkan kinerja pegawai
2. Pemberian *punishment* (hukuman) dalam meningkatkan kinerja pegawai

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut dapat diambil suatu rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pemberian *reward* (penghargaan) dalam meningkatkan kinerja pegawai kementerian agama Lampung Selatan?
2. Bagaimana pemberian *punishment* (hukuman) dalam meningkatkan kinerja pegawai kementerian agama Lampung Selatan?



### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pemberian *reward* (penghargaan) dalam meningkatkan kinerja pegawai kementerian agama Lampung Selatan.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pemberian *punishment* (hukuman) dalam meningkatkan kinerja pegawai kementerian agama Lampung Selatan.

### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini dapat dibedakan menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis.

#### 1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat/mendukung teori-teori/hasil penelitian terdahulu terkait dengan pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai.

#### 2. Secara Praktis

- a. Hasil Penelitian ini diharapkan bisa menjadi suatu masukan bagi Kementerian Agama Lampung Selatan untuk meningkatkan kualitas kinerja para pegawainya dengan mengelola konflik dengan baik, dan agar bisa mencapai tujuan yang diinginkan.
- b. Bagi para pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan, hasil dari penelitian ini bisa dijadikan motivasi dalam meningkatkan kinerja.
- c. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai referensi untuk mendalami mengenai pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### **G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelaah terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan penulis teliti. Pada penelitian

ini terdapat 5 penelitian yang relevan, yaitu diantaranya adalah:

1. Halimatus Sa'diyah Tahun 2021, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Program Pasca Sarjana, dengan judul "Implementasi *Reward*, *Punishment* dan Implikasinya pada Peningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran Lampung". Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan aspek komunikasi, aspek sumberdaya, aspek disposisi, aspek struktur dalam implementasi pemberian *reward* dan *punishment* pada tenaga pendidik, dan juga mendeskripsikan implikasi *reward* dan *punishment* terhadap peningkatan kinerja pada tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran-Lampung. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa: Implementasi pemberian *reward*, *punishment* dan implikasinya dapat meningkatkan kinerja para 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 *punishment* yang diterapkan adalah hukuman ringan meliputi teguran lisan, teguran tertulis, dan pemotongan uang transportasi. Hukuman sedang adalah penurunan jumlah gaji pokok, penundaan kenaikan jabatan. Hukuman berat adalah penurunan jabatan, pembebasan dari jabatan serta pemutusan hubungan kerja (pemecatan).

Penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan rencana penelitian yang akan penulis teliti. Perbedaannya ialah bahwa pada penelitian ini menjelaskan aspek komunikasi, aspek sumberdaya, aspek disposisi, aspek struktur dalam implementasi pemberian *reward* dan *punishment* pada tenaga pendidik, dan juga mendeskripsikan implikasi *reward* dan *punishment* terhadap peningkatan kinerja pada

tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Huffaz Pesawaran-Lampung, sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis ini menjelaskan mengenai bagaimana pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Lampung Selatan. Persamaan dari penelitian ini ialah bahwa penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis sama-sama akan melihat dan mendeskripsikan pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Rizki Ayu Pramesti, Sofia S.P. Sambul dan Wehelmina Rumawas, dalam jurnalnya “Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading Jakarta”.<sup>27</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan di KFC Artha Gading Jakarta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: *Reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Artha Gading Jakarta, hal ini dikarenakan bahwa adanya *reward* membuat karyawan lebih gembira dan produktif lagi dalam melakukan pekerjaannya. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Artha Gading Jakarta, hal ini dikarenakan bahwa adanya *punishment* membatasi perilaku, agar tidak terjadi tingkah laku yang tidak diharapkan.

Penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan rencana penelitian yang akan penulis teliti. Perbedaannya ialah bahwa pada penelitian ini menjelaskan apakah dengan adanya *reward* dan *punishment* akan berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan di KFC Artha Gading Jakarta, sedangkan pada penelitian yang akan penulis teliti akan membahas tentang bagaimana pemberian *reward and*

---

<sup>27</sup> Pramesti, Sambul, and Rumawas, “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading.”

*punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Lampung Selatan. Persamaan dari penelitian ini ialah bahwa penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis sama-sama akan melihat dan mengetahui bahwa pemberian *reward and punishment* bisa meningkatkan kinerja para pegawai.

3. Patrik Sumampow, Rosalina Kolaengan dan Victor Lengkong dalam jurnalnya “Penerapan *Reward* dan *Punishment* Dalam Meningkatkan Hasil Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Mandolang”.<sup>28</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *reward* dan *punishment* dalam meningkatkan hasil kerja pegawai di kantor kecamatan Mandolang. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* yang ada di kantor kecamatan Mandolang telah dilaksanakan dan sudah diterapkan di lingkungan kantor. Penerapan *reward* (penghargaan) di kantor kecamatan Mandolang bisa disimpulkan cukup berhasil untuk meningkatkan hasil kerja melalui 4 jenis *reward* (penghargaan) yakni: pemberian pujian, pemberian penghormatan, tanda penghargaan, pemberian hadiah. Penerapan *punishment* (hukuman) di kantor kecamatan mandolang juga dapat dikatakan sudah cukup berhasil dalam meningkatkan hasil kerja: Penjadwalan, kejelasan alasan (*Clarifying the Reason*), tidak bersifat pribadi (*Impersonal*).

Penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan rencana penelitian yang akan penulis teliti. Perbedaannya ialah bahwa pada penelitian ini subjek atau lokasi penelitian di Kantor Kecamatan Mandolang, sedangkan pada penelitian yang akan penulis teliti akan dilaksanakan di Kantor Kementerian

---

<sup>28</sup> P Sumampow, R Koleangan, and V Lengkong, “Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Hasil Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Mandolang,” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 7 (2019): 4581–4590, <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/25253>.

Agama Lampung Selatan. Persamaan dari penelitian ini ialah sama-sama membahas bagaimana pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4. Evi Sofiati dalam jurnalnya “Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai”.<sup>29</sup> Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan menganalisis tentang *reward*, *punishment*, kinerja karyawan serta pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Sains Baiturrahman Jatinangor. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pemberian *reward* dan *punishment* kepada pegawai Madrasah Ibtidaiyah Sains Baiturrahman Jatinangor mendapatkan tanggapan yang baik. *Punishment* terhadap pegawai Madrasah Ibtidaiyah Sains Baiturrahman Jatinangor secara umum dapat dikatakan baik, kinerja pegawai Madrasah Ibtidaiyah Sains Baiturrahman Jatinangor saat ini dinilai baik. *Reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Madrasah Ibtidaiyah Sains Baiturrahman Jatinangor. Namun kadang-kadang *reward* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai daripada *punishment*, karena *reward* memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja pegawai, peningkatan kinerja pegawai menjadi prioritas pertama. Kemudian pihak Madrasah Ibtidaiyah Sains Baiturrahman Jatinangor menganjurkan sistem penghargaan yang ada saat ini agar pegawai dapat bekerja lebih profesional.

Penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan rencana penelitian yang akan penulis teliti. Perbedaannya ialah bahwa pada penelitian ini menjelaskan apakah dengan adanya *reward* dan *punishment* akan berpengaruh dalam peningkatan

---

<sup>29</sup> Sofiati, “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai.” *Ekono Insentif* 15, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.36787/jei.v15i1.502>

pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Sains Baiturrahman Jatiningor, sedangkan pada penelitian yang akan penulis teliti akan membahas tentang bagaimana pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Lampung Selatan. Persamaan dari penelitian ini ialah bahwa penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis sama-sama akan melihat dan mengetahui bahwa pemberian *reward and punishment* bisa meningkatkan kinerja para pegawai.

5. Rr. Susana Andi Meyrina dalam jualan nya “Pelaksanaan *Reward dan Punsihment* Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM”.<sup>30</sup> Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan *reward and punishment* agar dapat berjalan bbersama-sama berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Hasil dari penelitian ini adalah pelaksanaan *reward and punishment* belum dapat seimbang berjalan bersama-sama yang berdampak pada peningkatan karier pegawai, Selama ini *reward* diberikan kepada pegawai berprestasi berupa plakat, sertifikat dan piagam maka dirasakan pegawai belum menunjukkan keadilan dan belum sesuai dengan tujuan untuk meningkatkan kegairahan dalam motivasi peningkatan kinerja pegawai, akibatnya tindakan hukuman disiplin belum memberikan efek jera kepada pegawai, terbukti masih banyak pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai pada kasus yang sama maka diperlukan konsistensi yang dapat menjamin bahwa *reward* yang diberikan pegawai bersifat bermanfaat yang berdampak pada karier pegawai dan *punishment*

---

<sup>30</sup> Rr. Susana Andi Meyrina, “Pelaksanaan Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Ham,” *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 11, no. 2 (2017): 139–157, <https://ejournal.balitbangham.go.id/index.php/kebijakan/article/view/151>.

yang diberikan bersifat keras dan tegas, tidak pandang bulu.

Penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan rencana penelitian yang akan penulis teliti. Perbedaannya ialah bahwa pada penelitian ini subjek atau lokasi penelitian di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, sedangkan pada penelitian yang akan penulis teliti akan dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan. Persamaan dari penelitian ini ialah sama-sama membahas bagaimana pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan perbedaan dan persamaan dari ke-5 peneliti terdahulu yang relevan tersebut dengan penelitian ini, maka penulis berpendapat penelitian ini dapat ditingkatkan/dilanjutkan pada tingkat penelitian karena terbebas dari plagiarisme.

## **H. Metode Penelitian**

### **1. Jenis penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif sebagai metode penelitian ini. Pendekatan kualitatif deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang mempunyai tujuan untuk memahami sebuah fenomena yang terjadi tentang apa yang dialami subjek penelitian. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur kuantifikasi, perhitungan statistik, atau bentuk cara-cara lainnya yang menggunakan ukuran angka. Penelitian kualitatif prinsipnya untuk memahami obyek yang diteliti secara mendalam.<sup>31</sup> Metode ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena

---

<sup>31</sup> A Rukajat, *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)* (Deepublish, 2018), 4.



yang sedang diteliti. Adapun bentuk dari penelitian ini berbentuk deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan penjelasan juga validasi mengenai fenomena yang tengah diteliti.<sup>32</sup>

## 2. Sumber Data Penelitian

### a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh peneliti dari orang yang bersangkutan.<sup>33</sup> Dalam penelitian ini, yang menjadi sumber data primer adalah kepala kementerian agama Kabupaten Lampung Selatan, Bapak Kasubbag Tata Usaha kementerian agama Lampung Selatan, koordinator kepegawaian kantor kementerian agama Lampung Selatan dan pegawai kementerian agama Lampung Selatan untuk mengetahui dan mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

### b. Data Skunder

Data skunder merupakan data yang diperoleh berupa dokumen-dokumen, foto-foto, tabel yang bisa memperkaya data primer. Data skunder dalam penelitian ini yakni catatan, rekaman gambar foto-foto hasil observasi yang berhubungan dengan fokus penelitian ini. Data-data yang diperoleh dari pihak-pihak yang berkaitan dengan pemberian *reward and punishment* yang diteraokan di kantor kementerian agama Lampung Selatan dan data mengenai kinerja para pegawai kantor kementerian agama kabupaten Lampung Selatan.

## 3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah)

---

<sup>32</sup> S.P.M.M. Dr. Muhammad Ramdhan, *Metode Penelitian* (Cipta Media Nusantara, n.d.), 6.

<sup>33</sup> Suharsmi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 172.

dan tekniknya lebih banyak yang observasi, wawancara dan dokumentasi.

a. Wawancara

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara atau interview diketahui dilakukan dengan cara tanya jawab lisan yang dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan penelitian. Dalam teknik ini dilakukan oleh dua orang atau lebih dimana satu pihak sebagai pencari data dan pihak lain sebagai sumber data dengan melakukan komunikasi wajar dan lancar.

Dalam teknik pelaksanaannya wawancara dibagi menjadi beberapa bagian:

- 1) Wawancara terpimpin ialah wawancara yang menggunakan pokok-pokok yang diteliti.
- 2) Wawancara tidak terpimpin ialah wawancara dengan proses yang tidak sengaja mengadakan tanya jawab pada pokok fokus tertentu.
- 3) Wawancara bebas terpimpin ialah kombinasi dari keduanya. Dalam hal ini pewawancara membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti dan dalam proses selanjutnya mengikuti situasi.<sup>34</sup>

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara bebas terpimpin yang dilakukan secara langsung diajukan kepada kepala dan pegawai kementerian agama Kabupaten Lampung Selatan.

Adapun yang akan dijadikan narasumber dari penelitian ini terdiri atas:

- 1) Bpk H. Ashari, SE, M.Pd.I (selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan)

---

<sup>34</sup> Prof.Dr Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, ed. Dr.Ir Sutopo, 2nd ed. (Bandung: Alfabeta, 2021), 305.

- 2) Bpk Ahmad Zulfikar (selaku Koodirnator Kepegawaian)
- 3) Pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan (1 pegawai)

b. Observasi

Observasi ialah proses pengamatan yang dilakukan secara langsung di kantor kementerian agama Kabupaten Lampung Selatan tentang bagaimana sistem pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja para pegawai. Menurut Sugiyono terdapat dua jenis observasi yakni:

- 1) Observasi Berperanserta (*Participant Observation*)

Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data dan ikut merasakan suka dukanya.

- 2) Obserfasi Non-Partisipan

Observasi non-partisipan peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen.<sup>35</sup>

Dalam penelitian ini jenis observasi yang akan penulis lakukan ialah observasi non-partisipan. Yang memiliki arti dimana peneliti data ketempat yang akan diamati, namun tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. Obsevasi ini digunakan untuk memperoleh data mengenai pemberian *rewrad and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai kementerian agama Lampung Selatan. Adapun objek-objek yang akan diamati meliputi: identifikasi kriteria kinerja pegawai, pemberian *reward and punihsmnt*, indikator kinerja pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan.

---

<sup>35</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data yang sudah tersedia dalam catatan dokumen. Dokumentasi ialah sebuah catatan yang telah berlalu dan berbentuk gambar atau foto, tulisan atau dokumen penting lainnya.<sup>36</sup>

Dalam metode dokumentasi ini peneliti mencari dan mendapatkan data-data tertulis mengenai pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai dikementerian agama Lampung Selatan. Dokumen yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini ialah dokumen-dokumen yang terkait kinerja pegawai dan dokumen-dokumen yang terkait dengan pemberian *reward and punishment* di lingkungan kantor Kementerian Agama Lampung Selatan.

4. Teknik Analisis Data

Apabila penulis sudah mengumpulkan data dan sudah dilakukan seluruhnya, maka data tersebut diolah dan setelah itu dianalisa. Analisis data merupakan proses pencarian serta penyusunan data secara sistematis yang diperoleh dari hasil catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi. Dengan mengelompokkan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam bagian-bagian, melakukan sistesa, menyusun kedalam pola, memilah mana yang penting dan akan dipelajari dan merumuskan kesimpulan yang mudah untuk dimengerti oleh diri sendiri dan orang lain.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Basrowi and Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 158.

<sup>37</sup> Irwan Soeharto, *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: PT. Remaja Rosdarkarya, 2002), 44.

Sebelum menganalisa data yang sudah dikumpulkan, maka data tersebut akan penulis peroleh dengan cara data *reduction* (reduksi data), data *display* (penyajian data) dan kemudian dilakukan triangulasi.

a. Reduksi Data

Seluruh data yang didapatkan oleh penulis dari lapangan hasilnya cukup banyak, maka dari itu sangat perlu ditulis secara mendetail dan terperinci. Seperti yang sudah dikemukakan, semakin lama penulis berada di lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak. Maka dari itu penulis harus segera menganalisa data melalui reduksi data. Mereduksi data merupakan kegiatan merangkul, memilih hal-hal pokok, berfokus pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya.

Pada proses ini penulis melakukan pengumpulan data melalui proses awal yakni dengan melakukan observasi ke lapangan, wawancara dan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian kemudian dikembangkan melalui pencarian data selanjutnya.

b. Penyajian Data

Kemudian setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya yakni mendisplaykan data. Di dalam penelitian kualitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, flip *chart*, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut maka dapat ter-organisasikan, tersusun dalam pola hubung, sehingga akan lebih mudah dan cepat untuk dipahami.

c. Verifikasi Data (Menarik Kesimpulan)

Langkah selanjutnya dalam menganalisis data kualitatif ialah penarikan kesimpulan verifikasi data, kesimpulan awal yang ditemukan memiliki sifat sementara dan bisa berubah jika tidak sama sekali ditemukannya bukti-bukti yang

kuat pada tahap awal ini, kemudian didukung oleh beberapa bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.<sup>38</sup>

## 5. Uji Keabsahan Data

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu.

### a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang sudah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang sudah dianalisis oleh peneliti akan menghasilkan suatu kesimpulan.

### b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, observasi dan dokumentasi, apabila hasil yang didapat berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut dengan sumber data untuk menemukan data yang dianggap benar.

### c. Triangulasi Waktu

Waktu bisa mempengaruhi kredibilitas data. Data yang diperoleh melalui wawancara yang dilakukan di pagi hari pada saat narasumber masih merasa segar akan memberikan data yang valid sehingga lebih kredibel dibanding dengan melakukan wawancara di siang maupun sore hari. Untuk itu dalam menguji keabsahan data bisa

---

<sup>38</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, ed. Dr.Ir Sutopo, 2nd ed. (Bandung: Alfabeta, 2021), 329.

dilakukan dengan melakukan pengecekan dengan observasi atau teknik lainnya.<sup>39</sup>

Untuk menguji keabsahan data peneliti akan menggunakan dua teknik triangulasi yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

## **I. Sistematika Pembahasan**

Untuk mengetahui secara garis besar penyusunan skripsi ini, penulis membaginya menjadi 5 (lima) bab seperti yang diuraikan dalam sistematika penulisan berikut ini,

### **1. BAB I: Pendahuluan**

Pengenalan yang meliputi Penegasan Judul, Latar Belakang Masalah, Fokus dan Sub Fokus Penelitian, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan, Metode Penelitian dan Sistematika Pembahasan.

### **2. BAB II: Landasan Teori**

Pada bab ini akan diuraikan dan mengkaji literatur terkait yang berisi teori dari “Pemberian *Reward and Punishment* Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”.

### **3. BAB III: Deskripsi Objek Penelitian**

Mendeskripsikan objek penelitian yang terdiri dari gambaran umum objek penelitian dan presentasi fakta dan data penelitian.

### **4. BAB IV: Analisis Data Penelitian**

Pada bab ini menjelaskan pokok pembahasan yang meliputi bagaimana pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### **5. BAB V: Penutup**

Pada bab ini berisi kesimpulan dan saran serta lampiran-lampiran sebagai solusi dari pemberian *reward and punishment* dalam meningkatkan

---

<sup>39</sup> Sugiyono.



kinerja pegawai. Kesimpulan ditulis berdasarkan hasil analisis dari bab empat dimana hasil tersebut adalah jawaban dari rumusan masalah.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebuah rangkaian keputusan yang diambil demi mengelola hubungan dari ketenagakerjaan, seperti contohnya para calon pegawai, pegawai lama atau tetap, dan para pensiunan dengan maksimal dimulai dari proses perekrutan, penyeleksian, penempatan, serta pemeliharaan yang di dalamnya terdapat kompensasi dan kesejahteraan, pengembangan yang berupa karir, pendidikan, dan pelatihan, serta terminasi yang berguna dalam meraih tujuan organisasi pada umumnya disebut dengan manajemen SDM atau sumber daya manusia. Tentu saja tujuan organisasi adalah untuk memelihara ketenagakerjaan dan meningkatkan kinerja atau performa dari para karyawan atau tenaga kerja. Manajemen SDM memegang kendali penuh untuk dapat menjaga tetap berjalannya organisasi atau perusahaan sesuai dengan tujuan yang sudah diupayakan selama ini. Menurut beberapa tokoh, manajemen SDM mempunyai makna dan pengertian yang berbeda-beda dan bervariasi.<sup>40</sup>

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu bidang yang penting dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan. MSDM bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien melalui pengelolaan karyawan yang baik. Menurut Robbins dan Coulter dalam Zul Fadli dkk, MSDM adalah proses pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan memotivasi, mengembangkan, serta memperbaiki kinerja karyawan. MSDM meliputi berbagai aktivitas,

---

<sup>40</sup> R Sabrina and E Sulasmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1 (Medan: umsu press, 2021), 3.

seperti perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, penggajian, serta manajemen hubungan kerja. Ivancevich dan Konopaske dalam Zul Fadli dkk menjelaskan, MSDM adalah pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang meliputi perencanaan, perekrutan dan seleksi, pengembangan dan pelatihan, manajemen kinerja, penggajian, serta manajemen hubungan kerja. MSDM bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memaksimalkan kontribusi karyawan dan mengembangkan potensi karyawan.<sup>41</sup>

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi atau perusahaan. MSDM mencakup berbagai aktivitas, seperti perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, manajemen kinerja, serta penggajian dan tunjangan karyawan, dengan tujuan untuk memaksimalkan potensi karyawan dalam mencapai tujuan dengan mengelola karyawan secara efektif dan efisien.

## **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing- masing organisasi

---

<sup>41</sup> Z Fadli et al., *MANAJEMEN SDM: Konsep, Analisis Penawaran Dan Permintaan Dalam Perusahaan* (Sumatera Barat: Get Press Indonesia, 2023), 20–21.

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno, tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler et al dalam Edy Sutrisno, setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan

mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

- 1) Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya.
- 2) Memiliki pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
- 3) Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skill*) yang diperlukan.
- 4) Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya.<sup>42</sup>

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dasar dari manajemen SDM adalah fungsi operasional. Ini adalah fundamental dari pelaksanaan proses manajemen SDM yang dinilai efisien dan efektif untuk mencapai harapan perusahaan. Secara singkat terdapat lima fungsi operasional yang diuraikan seperti di bawah ini

#### a. Fungsi Pengadaan.

Ini merupakan sebuah proses dalam penarikan, penyelelosian, penempatan, periorientasian, serta penginduk- sian yang berfungsi dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan atau organisasi. "*The right man in the right place*" adalah istilah yang tepat yang artinya "orang yang tepat di tempat yang tepat". Itulah peran dari fungsi pengadaan yang harus terpenuhi.

---

<sup>42</sup> M S Dr. Edy Soetrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 7–8.

b. Fungsi Pengembangan

Melalui edukasi dan latihan, keterampilan bersifat teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pekerja atau tenaga kerja dapat ditingkatkan. Ini merupakan fungsi pengembangan, Sementara, pekerjaan yang dibutuhkan baik untuk masa mendatang maupun di masa sekarang sebaiknya juga harus sesuai dengan edukasi serta pelatihan yang diterapkan untuk pekerja. Peran inilah yang harus dipenuhi oleh fungsi pengembangan

c. Fungsi Kompensasi

Pada fungsi kompensasi terhadap pemberian yang bersifat balas jasa dengan cara langsung maupun tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, pegawai, atau tenaga kerja sebagai bagian dari balas jasa atau hasil (*output*) yang harus diberikan oleh lembaga. Kompensasi ini mempunyai prinsip yang harus seimbang dalam konteks layak dan adil bersesuaian dengan *achievement* atau prestasi dan juga *responsibility* atau tanggung jawab dari pegawai tersebut. Inilah peran fungsi kompensasi yang harus dipenuhi oleh manajemen. SDM

d. Fungsi pengintegrasian

Aktivitas yang berfungsi dalam menyatukan kepentingan sebuah organisasi dan kebutuhan dari karyawan dalam rangka terciptanya keserasian kerja sama dan bisa saling menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan adalah fungsi pengintegrasian. Pengintegrasian dalam konteks ini dapat terbilang sulit sekaligus penting di dalam manajemen SDM karena menghubungkan dan menyatukan dua atau lebih aspirasi atau pendapat yang bertolak belakang antara pegawai atau karyawan dan perusahaan bukanlah hal yang bisa dibalang mudah. Meskipun begitu, ini adalah peran

dari fungsi pengintegrasian yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

e. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah salah satu upaya yang digunakan untuk proses pemeliharaan dan peningkatan fizikal mental, dan kesetiaan pekerja sehingga hubungannya terjalin sifatnya lama atau berjangka panjang dapat tercipta dan terbentuk Pemeliharaan yang bagus dan baik dinilai dapat dilakukan melalui menerapkan program bernama K3 yaitu "Keselamatan dan Kesehatan Kerja". Inilah tugas dari fungsi pemeliharaan sebagai bagian dari fungsi operasional manajemen SDM.

Selain yang disebutkan di atas, fungsi utama manajemen SDM juga termasuk sebagai

- 1) Manajemen HR Strategis yang menjadikan perencanaan HR efektif mempunyai daya saing organisasi yang terjaga,
- 2) *Equal Employment Opportunity* atau Kesetaraan Kesempatan Kerja dengan fungsi agar aktivitas dapat dipastikan sesuai dengan peraturan dan hukum mengenai kesetaraan tenaga kerja,
- 3) *Staffing* atau Kepegawaian mempunyai fungsi untuk mengadakan suplai tenaga kerja dengan kualifikasinya sesuai lowongan pekerjaan,
- 4) Manajemen Talenta yang sifat dan fungsinya sama dengan fungsi pengembangan seperti yang diterangkan di atas, dan
- 5) Hubungan Tenaga Kerja

#### **4. Kebijakan dan Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut penggunaan MSDM sebagai sebuah



cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi. Berdasarkan pendekatan tersebut, Guest dalam Marnis menyatakan adanya empat kebijakan utama dalam MSDM yaitu:

- a. *Employee Influence*
- b. *Human resource flow*
- c. *Rewards systems*
- d. *Work systems*

Empat fokus kebijakan MSDM tersebut dapat dipahami sebagai strategi dalam mempengaruhi pekerja guna mengarahkannya pada tujuan organisasi. Sebagai suatu proses pencapaian tujuan, organisasi mengorganisasikan SDM dalam suatu mekanisme sistemik berupa alur SDM (*human resources flow*) mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, perumusan analisis jabatan, dan seterusnya.

Kebijakan lainnya berkaitan dengan sistem penghargaan yang merupakan bagian utama organisasi memberi motivasi guna memaksimalkan kerja dan proses pemekerjaan. Sistem penghargaan (*rewards systems*) misalnya dapat berupa paket remunerasi yang terdiri dari penggajian, pemberian bonus dan insentif serta berbagai bentuk kompensasi lainnya. Di dalam organisasi, peran dan fungsi SDM harus diselektasikan dengan elemen-elemen sumber daya lainnya. Oleh karena itu dalam merumuskan kebijakan, organisasi memusatkan perhatiannya pada bagaimana sistem kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada kesesuaian antara gerak SDM dengan sumber daya lainnya.

Seorang manajer SDM paling tidak harus menguasai empat kegiatan mendasar tersebut. Kegiatan seleksi tidak lain berkaitan dengan penyediaan staf dan pekerja yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan dan jabatan dalam organisasi. Sebagai suatu kegiatan generik, seleksi akan diikuti dengan kegiatan lainnya

misalnya berupa penempatan pada pekerjaan (*job placement*) yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja (*performance appraisal*). Organisasi harus memiliki standar yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya. Sementara itu, untuk memotivasi pekerja organisasi memiliki skema (*scheme*) yang dirupakan dalam bentuk gaji atau upah dan penghargaan lainnya. Untuk menetapkan besaran dan bentuk penghargaan ini organisasi juga telah memiliki berbagai acuan yang pembalzasannya dapat dilihat pada Bab 6 tentang Remunerasi. Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir adalah pengembangan; SDM (*human resource development*). Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan pelatihan serta program-program pengembangan SDM lainnya. Urnumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*). Arah rogramm pengembangan SDM diarahkan selaras dengan perkembangan dan kemajuan organisasi.<sup>43</sup>

## **B. Reward**

### **1. Pengertian *reward* (hadiah)**

*Reward* secara etimologi adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Secara terminologi, *reward* adalah sebagai alat yang diberikan ketika seseorang melakukan yang baik atau telah mencapai sebuah tahap perkembangan tertentu atau target tertentu sehingga orang lain termotivasi untuk menjadi lebih baik.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Priyono Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008, <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

<sup>44</sup> M Z Rosyid, *REWARD \& PUNISHMENT DALAM PENDIDIKAN* (Literasi Nusantara, n.d.), 12.

Dalam kamus bahasa Inggris, *reward* didefinisikan sebagai hadiah atau imbalan. Definisi *reward* (hadiah) umum biasanya diartikan sebagai hadiah yang dapat dengan mudah diberikan atau diterima, seperti kuis. Konsep pemberian *reward* yang bermanfaat dimaksudkan untuk memberi penghargaan kepada kelompok dan individu yang berhasil dalam mencapai sesuatu, yang diperoleh dengan kerja keras. Teori-teori awal tentang konsep penghargaan adalah seperangkat teori yang berkaitan dengan argumen penguatan yang diperkenalkan oleh Thorndike dalam pengamatannya tentang trial and error sebagai dasar utama penguatan. Ketika tindakan atau perilaku individu diperkuat, perilaku itu menjadi lebih kuat; sebaliknya, ketika tidak ada penguatan, perilaku itu menjadi lebih lemah.<sup>45</sup>

Menurut Fahmi mendefinisikan *reward* atau sering disebut dengan kompensasi sebagai bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut Mukminin *reward* juga bisa diartikan sebagai ganjaran, imbalan, hadiah ataupun upah. Menurut Edison penghargaan merupakan bentuk perhatian dan pengakuan atasan, sekaligus menggembirakan dan memotivasi. Selanjutnya menurut Rava'i *reward* merupakan perangsang atau motivasi untuk meningkatkan kinerja yang dicapai seseorang yang pada umumnya diwujudkan dalam bentuk finansial seperti pemberian insentif, tunjangan, bonus dan komisi.<sup>46</sup> Setiap apapun yang dikerjakan oleh manusia pasti akan mendapat balasan dari Allah SWT. Baik itu perbuatan baik

---

<sup>45</sup> A Wardhono and Y Istiana, *Prosiding Seminar Nasional 2018 Jilid 1: Memaksimalkan Peran Pendidik Dalam Membangun Karakter Anak Usia Dini Sebagai Wujud Investasi Bangsa*, Prosiding Seminar Nasional 2018 (Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas PGRI Ronggolawe Tuban, 2018), 36.

<sup>46</sup> A Bairizki et al., *Perilaku Dan Budaya Organisasi* (Seval Literindo Kreasi, 2022), 102.

maupun perbuatan buruk akan mendapat balasan yang sesuai. Seperti yang sudah dijelaskan oleh Allah SWT. Dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 97 sebagai berikut:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ٩٧

Artinya: “Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan, sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik<sup>1</sup> dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan” (Q.S An-Nahl:97).<sup>47</sup>

Dalam menafsirkan surat An-Nahl ayat 97 ini, Quraish Shihab menjelaskan dalam kitabnya Tafsir Al-Misbah sebagai berikut: "Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan, sedang dia adalah mukmin yakni amal yang dilakukannya lahir atas dorongan keimanan yang shahih, maka sesungguhnya pasti akan kami berikan kepadanya masing-masing kehidupan yang baik di dunia ini dan sesungguhnya akan kami berikan balasan kepada mereka semua di dunia dan di akherat dengan pahala yang lebih baik dan berlipat ganda dari apa yang telah mereka kerjakan". Ayat tersebut menjelaskan bahwa setiap manusia, baik itu laki-laki ataupun perempuan yang telah mengerjakan amalan sholeh akan diberikan ganjaran atau balasan yang berupa pahala yang lebih baik dari apa yang mereka kerjakan di kehidupannya. Kaitan ayat diatas dengan *reward* atau penghargaan ialah dimana karyawan baik itu laki-laki maupun perempuan yang melakukan pekerjaannya dengan baik, maka akan memperoleh hasil yang baik,

<sup>47</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. (Jakarta: PT. Sinergi Utama Indonesia, 2019)

salah satunya berupa bonus, penghargaan, hingga kenaikan jabatan.<sup>48</sup>

*Reward* (penghargaan) mencerminkan tujuan perusahaan dan terkait perilaku multidimensionalitas yang meningkatkan kinerja orang dan organisasi secara keseluruhan. Berapa banyak orang tersebut berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan, tergantung pada ukuran visi dan misi organisasi adalah dasar untuk mendefinisikan sistem menghargai seseorang. Menurut Sunarto *reward* (penghargaan) adalah bentuk rasa terima kasih karena telah menarik seorang karyawan profesional. Di sisi lain, definisi *reward* oleh Kawulur, *reward* adalah sesuatu yang diberikan kepada seseorang melakukan sesuatu tetapi secara teori, penghargaan dapat menjadi salah satu alat untuk itu. Menurut Suryadilaga pemberian *reward* ini adalah salah satu inisiatif perusahaan yang bertujuan untuk memperkuat sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan maupun lembaga. Dan persembahan *reward* (hadiah) harus adil dan merata sehingga kecemburuan sosial tidak muncul. Menurut Astuti *reward* adalah pengaruh kompensasi meliputi konsistensi internal, persaingan eksternal, kontribusi karyawan, dan manajemen. Menurut Sunarto *reward* yaitu gaji, bonus dan insentif, tunjangan, tunjangan dan pengembangan penghargaan profesional, psikologis dan sosial.<sup>49</sup>

Mahmudi dalam Alexander Anggono mengemukakan *reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. "*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk

---

<sup>48</sup> Shihab, *Tafsir Al-Misbah Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an*, (Jakarta: Lentera Hati, 2002), 134.

<sup>49</sup> Ludfi Ferry Wijaya, "Sistem Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan," *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)* 1, no. 2 (2021): 4.

memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania dalam Alexander Anggono tujuan utama dari program *reward* adalah:

- 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

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *reward* merupakan penghargaan atau hak pegawai yang berikan organisasi atas pekerjaan yang dicapai oleh setiap pegawai, guna mendorong atau memotivasi agar mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang telah dicapai atas beban kerja yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.<sup>50</sup>

*Reward* juga dapat dipahami sebagai bentuk hadiah yang diberikan kepada pegawai yang mampu mendapatkan prestasi tertentu yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam bentuk finansial maupun nonfinansial dalam rangka meningkatkan semangat, motivasi, komitmen pegawai, dan mampu memengaruhi pegawai lain untuk berbuat yang lebih baik lagi, sehingga terjadi persaingan yang positif antar pegawai. Bentuk pemberian *reward* yang efektif adalah pemberian insentif dan tunjangan, karena hasil yang baik segera diberi imbalan yang sesuai. Hal tersebut lebih efektif dibandingkan menunggu sampai saat pemberian bonus di akhir tahun ketika semua karyawan menerima. Insentif yang sifatnya insidental sesuai dengan prestasi yang dicapai biasanya berbeda dengan tunjangan yang bersifat semi permanen, karena melekat dengan struktur yang diduduki oleh karyawan. Sebagai

---

<sup>50</sup> A Anggono, *AKUNTANSI MANAJEMEN PADA ENTITAS PUBLIK* (Jawa Barat: Penerbit Adab, 2022), 213.

karyawan terbaik maka diberi insentif yang jumlahnya disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, dan akan lebih baik bila sudah ditetapkan oleh perusahaan dengan surat keputusan. Sebagai karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu diberikan tunjangan yang melekat pada jabatan tersebut. Pemberian *reward* haruslah dihubungkan secara langsung dengan tujuan pencapaian melalui cara yang sesederhana mungkin, sehingga karyawan yang menerima segera dapat mengetahui berapa rupiah yang dia peroleh dari upayanya.<sup>51</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian dan penjelasan diatas dapat diartikan bahwa *reward* merupakan hadiah yang diberikan sebagai bentuk penghargaan atau kompensasi dari apa yang sudah dilakukan oleh seseorang. *Reward* juga berperan sebagai motivasi guna meningkatkan kinerja para karyawan atau pegawai yang pada umumnya berupa penghargaan, sertifikat, hadiah, dll. *Reward* dapat diberikan kepada perorangan, kelompok kecil, kelompok besar maupun populasi, dengan memberikan *reward* yang tepat akan menimbulkan suasana produktivitas kerja yang lebih tinggi.

## 2. Tujuan Pemberian *Reward* (Penghargaan)

Dalam perkembangannya, penggunaan sistem *reward* saat ini dirancang untuk memberikan bagian dari keuntungan bagi anggota dan organisasi yang inovatif. Menurut Armstrong, sistem *reward* (penghargaan) dapat membantu meningkatkan kinerja individu dan organisasi, mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan meningkatkan nilai pemegang saham. Tujuan dari adanya sistem penghargaan ini adalah untuk mengakui pekerjaan

---

<sup>51</sup> M Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Prenada Media, 2018), 315.



karyawan yang telah berkontribusi dalam pekerjaannya dan telah memberikan kontribusi yang signifikan bagi kemajuan organisasi dan perusahaan, untuk menjadi panutan dan panutan bagi karyawan lainnya. Menurut Fahmi, tujuan organisasi dan bisnis umumnya untuk memberikan *reward* kepada karyawan dan menciptakan dampak yang akan dirasakan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang karyawan.
- b. Untuk memenuhi keinginan yang menjadi keinginan karyawan sesuai dengan kesepakatan yang ditandatangani.
- c. Untuk menggambarkan wibawa perusahaan bahwa mampu membayar *reward* dan berbagai bentuk *reward* lainnya secara tepat waktu.
- d. Sebagai penjelasan kepada pihak stakeholders bahwa perusahaan mampu melaksanakan kewajiban likuiditasnya secara tepat waktu.
- e. Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.<sup>52</sup>

Menurut Sedarmayanti bahwa sistem penghargaan/imbalan yang dilakukan oleh organisasi (perusahaan) mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek organisasi, memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai terampil, kompeten, dan berkomitmen sesuai dengan kebutuhan.
- b. Membantu mengomunikasikan nilai-nilai dan harapan (sasaran) kinerja organisasi.
- c. Mendukung manajemen dan perubahan budaya dengan menyesuaikan budaya gaji dengan budaya

---

<sup>52</sup> Bairizki et al., *Perilaku Dan Budaya Organisasi*, (Seval Literindo Kreasi, 2022), 103. <https://books.google.co.id/books?id=JNaXEAAQBAJ>.103.

perusahaan dan memastikan bahwa manajemen imbalan sejalan dengan budaya organisasi yang ada atau yang diinginkan dan membantu organisasi merespons perubahan.

- d. Mengarahkan dan mendukung perilaku yang diinginkan dengan menciptakan jenis perilaku yang diberi imbalan dan menetapkan cara pemberian imbalan melalui penggajian kinerja atau penggajian variabel serta proses manajemen kinerja
- e. Mendorong kinerja bernilai lebih dengan memfokuskan pada penggajian kinerja dan skema gain sharing (sistem penghargaan berdasarkan produktivitas yang dicapai pada bidang-bidang yang memungkinkan dicapainya nilai lebih secara maksimal).
- f. Memajukan pengembangan berkelanjutan melalui skema gaji yang dikaitkan dengan kompetensi dan gaji berbasis keterampilan, broadbanding, dan manajemen kinerja efektif.
- g. Memotivasi semua anggota organisasi mulai dari tenaga kasar di pabrik sampai ke dewan direksi melalui kombinasi imbalan finansial dan non finansial yang tepat.
- h. Mencapai prinsip keadilan dengan memberi imbalan sesuai kompetensi dan kontribusi pegawai secara konsisten.<sup>53</sup>

### 3. Jenis-jenis *reward* (penghargaan)

Menurut Busro *reward* atau penghargaan dapat diklasifikasikan menjadi berbagai jenis, di antaranya adalah:

---

<sup>53</sup> Sedarmayanti, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Rafika Aditama, 2017), 356.

- a. *Reward* menurut bentuknya:
  - 1) Finansial (tunjangan kinerja, bonus, insentif, kenaikan gaji, remunerasi, tunjangan belajar, dan sejenisnya).
  - 2) Setara finansial (fasilitas kantor, promosi jabatan, fasilitas mobil, perumahan, asuransi, kesehatan, rekreasi, dan sejenisnya).
  - 3) Nonfinansial (fandel, piagam, sertifikat, piala, tropi, lencana, bintang, dan sejenisnya).
- b. *Reward* berdasarkan jumlah penerima:
  - 1) Kelompok kecil
  - 2) Kelompok besar
  - 3) Massal/populasi
- c. *Reward* berdasarkan waktu pemberiannya:
  - 1) Insidental (bonus, insentif);
  - 2) Semi permanen (tunjangan, remunerasi, beasiswa anak, asuransi kesehatan selama bekerja, fasilitas mobil, rumah dinas);
  - 3) Permanen (asuransi hari tua, pensiun bulanan).
- d. *Reward* berdasarkan penyebabnya:
  - 1) Prestasi (diperoleh karena mampu mencapai prestasi kerja tertentu).
  - 2) Struktural (diperoleh karena menduduki jabatan tertentu).
  - 3) Masa kerja (diperoleh karena mencapai masa kerja tertentu).<sup>54</sup>

Selanjutnya Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Alexander Anggono membagi *reward* menjadi dua jenis yaitu:

---

<sup>54</sup> Bairizki et al., *Perilaku Dan Budaya Organisasi*, (Seval Literindo Kreasi, 2022), 105.

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

1) Penghargaan finansial

a) Gaji dan upah adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Gaji merupakan imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, atau mingguan.

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. Kompensasi tidak langsung (*benefits*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

c) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar

gaji/upah yang diberikan organisasi. Intensif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditentukan.

## 2) Penghargaan non finansial

Pemberian penghargaan dalam bentuk ucapan terima kasih, pujian, pimpinan menerima masukan dari bawahan dan lain sebagainya. Sebuah ucapan terima kasih ini memberikan arti dan manfaat yang sangat luar biasa. Pekerjaan yang dimotivasi dengan ucapan terima kasih oleh seseorang atasan kepala bawahan, dapat menjadi sumber inspirasi kedisiplinan waktu dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Perusahaan mengharapkan agar *reward* yang diberikan memperoleh imbalan kerja lebih besar dari karyawannya.

- a) Penghargaan interpersongi atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
  - 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
- b. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri
- 1) Penyelesaian (*completion*) Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan

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

- 2) Pencapaian (*achievement*) Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
- 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 terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.<sup>55</sup>

#### 4. Indikator *Reward*

Indikator pemberian *reward* diambil dari teori macam-macam *reward* yaitu yang dikemukakan oleh Syaiful Bahri Djamarah yaitu:

- a. Dalam bentuk gestural
- b. Dalam bentuk verbal
- c. Dalam bentuk pekerjaan
- d. Dalam bentuk material
- e. Dalam bentuk Kegiatan<sup>56</sup>

#### 5. Tahapan-tahapan dalam Pemberian *Reward*

- a. Melakukan analisi pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan

---

<sup>55</sup> Anggono, *AKUNTANSI MANAJEMEN PADA ENTITAS PUBLIK*, (Jawa Barat: Penerbit Adab, 2022), 213–15.

<sup>56</sup> Syaiful Bahri Djamarah, *Guru Dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif (Suatu Pendekatan Teoritis Psikologis)* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 194.

standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

- b. Melakukan penilaian pekerjaan, dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan dan memberi point untuk setiap pekerjaan.
- c. Melakukan survey berbagai sistem penghargaan yang berlaku untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada sistem penghargaan ditempat lain.
- d. Menentukan harga setiap pekerjaan untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai bagi pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku ditempat lain pada umumnya.<sup>57</sup>

### C. *Punishment*

#### 1. *Pengertian Punishment*

*Punishment* berasal dari bahasa Inggris yang artinya hukuman. Menurut Bahruddin mengemukakan bahwa *punishment* (hukuman) ialah menghadirkan atau memberikan sebuah situasi yang ingin dihindari untuk menurunkan tingkah laku yang berpengaruh dalam mengubah perilaku seseorang.<sup>58</sup> *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Hukuman Atau sanksi adalah salah satu bentuk penguatan negatif yang menjadi alat motivasi jika diberikan secara tepat

---

<sup>57</sup> Wijaya, "Sistem Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan," 2021.

<sup>58</sup> Zulfah Zulfah, "Metode Reward Dan Punishment Dalam Perspektif Islam," *Iqra: Jurnal Magister Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2001): 72.



dan bijak sesuai dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman.<sup>59</sup>

*Punishment* menurut Purwanto dalam Ansory dan Indrasari ialah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. Fahmi menyatakan bahwa *punishment* merupakan sangsi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan.<sup>60</sup>

*Punishment* atau hukuman dalam al-Qur'an dikemukakan dalam istilah adzab atau siksa. Banyak ayat al-Qur'an yang menggunakan istilah adzab ini, salah satunya adalah ayat ke 50 dari surat al-Anfal di bawah ini:

وَلَوْ تَرَىٰ إِذْ يَتَوَفَّى الَّذِينَ كَفَرُوا الْمَلَائِكَةُ يَضْرِبُونَ وُجُوهَهُمْ وَأَدْبَارَهُمْ  
وَذُوقُوا عَذَابَ الْحَرِيقِ ٥٠

Artinya : “Seandainya engkau melihat ketika para malaikat mencabut nyawa orang-orang yang kafir sambil memukul wajah-wajah dan punggung-punggung mereka (dan berkata), “Rasakanlah olehmu siksa yang membakar,” (niscaya engkau saksikan sesuatu yang sangat dahsyat)” (Q.S Al-Anfal:50).<sup>61</sup>

Dijelaskan dalam Tafsir Al-Misbah, andaikata dirimu wahai Muhammad, menyaksikan pemandangan mengerikan pada saat malaikat mencabut nyawa orang-

<sup>59</sup> Cindy Yovita Sari, Emmelia Nadira Satiti, and Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta, “Pengaruh Performance Appraisal, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan the Alana Hotel & Convention Center Solo,” *Jurnal Pariwisata Indonesia* 15, no. 2 (2020): 14.

<sup>60</sup> Tiara Puspa Sari and Sri Ekowati, “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu),” *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains* 3, no. 1 (2022): 2.

<sup>61</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. (Jakarta: PT. Sinergi Utama Indonesia, 2019).

orang kafir, kalian akan mendapatkan malaikat itu memukuli tubuh orang-orang kafir itu dari depan dan belakang, seraya berkata, "Rasakan siksa api neraka, akibat perbuatan kalian." Oleh sebab itu, ayat tersebut mengakui tentang adanya hukuman, dan menunjukkan hukuman itu tidak diberlakukan kepada semua manusia melainkan diberlakukan kepada manusia-manusia yang melakukan pelanggaran saja.<sup>62</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian diatas *punishment* merupakan peraturan atau hukum yang berfungsi sebagai pengendali pegawai agar berkinerjalebih baik, tunduk, dan patuh kepada peraturan-peraturan kepegawaian yang ada. *Punishment* juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan diterapkannya *punishment* (hukuman) disuatu perusahaan atau lembaga akan menjadikan para pegawai taat dan bekerja sesuai dengan peraturan yang sudah diterpkan.

## 2. Tujuan *Punishment*

*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

*Punishment* (hukuman) diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelannggaran yang telah dilakukan oleh seseorang (pegawai).

### b. Teori Perbaikan

*Punishment* (hukuman) diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan itu lagi.

---

<sup>62</sup> Shihab, *Tafsir Al-Misbah Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an*. (Jakarta: Lentera Hati, 2002)

- c. Teori Perlindungan  
*Punishment* (hukuman) diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan ataupun pelanggaran-pelanggaran yang telah dilakukan oleh pelanggar.
- d. Teori Ganti Rugi  
*Punishment* (hukuman) diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran tersebut.
- e. Teori menakut-nakuti  
*Punishment* (hukuman) diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan tersebut dan meninggalkannya.<sup>63</sup>

Tujuan dari diberikannya *punishment* untuk memperbaiki karyawan atau pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Menurut Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati dalam bukunya yang berjudul Ilmu Pendidikan, tujuan *punishment* sebagai berikut:

- a. Hukuman diadakan untuk membasmi kejahatan
- b. Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan yang menyimpang
- c. Hukuman diadakan untuk menakuti si pelanggar, agar meninggalkan perbuatan yang melanggar itu

---

<sup>63</sup> Galih Dwi Koencoro, Mochammad Al Musadieq, and Heru Susilo, "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai (Survei Pada Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun)," *Jurnal Administrasi Bisnis* 5, no. 2 (2019): 3.

- d. Hukuman harus diadakan untuk segala bentuk pelanggaran<sup>64</sup>

### 3. Fungsi Pemberian *Punishment*

Fungsi diterapkannya *punishment* atau hukuman adalah sebagai alat pendidikan terhadap seseorang sebagai pelaku pelanggaran agar tidak mengulangi kesalahannya lagi dan menghalangi untuk melakukan tindakan pelanggaran. Hukuman juga digunakan sebagai bentuk motivasi untuk menghindari perilaku atau sikap yang melanggar peraturan. Menurut Wiyani dalam jurnal ilmu komputer, ekonomi dan manajemen oleh Ludfi Ferry Wijaya, fungsi *punishment* atau hukuman adalah sebagai berikut:

- a. Hukuman adalah menghalangi. Hukuman menghalangi pengulangan tindakan yang tidak diinginkan oleh masyarakat.
- b. Hukuman adalah mendidik. Sebelum anak mengerti peraturan, mereka dapat belajar bahwa tindakan tertentu benar dan yang lain salah dengan mendapat hukuman.
- c. Memberi motivasi untuk menghindari perilaku yang tidak diterima oleh masyarakat. Pengetahuan tentang akibat-akibat tindakan yang salah perlu sebagai motivasi untuk menghindari kesalahan tersebut.<sup>65</sup>

### 4. Macam-macam *Punishment*

*Punishment* (hukuman) merupakan salah satu bentuk *reinforcement* negatif yang menjadi alat guna memotivasi jika diberikan secara tepat dan bijak. Adapun macam-macam *punishment* berdasarkan alasan diterapkannya, yaitu:

---

<sup>64</sup> Abu Ahmadi Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001), 150.

<sup>65</sup> Wijaya, "Sistem Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan," 2021.

- a. Hukuman Preventif adalah hukuman yang dilakukan dengan maksud agar tidak ada dan jangan sampai terjadi pelanggaran. Hukuman ini memiliki tujuan untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal tersebut dilakukan sebelum pelanggaran itu dilakukan. Hukuman preventif yakni perintah, larangan, pengawasan, perjanjian, dan ancaman.
- b. Hukuman represif adalah hukuman yang dilakukan karena adanya pelanggaran yang sudah dilakukan. Sifat dari hukuman represif ini untuk menekankan atau menghambat, sehingga seseorang yang sudah terlanjur melakukan pelanggaran ataupun kesalahan akan merasakan efek jera.<sup>66</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaannya, *punishment* harus memiliki hubungannya dengan kesalahan, *punishment* disesuaikan dengan kepribadian para pegawai dan *punishment* harus diberikan dengan adil sesuai dengan kesalahan yang dilakukan para pegawai.

## 5. Indikator *Punishment*

Menurut Veithzal Rivai jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Hukuman ringan:
  - 1) Teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan
  - 2) Teguran Tertulis
  - 3) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- b. Hukuman sedang:
  - 1) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana pegawai lainnya

---

<sup>66</sup> M. Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004).h. 189-190

- 2) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan yang ada
  - 3) Penundaan kenaikan jabatan atau promosi
- c. Hukuman berat:
- 1) Penurunan pangkat atau demosi
  - 2) Pembebasan dari jabatan
  - 3) Pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan
  - 4) Pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai perusahaan atau lembaga<sup>67</sup>

## 6. Prinsip-prinsip *Punishment* (hukuman)

Menurut Martin yang dikutip dalam jurnal Ilmu komputer, Ekonomi dan Manajemen oleh Ludfi Ferry Wijaya menyatakan bahwa jika seseorang melakukan sesuatu yang langsung diikuti sebuah penghukuman, maka kecenderungan untuk melakukan hal yang sama akan berkurang dimasa yang akan datang. Prinsip-prinsip hukuman menurut Martin sebagai berikut:

- a. Hukuman muncul langsung setelah perilaku bermasalah muncul
- b. Hukuman bukanlah sebetuk sanksi moral, pembalasan atau ganti rugi
- c. Hukuman tidak digunakan untuk menahan seseorang dari melakukan perilaku target (yaitu perilaku yang tidak diinginkan). Menurunkan respons yang tidak diinginkan umumnya dianggap maksimal efektif jika disertai dengan meningkatkan sejumlah respon alternatif diinginkan yang akan menandingi perilaku yang akan dihilangkan
- d. Penyebab perilaku tidak diinginkan penting untuk menekankan bahwa hukuman (*punishment*) mungkin

---

<sup>67</sup> Veithzal Zainal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan*, 3rd ed. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 450.

tidak begitu dibutuhkan untuk menghilangkan atau menurunkan perilaku yang tidak diinginkan<sup>68</sup>

## D. Kinerja Pegawai

### 1. Pengertian Kinerja Pegawai

Prestasi yang dicapai oleh seseorang disebut *actual performance* atau *job performance* yang biasa kita sebut dengan kinerja. Seseorang pegawai yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas disebut juga dengan kinerja. Prestasi kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan juga kualitas yang sudah disepakati bersama-sama merupakan pengertian dari kinerja secara umum.<sup>69</sup>

Untuk memperluas wawasan kita tentang pengertian kinerja, maka kita akan melihat pengertian kinerja menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

- a. Ainsworth, Smith dan Millership mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil akhir, artinya kinerja karyawan diartikan sebagai titik akhir yang dihasilkan oleh seseorang baik berupa barang maupun jasa. Hasil akhir yang dicapai harus sesuai dengan mutu maupun tingkat standar yang disepakati baik pada level biaya, waktu penyelesaian maupun kualitas dan kuantitasnya. Pendapat ini memberikan fokus pada keluaran (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang dalam organisasi.<sup>70</sup>
- b. Menurut Wibowo kinerja berasal dari kata *performance*, ada juga yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja

---

<sup>68</sup> Wijaya, "Sistem Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan," 2021.

<sup>69</sup> Suryani, Sugianingrat, and Laksemini, *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Penelitian*, (Nilacakra, 2020) 2.

<sup>70</sup> M Armstrong, A Cummins, and S Hastings, *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*, Kogan Page Series (Kogan Page, 2005), 32.



mempunyai makna yang jauh lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tapi termasuk didalamnya bagaimana proses pekerjaan berlangsung.<sup>71</sup>

- c. Hersey dan Blanchard dalam Rivai mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Seseorang harus mempunyai derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan juga keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk melakukan sesuatu tanpa ada pemahaman yang jeelas mengenai apa yang akan dilaksanakan dan bagaimana mengerjakannya.<sup>72</sup>

Dalam Al-Qur'an ayat yang menjadi rujukan tentang kinerja yaitu surat At-Taubah ayat 105 :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۙ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَلِيمٍ  
الْعَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝ ١٠٥

Artinya : *“Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.” (QS At-Taubah:105).*<sup>73</sup>

Tafsiran surat At-Taubah ayat 105 menurut Quraish Shihab dalam Tafsir Al-Misbah dijelaskan bahwa katakan kepada manusia, wahai Rasulullah, "Bekerjalah kalian dan jangan segan-segan melakukan perbuatan baik dan melaksanakan kewajiban. Sesungguhnya Allah mengetahui segala pekerjaan

<sup>71</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 4th ed. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 7.

<sup>72</sup> Rivai Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 2nd ed. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2010).

<sup>73</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. (Jakarta: PT. Sinergi Utama Indonesia, 2019).

kalian, dan Rasulullah serta orang-orang mukmin akan melihatnya. Mereka akan menimbanginya dengan timbangan keimanan dan bersaksi dengan perbuatan-perbuatan itu. Kemudian setelah mati, kalian akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin kalian, lalu mengganjar dengan perbuatan-perbuatan kalian setelah Dia memberitahu kalian segala hal yang kecil dan besar dari perbuatan kalian itu. Dalam islam seorang muslim dianjurkan melakukan sesuatu dengan prestasi yang baik, bukan hanya bagi dirinya tetapi juga terbaik bagi orang lain, karena hal ini menjadi ukuran pribadi yang unggul.<sup>74</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang sudah diraih pegawai, dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan lembaga atau perusahaan dan hasil kerjanya disesuaikan dengan hasil kerja yang diinginkan lembaga atau perusahaan melalui kriteria-kriteria dan standar kinerja pegawai yang berlaku dalam lembaga atau perusahaan.

## **2. Tujuan Pengukuran Kinerja Pegawai**

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi para pegawai dalam mencapai sasaran organisasi atau perusahaan dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, guna membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan. Pengukuran kinerja bisa dipakai untuk menekan perilaku yang tidak seharusnya dan guna merangsang serta menegakkan sikap dan perilaku semestinya yang diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada

---

<sup>74</sup> Shihab, *Tafsir Al-Misbah Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an*, (Jakarta: Lentera Hati, 2002), 670.

saatnya serta pemberian penghargaan, baik berifat intrinsik maupun ekstrinsik.<sup>75</sup>

Menurut Sunyoto dalam Tun Huseno secara spesifik memberikan tujuan kinerja pegawai sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagaii dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, pengawasan.
- e. Sebagai alat meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.<sup>76</sup>

### **3. Manfaat pengukuran Kinerja Pegawai**

Manfaat pengukuran kinerja pegawai menurut Mulyadi bagi pihak manajemen, sebagai berikut:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan juga efisien melalui permotivasian personel secara maksimum
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berhubungan dengan para pegawai, misalnya promosi, transfer dan pemberhentian
- c. Megidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan juga untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai

---

<sup>75</sup> Saipul Anuar, Sekolah Tinggi, and Ilmu Ekonomi, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hilir," *Eko Dan Bisnis (Riau Economics and Business Reviewe)* 10, no. 1410–7988 (2019): 89.

<sup>76</sup> Dr. Tun Huseno SE, M.Si, *KINERJA PEGAWAI*, 1st ed. (Malang: Media Nusa Creative, 2016), 91.

- d. Menyediakan umpan balik untuk pegawai mengenai bagaimana atasan menilai mereka
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.<sup>77</sup>

#### 4. Karakteristik Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara mengatakan bahwa orang-orang yang mempunyai kinerja yang tinggi memiliki karakteristik senagai berikut:

- a. Mempunyai komitmen yang tinggi
- b. Resiko yang dihadapi berani diambil dan ditanggung
- c. Tujuan yang realistis dimiliki
- d. Memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan rencana kerja yang menyeluruh dimiliki
- e. Umpan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dapat dimanfaatkan
- f. Rencana yang telah diprogramkan dapat direalisasikan<sup>78</sup>

#### 5. Standar Kinerja Pegawai

Menurut Wirawan “Standar kinerja yakni target, sasaran, tujuan upaya kerja pegawai dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuan dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”. Ada tigas jenis dasar kriteria kinerja, yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
- b. Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting untuk pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).

---

<sup>77</sup> Mulyadi, *Human Resource Management*, 10th ed. (Jakarta: Selemba Empat, 2011), 416.

<sup>78</sup> W Sitinjak et al., *Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital)* (Media Sains Indonesia, 2021), 6.

- c. Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang sudah dicapai atau dihasilkan).<sup>79</sup>

## 6. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbin dan Judge kinerja pegawai memiliki enam indikator yaitu:

- a. Kualitas

Kualitas adalah taraf tingkat baik buruknya/derajat sesuatu. Kualitas dinyatakan salah satu ukuran yang dupan dipadankan dengan angka. Kualitas kerja merupakan salah satu unsur yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan selain perilaku seperti dedikasi, kesetiaan, kepemimpinan, kejujuran, kerjasama, loyalitas dan partisipasi karyawan.

- b. Kuantitas

Kuantitas adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau dapat dipadankan dengan angka. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

- c. Ketetapan Waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

- d. Efektivitas

Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu. untuk memenuhi tujuan dan

---

<sup>79</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi Dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2009).

sasarannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya

e. Kemandirian

Kemandirian adalah sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu. atas dorongan sendiri dan untuuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain, maupun berpikir dan bertindak original/kreatif, penuh inisiatif, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan dari usahanya.

f. Komitmen Kerja

Komitmen kerja adalah derajat dimana karyawan mau percaya sepenuhnya, mau menerima tujuan-tujuan perusahaan serta, mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama.<sup>80</sup>

Kinerja memerlukan indikator (*performance indicators*) yang digunakan untuk aktivitas yang hanya bisa ditetapkan secara kualitatif atas dasar perilaku yang bisa diamati. Indikator kinerja menganjurkan sudut pandang prospektif, terdapat tujuh indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
- 2) Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.
- 3) Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan yang sebenarnya. Tujuan dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

---

<sup>80</sup> Robbins Stephen P. dan Judge, Timothy A, *Perilaku Organisasi*, 2nd ed. (Jakarta: Salemba Emat, 2006), 260.

- 4) Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
- 5) Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai bersangkutan dengan baik. Kompetensi memungkinkan pegawai melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.
- 6) Motivasi adalah alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- 7) Peluang, Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.<sup>81</sup>

## 7. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai merupakan evaluasi sistematis yang dilakukan oleh HR terhadap kinerja pegawai untuk memahami kemampuan pegawai tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja dibutuhkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja setiap pegawai. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi perusahaan. Dengan kata lain, penilaian ini dilakukan untuk menilai dan mengevaluasi keterampilan,

---

<sup>81</sup> M M Dr. Antaiwan Bowo Pranogyo SE., M S Prof. Dr. Hamidah S. E., and M M Prof. Dr. Thomas Suyatno, *KINERJA KARYAWAN: Teori Pengukuran Dan Implikasi* (Feniks Muda Sejahtera, 2022), 16.



kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang pegawai.<sup>82</sup>

Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Suriadi dkk, menjelaskan definisi penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada pegawai. Sedangkan Dessler dalam Suriadi dkk, berpendapat "*Evaluating employee's current and/or past performance relative to his or her performance standard*" (penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya). Penilaian kerja memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk mengurangi menurunnya kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi.<sup>83</sup>

Dari beberapa pengertian diatas dapat penulis simpulkan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk pemberhentian seseorang. Data penilaian kinerja mempunyai nilai yang dapat membantu meningkatkan fungsi manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi.

## 8. Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini

---

<sup>82</sup> Rabiyyatul Jasiyah dkk, *BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (Indramayu, Jawa Barat: Penerbit Adab, 2022), 63, <https://books.google.co.id/books?id=IDVZEAAAQBAJ>.

<sup>83</sup> Rabiyyatul Jasiyah, *BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*.

dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode dan instrumen untuk menilai kinerja karyawan secara obyektif dan efektif. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses penilaian kinerja:

- a) Menetapkan tujuan dan standar kinerja yang jelas  
Tujuan dan standar kinerja harus didefinisikan dengan jelas dan dijelaskan kepadakaryawan agar mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka.
- b) Mengumpulkan data kinerja  
Data kinerja harus dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti atasan, bawahan, dan karyawan itu sendiri.
- c) Menggunakan metode evaluasi yang sesuai  
Ada banyak metode evaluasi yang dapat digunakan, seperti skala likert, skala grafik, penilaian 360 derajat, dan observasi langsung.
- d) Memberikan umpan balik  
Setelah data kinerja dikumpulkan dan dievaluasi, umpan balik harus diberikan kepada karyawan untuk membantu mereka memahami kekuatan dan kelemahan kinerja mereka.
- e) Menetapkan rencana pengembangan  
Rencana pengembangan harus dibuat untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka.
- f) Memberikan *reward* atau (*punishment*) sanksi  
Berdasarkan hasil evaluasi, *reward* atau sanksi harus diberikan kepada karyawan agar mereka merasa dihargai atau didorong untuk memperbaiki kinerja mereka.<sup>84</sup>

Proses penilaian kinerja yang efektif dan teratur dapat membantu organisasi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan karyawan. Namun, proses ini harus dilakukan dengan hati-hati dan adil untuk

---

<sup>84</sup> S.E.M.M. Darmaesti et al., *MANAJEMEN KINERJA* (Cendikia Mulia Mandiri, 2023), 99–101.

meminimalkan kesalahan dan kecenderungan subjektif.

## 9. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson dalam Nurillah Jamil Achmawati metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja adalah dengan menggunakan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan adalah sebagai berikut:

- a. Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu (*past evaluation methods*) dilakukan berdasarkan masa lalu. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.
- b. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensikaryawan atau menetapkan sasaran kinerja di masa mendatang secara bersama-sama antara pimpinan dengan karyawan.

Metode-metode penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe dalam Nurillah Jamil Achmawati :

- a. *Written Essay*, mendeskripsikan kekuatan pekerja, kelemahan, kinerja masa lalu, potensi, dan saran-saran untuk pekerja.
- b. *Critical Incidents*, mencatat tentang apa saja perilaku atau pencapaian terbaik/ terburuk karyawan.
- c. *Graphic Rating Scales*, menilai kinerja dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*).
- d. *Behaviourally Anchored Rating Scale (BARS)*, menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya.

- e. *Multiperson Comparasion*, membandingkan kinerja karyawan dengan rekan kerjanya.
- f. *Management By Objectives (MBO)*, penilaian didasarkan pada pencapaiannya atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama oleh para karyawan dan manjer.<sup>85</sup>

## 10. Faktor Penting Dalam Penilaian Kinerja Pegawai

Beberapa point penting yang dapat dilihat dari pengertian kinerja karyawan menurut pendapat para ahli di atas adalah:

### a. Kuantitas Kerja

Kuantitas pekerjaan dapat menunjukkan kinerja karyawan karena kuantitas kerja melihat seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Dalam mengukur produktifitas sumber daya manusia, maka karyawan hendaknya diberikan target. yang akan dicapai untuk mengetahui seberapa besar nilai atau seberapa banyak pekerjaan yang dapat mereka selesaikan.

### b. Kualitas Kerja

Salah satu indikator penting dalam menilai kinerja karyawan adalah kualitas pekerjaan selain besarnya target pekerjaan yang akan dicapai dan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan. Proses karyawan dalam melakukan pekerjaannya sangat berbanding lurus dengan. kualitas pekerjaannya. Oleh karena itu, pimpinan dalam mendelegasikan pekerjaan bagi karyawan hendaknya memberikan. panduan yang jelas atau sesuai dengan standar dan kebijakan yang telah ditetapkan.

---

<sup>85</sup> N J A Novel et al., *BUKU AJAR MANAJEMEN SDM* (Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023), 105–106, <https://books.google.co.id/books?id=spfMEAAAQBAJ>.

c. Pengetahuan Tentang Pekerjaan

Karyawan harus memiliki pengetahuan dan keahlian karena hal ini sangat berkaitan dengan kinerja mereka di dalam pekerjaan. Pengetahuan yang diberikan oleh perusahaan lewat pelatihan dan latar belakang pendidikan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu juga halnya dengan keahlian karyawan, di mana pimpinan memastikan posisi yang ada di dalam perusahaan harus menempatkan karyawan yang sesuai dengan keahliannya.

d. Perencanaan Kegiatan

Untuk mencapai target yang telah ditetapkan maka karyawan maupun pimpinan perusahaan harus mempunyai standar yang bisa disebut dengan perencanaan. Hal ini sangat penting, karena karyawan dan pimpinan perusahaan akan sulit mengukur sejauh mana pekerjaan yang sudah tercapai jika tidak ada perencanaan. Dalam mengevaluasi kinerja juga dapat menggunakan perencanaan. Untuk mengukur perkembangan yang dapat dicapai sumber daya manusia dalam perusahaan, perencanaan juga dapat dipakai sebagai standar pengukuran, mengevaluasi pekerjaan individu dan sistem edukasi sehingga dapat menjadi data dalam departemen sumber daya manusia. Analisis dan sistem yang baik sangat dibutuhkan dalam mengontrol kinerja karyawan dalam perusahaan. Tanpa ada data yang jelas, maka manajer sumber daya manusia akan mengalami kesulitan melakukan monitoring yang akan menjadi hambatan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan tersebut. Untuk melakukan analisa terhadap pekerjaan seseorang maka data sangat diperlukan dan merupakan kunci yang sangat penting.

e. Otoritas "Wewenang"

Prawirosentono mengatakan bahwa dalam melakukan suatu kerja yang sesuai dengan kontribusinya yang diperintahkan oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lainnya dalam suatu organisasi formal adalah sifat dari suatu komunikasi yang disebut dengan otoritas. Perintah yang dimaksud di sini merujuk kepada apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan.

f. Disiplin

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku adalah pengertian disiplin menurut Prawirosentono. Jadi disiplin adalah menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dalam pelaksanaan kegiatan kerja karyawan.

g. Inisiatif

Perencanaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang dihasilkan dari ide yang dibentuk dari daya pikir dan kreatifitas.<sup>86</sup>

## **E. Pemberian *Reward and Punishment* dalam meningkatkan kinerja pegawai**

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan atau lembaga dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Pada dasarnya ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu faktor tersebut adalah penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*). Pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan adanya program pemberian *reward* dan *punishment*. Tohardi dalam Alvin Dwi Satria menyatakan *reward* adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Bentuk *reward*

---

<sup>86</sup> Reni Chairunnisah, S KM, and Politeknik Medica Farma Husada Mataram, *Kinerja Karyawan* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), 4–5.

bermacam-macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin penghargaan bagi dirinya. *reward* merupakan salah satu kebutuhan pokok bagi pegawai, selain sebagai motivasi kerja yang tinggi, *reward* juga memberikan arti bahwa pegawai tersebut dianggap ada dalam perusahaan atau lembaga. Dengan adanya *reward*, pegawai akan merasa bahwa usahanya dalam berprestasi dihargai oleh perusahaan, dan hal ini tentu memacu dan memotivasi pegawai untuk berprestasi lebih baik lagi.<sup>87</sup>

Tidak hanya pemberian *reward* saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, perlu diketahui bahwa kinerja pegawai tidak selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan pegawai, tetapi dipengaruhi juga dengan diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan pegawai yaitu *punishment* (Sanksi). *Punishment* adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. *Punishment* diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan tidak memberikan respon dan tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Dalam suatu perusahaan ataupun lembaga *punishment* bertujuan untuk memperingati pegawai dengan jelas tentang perilaku yang diharuskan dan akibat-akibat pelanggaran yang dapat terus berlanjut. Sehingga pegawai atau karyawan disiplin dalam mengerjakan pekerjaannya. Implementasi dalam pemberian *punishment* seringkali menjadi penyebab kontroversi dalam perusahaan, sebab sebagai pegawai menganggap *punishment* adalah hal yang merugikan dan tidak wajar karena tidak memacu kerja. Mereka menganggap *punishment* tersebut sebagai suatu pemaksaan. Jelas dalam anggapan di atas bahwa sebagian pegawai tidak tertarik dan

---

<sup>87</sup> Satria, "Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pdam Tirta Taman Sari Kota Madiun)," 2-4.



menentang adanya penerapan *punishment* dalam perusahaan atau lembaga. Peran manajer sebagai pemimpin sangat penting dalam menjelaskan fungsi dan tujuan dari penerapan *punishment* tersebut.<sup>88</sup>

Selain *reward* (penghargaan) juga terdapat *punishment* (sanksi) sebagai metode dalam memodifikasi perilaku dalam organisasi yang bertujuan sebagai alat meningkatkan kinerja pegawai. Perusahaan memberikan penghargaan/ *reward* kepada pegawai sebagai bentuk timbal balik atas kinerja yang diberikan oleh pegawai dengan tujuan agar pegawai meningkatkan kinerjanya. Namun selain *reward* perusahaan juga harus memberikan *punishment*/hukuman kepada pegawai yang melakukan pelanggaran agar merasa jera dan mampu meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian maka *reward* dan *punishment* merupakan dua metode yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koencoro dan Putra yang menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Suwanto FX, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Jasa Grafindo Persada, 2011), 317.

<sup>89</sup> Lvieria Mayasista Widianingtya, "Effect of Reward and Punishment on Employee Performance (Study at CV. Barokah Maju Jaya Makmur, Sidoarjo City)," n.d., 7.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdi, Husnul. "Kementerian Agama, Tugas, Fungsi, Tujuan, Dan Maakna Lambangny." *Liputan6*, 2023.
- Agama RI, Kementerian. *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. Jakarta: PT. Sinergi Utama Indonesia, 2019.
- Al-Juzairi, S A. *Fikih Empat Madzhab Jilid 2*. Fikih Empat Madzhab. Pustaka Al-Kautsar, n.d.
- and Suwandi, Basrowi. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Anggono, A. *AKUNTANSI MANAJEMEN PADA ENTITAS PUBLIK*. Jawa Barat: Penerbit Adab, 2022.
- Annetta Carolina Pardede, Mochammad Mustam Jurusan. "Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka." *Journal Of Public Policy And Management Review* 6 (2017).
- Anuar, Saipul, Sekolah Tinggi, and Ilmu Ekonomi. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hilir." *Eko Dan Bisnis (Riau Economics and Business Reviewe)* 10, no. 1410–7988 (2019).
- Anwar Prabu, Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. 6th ed. Bandung: PT. Remaja Rosdarkarya, 2005.
- Arikunto, Suharsmi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- Armstrong, M, A Cummins, and S Hastings. *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. Kogan Page Series. Kogan Page,

2005.

Bairizki, A, L P Ahmadi, R A S K, M A Tabun, B Syakbani, A A C Sudarni, and others. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Seval Literindo Kreasi, 2022.

Busro, M. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media, 2018.

Chairunnisah, Reni, S KM, and Politeknik Medica Farma Husada Mataram. *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021.

Darmaesti, S.E.M.M., M M Atmi Sapta Rini, S.E.M.M. Fitria, S.P.M.K.M.P. Khasanah, S.H.M.H. Novi Savarianti Fahrani, S.E.M.M. Dr. Periansya, S.T.M.T.M.A.S.D.A. Hartanto, M M Dr. Albert Yansen, S.S.T.S.K.M.M.P. Dr. Hj. Umalihayati, and S.E.M.M. Rosanna Wulandari. *MANAJEMEN KINERJA*. Cendikia Mulia Mandiri, 2023.

Djamarah, Syaiful Bahri. *Guru Dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif (Suatu Pendekatan Teoritis Psikologis)*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

Dr. Antaiwan Bowo Pranogyo SE., M M, M S Prof. Dr. Hamidah S. E., and M M Prof. Dr. Thomas Suyatno. *KINERJA KARYAWAN: Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Feniks Muda Sejahtera, 2022.

Dr. Edy Soetrisno, M S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2009.

Dr. Muhammad Ramdhan, S.P.M.M. *Metode Penelitian*. Cipta Media Nusantara, n.d.

Ella Jauvani, Veithzaldan Segala, Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta:

- PT. Raja Grafindo, 2011.
- Fadli, Z, W D Febrian, N M Yusmini, T Trimintarsih, F R Saputri, F A Gemilang, and others. *MANAJEMEN SDM: Konsep, Analisis Penawaran Dan Permintaan Dalam Perusahaan*. Sumatera Barat: Get Press Indonesia, 2023.
- Fahmi, Irham. *Teori Dan Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.
- FX, Suwarto. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Jasa Grafindo Persada, 2011.
- Gakkum, Admin. “Peraturan Pemerintah Nomor 330 Tahun 2019 Bahas Penilaian Kinerja PNS.” Balai Pengamanan dan Penegakan Hukum LHK Wilayah Sulawesi, 2022.
- Ikhsan, Muhammad Faris. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT X.” *Jurnal Agristan* 4, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.37058/agristan.v4i2.5495>.
- Indah, Putu Panca Adi Pratiwi, Putu Indah Rahmawati, and Nyoman Dini Andiani. “Pengaruh Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Trainee Di Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali.” *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata* 2, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.23887/jmpp.v2i1.22087>.
- Ismail Al-Bukhari, Abu Abdillah bin. *Shahih Bukhori*. Bairut: Darul Fikri, 1994.
- Isman. “Gebrakan Baru Penilaian Kinerja ASN.” detikNews, 2023.
- Junaidi, J. “Konsep Reward and Punishment (Kajian Dari Sisi Penerapan Pendidikan Moral).” *At-Tarbawi* 6 (2019). <https://doi.org/10.32505/tarbawi.v6i2.1286>.
- Kabupaten Lampung Selatan, Kantor Kementerian. “Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.”

- kemenaglamsel, n.d.
- Koencoro, Galih Dwi, Mochammad Al Musadieg, and Heru Susilo. "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai (Survei Pada Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 5, no. 2 (2019).
- Konopaske dan Matteson, Ivancevich. *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Marnis, Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Mayasista Widianingtya, Lviera. "Effect of Reward and Punishment on Employee Performance (Study at CV. Barokah Maju Jaya Makmur, Sidoarjo City)," n.d.
- Meyrina, Rr. Susana Andi. "Pelaksanaan Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Ham." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 11, no. 2 (2017).
- Mulyadi. *Human Resource Management*. 10th ed. Jakarta: Selemba Empat, 2011.
- Murti, Harry. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun." *JRMA Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi* 1, no. 1 (2013).
- Novel, N J A, Z Setiawan, H Samsuddin, F Siswadhi, F Afrianti, D Budiman, B Kusumawati, T Tirwan, R Tahir, and others. *BUKU AJAR MANAJEMEN SDM*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- Nugroho, Agung Dwi. "PENGARUH REWARD DAN

PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BUSINESS TRAINING AND EMPOWERING MANAGEMENT SURABAYA.” *Jurnal MAKSIPRENEUR* 21, no. 1 (2015).

Nur Uhbiyati, Abu Ahmadi. *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001.

Pramesti, Rizki Ayu, Sofia A. P. Sambul, and Wehelmina Rumawas. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading.” *Jurnal Administrasi Bisnis* 9, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.35797/jab.9.1.2019.23557>.

Pratama, Ilham Wahyu, and Gendut Sukarno. “Analisis Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.” *Jurnal STEI Ekonomi* 30, no. 02 (2021). <https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.460>.

Purwanto, M. Ngalm. *Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.

———. *Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.

Puspa Sari, Tiara, and Sri Ekowati. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu).” *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains* 3, no. 1 (2022).

Rabiyatul Jasiyah, dkk. *BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Indramayu, Jawa Barat: Penerbit Adab, 2022.

Reni Shinta Dewi, P. Hadi, Sudharto, Ismah Laila. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Sempurna

- Kuningan Juwana).” *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya* 12, no. 1 (2009).
- RI, Kementerian Agama. *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. Jakarta: PT. Sinergi Utama Indonesia, 2019.
- Rosyid, M Z. *REWARD \& PUNISHMENT DALAM PENDIDIKAN*. Literasi Nusantara, n.d.
- Rukajat, A. *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)*. Deepublish, 2018.
- Sabrina, R, and E Sulasmi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1. Medan: umsu press, 2021.
- Satria, Alvin Dwi. “Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pdam Tirta Taman Sari Kota Madiun).” *Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang*, 2018.
- SE, M.Si, Dr. Tun Huseno. *KINERJA PEGAWAI*. 1st ed. Malang: Media Nusa Creative, 2016.
- Sedarmayanti. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rafika Aditama, 2017.
- Shihab, M.Quraish. *Tafsir Al-Misbah Kesan Dan Kekeragaman Al-Qur'an*. Jakarta: Lentera Hati, 2002.
- Sitinjak, W, R Anugrah, R W Andary, E Sungkawati, Y Badrianto, S Sulaiman, D Rokhmawati, et al. *Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital)*. Media Sains Indonesia, 2021.
- Soeharto, Irwan. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- Sofiati, Evi. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai.” *Ekono Insentif* 15, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.36787/jei.v15i1.502>.



- Stephen P. dan Judge, Timothy A, Robbins. *Perilaku Organisasi*. 2nd ed. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Sufiro, Lailatul. “Penerapan Sistem Reward Berbasis Kinerja Sebagai Peningkatan Kinerja Karyawan Pada SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri.” *Universitas Negeri Surabaya*, 2016.
- Sugiyono, Prof.Dr. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Edited by Dr.Ir Sutopo. 2nd ed. Bandung: Alfabeta, 2021.
- Sumampow, P, R Koleangan, and V Lengkong. “Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Hasil Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Mandolang.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 7 (2019).
- Suryani, N K, I.A.P.W. Sugianingrat, and K.D.I.S. Laksemimi. *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Penelitian*. Nilacakra, 2020.
- Timothy A. Judge, Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi*. 16th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. 2nd ed. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2010.
- Wardhono, A, and Y Istiana. *Prosiding Seminar Nasional 2018 Jilid 1: Memaksimalkan Peran Pendidik Dalam Membangun Karakter Anak Usia Dini Sebagai Wujud Investasi Bangsa*. Prosiding Seminar Nasional 2018. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas PGRI Ronggolawe Tuban, 2018.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. 4th ed. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011.
- Wijaya, Ludfi Ferry. “Sistem Reward Dan Punishment Sebagai

- Pemicu Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.” *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)* 1, no. 2 (2021).
- . “Sistem Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.” *Journal MISSY (Management and Bussiness Strategy)* 2, no. 2775–3700 (2021).
- Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Wirawan, Adhitomo, and Ismi Nur Afani. “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada Cv Media Kreasi Bangsa.” *Journal of Applied Business Administration* 2, no. 2 (2018). <https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124>.
- YANDI, GUSTAFA. *PEMIKIRAN MEWUJUDKAN BANJARBARU JUARA - Jejak Pustaka*. Yogyakarta: Jejak Pustaka, 2023.
- Yovita Sari, Cindy, Emmelia Nadira Satiti, and Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta. “Pengaruh Performance Appraisal, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan the Alana Hotel & Convention Center Solo.” *Jurnal Pariwisata Indonesia* 15, no. 2 (2020).
- Zainal Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan*. 3rd ed. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Zulfah, Zulfah. “Metode Reward Dan Punishment Dalam Perspektif Islam.” *Iqra: Jurnal Magister Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2001).

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### Kisi-kisi Penelitian di Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan

No	Tema Penelitian	Indikator	Metode Pengumpulan Data	Informan/ Narasumber
1.	Pemberian <i>Reward</i> And <i>Punishment</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	Pemberian <i>Reward</i>	Wawancara Observasi Dokumentasi	Kepala Kantor Koordinator Kepegawaian Pegawai
		Pemberian <i>Punishment</i>	Wawancara Observasi Dokumentasi	Kepala Kantor Koordinator Kepegawaian Pegawai
		Penilaian Kinerja	Wawancara Observasi Dokumentasi	Kepala Kantor Koordinator Kepegawaian Pegawai

## Lampiran 2

### Instrumen Wawancara

#### 1. Instrumen wawancara kepala kantor kementerian agama Lampung Selatan

No	Sub Fokus	Daftar Pertanyaan	Sumber Data
1.	Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bagaimana sistem dalam penilaian kinerja para pegawai kementerian agama Lampung Selatan?</li><li>2. Apa yang dilakukan bapak selaku kepala kantor dalam melakukan peningkatan kinerja para pegawai kementerian agama Lampung Selatan?</li><li>3. Apakah dengan adanya sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> ini kinerja para pegawai meningkat?</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kepala Kantor kementerian agama Lampung Selatan</li></ol>
2.	Sistem <i>Reward</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apa saja bentuk <i>reward</i> yang sudah diterapkan di kantor kementerian agama Lampung Selatan?</li><li>2. Sudah berapa lama sistem <i>reward</i> diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan?</li><li>3. Bagaimana mekanisme dalam pemberian <i>reward</i> yang sudah diterapkan dikantor</li></ol>	

		<p>kementerian agama Lampung Selatan?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Apa yang menjadi alasan bapak dalam memberikan <i>reward</i> kepada pegawai?</li> <li>5. Kapan <i>reward</i> biasanya di berikan kepada para pegawai?</li> <li>6. Apa ada kriteria khusus seorang pegawai untuk mendapatkan <i>reward</i>?</li> <li>7. Kedepannya apakah ada rencana untuk menmbah bentuk <i>reward</i> lain untuk diterapkan di kantor kementerian agama Lampung Selatan?</li> </ol>	
3.	Sitem <i>Punishment</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa saja bentuk <i>punishment</i> yang sudah diterapkan di kantor kementerian agama Lampung Selatan?</li> <li>2. Sudah berapa lama sistem <i>punishment</i> diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan?</li> <li>3. Bagaimana mekanisme dalam pemberian <i>punishment</i> yang sudah diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan?</li> <li>4. Apa yang menjadi alasan bapak dalam memberikan <i>punishment</i> kepada pegawai?</li> </ol>	

		<ol style="list-style-type: none"><li>5. Kapan <i>punishment</i> biasanya di berikan kepada para pegawai?</li><li>6. Apa ada kriteria khusus seorang pegawai untuk mendapatkan <i>punishment</i> ?</li><li>7. Apakah ada tantangan dalam pemberian sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> ini?</li></ol>	
--	--	--	--



2. Intrumen wawancara pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan

No	Sub Fokus	Daftar Pertanyaan	Sumber Data	Instrumen
1.	Kinerja Pegawai	1. Apa sistem yang dipakai kantor kementerian agama dalam melakukan penilaian kinerja para pegawai? 2. Menurut bapak/ibu apakah dengan adanya <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bisa menambah semangat atau memotivasi dalam meningkatkan kinerja bapak/ibu?	1. Koordinator kepegawaian 2. Pegawai kementerian agama Lampung Selatan	1. Wawancara 2. Observasi 3. Dokumentasi
2.	Pembeirian	1. Apa yang		



	<i>Reward</i>	<p>bapak/ibu tahu mengenai sistem <i>reward</i> yang sudah diterapkan di kantor kementerian agama Lampung Selatan?</p> <p>2. Apakah bapak/ibu sudah pernah mendapatkan <i>reward</i>?</p> <p>3. Apa yang bapak/ibu rasakan disaat pegawai lain mendapatkan <i>reward</i>?</p> <p>4. Apakah bapak/ibu mengetahui mekanisme dalam pemberian sistem <i>reward</i> di kantor kementerian</p>		
--	---------------	--	--	--

		an agama Lampung Selatan?		
3.	Pemberian <i>Punishment</i>	<p>1. Apa yang bapak/ibu tahu mengenai sistem <i>punishment</i> yang sudah diterapkan di kantor kementerian an agama Lampung Selatan?</p> <p>2. Apakah bapak/ibu sudah pernah mendapatkan <i>punishment</i>?</p> <p>3. Apa yang bapak/ibu rasakan disaat pegawai lain mendapatkan <i>punishment</i>?</p> <p>4. Apakah bapak/ibu mengetahui mekanisme</p>		

		e dalam pemberian sistem <i>punishment</i> di kantor kementerian agama Lampung Selatan?		
--	--	---	--	--



### Lampiran 3

### Transkrip Wawancara

Nama Informan : H. Ashari, SE.,M.Pd  
Tanggal/Waktu : 08 Januari 2024  
Tempat Wawancara : Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan  
Tema Wawancara : Pemberian *Reward And Punishment* Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana sistem dalam penilaian kinerja para pegawai kementerian agama Lampung Selatan?	<p>Setiap individu pegawai itu wajib membuat yang namanya Sasaran Kinerja pegawai (SKP) untuk pelaksanaan tupoksi dia yang sesuai dengan jabatannya masing-masing. Itu harus buat yang namanya SKP dan itu dilaksanakan di awal tahun dan penilaian dilaksanakan diakhir tahun kemudian di tanda tangani nya di awal tahun berikutnya.</p> <p>Jadi mulai dari sasaran kinerja pegawai di awal tahun dan di akhir tahun realisasi dari rencana kerja itu kemudian evaluasi, apakah sesuai dengan rencana yang sudah dibuat. Untuk penilaian yang dinilai itu ada 2 macam, pertama yang berkaitan dengan hasil kerja dan yang kedua berkaitan dengan perilaku kerja. Dan kita tidak pakai angka dalam penilaian, jadi yang tau bagaimana kinerja pegawai itu hanya pimpinan.</p>

		Dari hasil kinerja para pegawai akan diakumulasi menjadi hasil kinerja organisasi.
2.	Menurut bapak/ibu apakah dengan adanya <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bisa menambah semangat atau memotivasi dalam meningkatkan kinerja bapak/ibu?	Ya pastinya dengan adanya sistem pemberian <i>reward</i> dan hukuman ini bisa membantu para pegawai itu lebih semangat untuk bekerja. Apalagi dengan adanya tunjangan kinerja, jika mereka datang bekerja dengan tepat waktu maka tunjangan itu akan diberikan namun jika para pegawai itu telat masuk kerja maka tunjangan nya akan di potong. Maka dari itu dengan adanya <i>reward</i> dan <i>punishment</i> itu bisa meningkatkan kinerja pegawai.
3.	Apakah dengan adanya sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> ini kinerja para pegawai meningkat?	Ya, bisa dibayangkan begitu karena <i>reward</i> itu kan hadiah pasti setiap individu itu ingin mendapatkan hadiah mereka akan berlomba-lomba bagaimana caranya untuk mendapat <i>reward</i> tersebut. Namun karena disini <i>reward</i> nya hanya berupa pujian, promosi jabatan dan kenaikan gaji berkala jadi mereka hanya melakukan hal yang sebagaimana menjadi tanggung jawabnya saja. Kemudian untuk <i>punishment</i> sendiri ini bisa meningkatkan kinerja para pegawai karena <i>punishment</i> ini menjadi batasan bagi pegawai agar tidak lalai dalam pekerjaan dan lebih mengetahui bagaimana harus

		bersikap dan mematuhi peraturan yang ada.
4.	Apa saja bentuk <i>reward</i> yang sudah diterapkan di kantor kementerian agama Lampung Selatan?	Untuk <i>reward</i> yang ada disini bentuk nya berupa pujian, pujian ini biasanya diberikan untuk pegawai yang punya kinerja bagus dalam seminggu kedepan jadi setiap minggu pasti akan saya evaluasi dan saya umumkan untuk siapa saja yang mempunyai kinerja yang baik. Kemudian ada <i>reward</i> berupa promosi jabatan. Untuk promosi jabatan ini biasanya nunggu regulasi dan nunggu ketersediaan jika misalnya ada pegawai yang pensiun baru akan ada penggantian. Satu lagi ada kenaikan gaji berkala, jadi setiap pegawai itu akan otomatis di urus untuk kenaikan gajinya tanpa pegawai itu mengusulkan diri.
5.	Sudah berapa lama sistem <i>reward</i> diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan?	Sejak kementerian agama berdiri, dari awal ada undang-undang kementerian agama itu sudah ada maka sistem <i>reward</i> nya juga sudah ada.
6.	Bagaimana mekanisme dalam pemberian <i>reward</i> yang sudah diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan?	Untuk mekanisme <i>reward</i> apalagi berupa penghargaan satya lencana, kita tidak sembarangan untuk mengusulkan pegawai untuk mendapatkan <i>reward</i> , namun kita akan memilih pegawai-pegawai yang kira-kira layak dan memenuhi syarat setelah itu memenuhi administratif dan ada penilaian khusus dari atasan masing-masing.

		<p>Jadi yang kita usulkan ini yang memenuhi syarat dan itu diusulkan oleh atasan langsungnya jadi tidak sembarang pegawai bisa mendapatkan <i>reward</i> hanya yang memenuhi syarat saja.</p> <p>Untuk <i>reward</i> berupa pujian itu akan dievaluasi setiap seminggu sekali pada apel pagi setiap hari senin. Kemudian <i>reward</i> berupa promosi jabatan ini dinilai dari bagaimana kinerjanya, karakternya dan kepemimpinannya juga integritasnya, apakah mampu untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu. Kemudian mekanisme <i>reward</i> kenaikan gaji berkala itu setiap 2 tahun sekali akan otomatis gaji pegawai itu naik dan itu akan langsung diproses tanpa pegawai yang mengusulkan, untuk gaji yang naik tidak banyak paling hanya 100 ribu saja.</p>
7.	<p>Apa yang menjadi alasan bapak dalam memberikan <i>reward</i> kepada pegawai?</p>	<p>Yang kita nilai itu biasanya kinerja dari para pegawai apakah mereka mempunyai kinerja yang baik, semisal mereka punya kinerja yang baik maka akan di beri <i>reward</i> namun tidak berupa penghargaan khusus paling hanya berupa pujian saja. Dan yang dinilai juga itu dari segi prilaku mereka, bagaimana sikap mereka selama di kantor itu bisa menjadi penilaian juga.</p>



8.	Kapan <i>reward</i> biasanya di berikan kepada para pegawai?	Untuk <i>reward</i> dalam bentuk pujian biasanya akan diberikan itu pada saat evaluasi setiap hari senin ya, pada saat apel biasanya akan di umumkan pegawai-pegawai yang mempunyai kinerja baik selama seminggu. Kemudian untuk <i>reward</i> berupa promosi jabatan itu kita nunggu regulasi atau ketersediaan, kalau ada yang pensiun baru ada penggantinya yang diambil dari bagian bawah, tapi itu juga harus dinilai.
9.	Kedepannya apakah ada rencana untuk menambah bentuk <i>reward</i> lain untuk diterapkan di kantor kementerian agama Lampung Selatan?	Untuk <i>reward</i> kedepannya belum ada pemikiran untuk menambah <i>reward</i> .
10.	Apa saja bentuk <i>punishment</i> yang sudah diterapkan di kantor kementerian agama Lampung Selatan?	Kalo <i>punishment</i> secara umum menurut perundang-undangan dibagi menjadi 3 macam, ada yang ringan sedang dan berat. Untuk hukuman berat ini tidak pernah karna sistemnya itu pemecatan, kalo yang ringan itu sifatnya teguran lisan tapi dengan menggunakan surat. Sedangkan yang menengah itu biasanya teguran dengan mencantumkan hukuman administratif yang sifatnya itu penundaan kenaikan gaji berkala atau penurunan pangkat misalnya dari III C ke III B. Disamping itu

		juga ada pemindahan, contoh kepala KUA A ditipologi ketika dia bermasalah bisa aja dia dipindahkan ke tipologi C.
11.	Sudah berapa lama sistem <i>punishment</i> diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan?	Sejak kementerian agama berdiri, dari awal ada undang-undang kementerian agama itu sudah ada maka sistem <i>punishment</i> nya juga sudah ada.
12.	Bagaimana mekanisme dalam pemberian <i>punishment</i> yang sudah diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan?	Untuk mekanisme <i>punishment</i> atau hukuman yang kecil berupa teguran itu biasanya akan di berikan pada saat evaluasi setiap apel pagi, jika ada pegawai yang telat masuk kerja atau pegawai yang seminggu kebelakang tidak atau jarang masuk kerja dan mempunyai kinerja buruk maka akan dapat hukuman. Apalagi jika ada acara-acara penting seperti 17 agustus, kesaktian pancasila dll, jika pegawai tidak masuk tanpa ada kabar itu maka akan ada pemanggilan khusus yang sifatnya pembinaan. Untuk hukuman menengah itu berupa teguran dengan menyantumkan hukuman administratif contohnya penundaan kenaikan gaji berkala.
13.	Apa yang menjadi alasan bapak dalam memberikan <i>punishment</i> kepada pegawai?	Biasanya itu yang berkaitan dengan kinerja, jadi sifatnya tidak sesuai dengan tupoksi dia bekerja kemudian diambil tindakan dan juga penyalahgunaan wewenang. Bisa juga jika pegawai itu jarang masuk

		<p>tanpa ada kabar maka itu akan ada proses pemanggilan atau diberi surat panggil (SP) dan buat pegawai yang telat itu biasanya akan dikenakan <i>punishment</i> berupa pemotongan tunjangan kinerjanya.</p>
14.	<p>Kapan <i>punishment</i> biasanya di berikan kepada para pegawai?</p>	<p>Setiap tahun pasti ada, untuk ditahun 2023 ini ada pegawai yang mendapat <i>punishment</i> ringan berupa teguran dalam bentuk surat.</p>
15.	<p>Apa ada kriteria khusus seorang pegawai untuk mendapatkan <i>punishment</i> ?</p>	<p>Tidak ada, karena disini yang mendapatkan hukuman itu ya yang melanggar aturan seperti etlat masuk kerja atau pulang kerja lebih awal sebelum waktunya itu akan di berikan <i>punishment</i> tadi berupa pemotongan gaji dan jika ada pegawai yang tidak mencapai sasaran kinerjanya maka akan diberi <i>punishment</i> berupa penundaan tunjangan kinerjanya. Jadi tidak ada kriteria khusus jika pegawai ada yang melakukan kesalahan pasti akan diberikan hukuman mau siapapun itu.</p>
16.	<p>Apakah ada tantangan dalam pemberian sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> ini?</p>	<p>Selama berjalannya birokrasi kita berjalan apa adanya ya normal, karena setiap individu ASN itu terikat dengan negara. Tidak ada kendala yang signifikan jadi berjalan sebagaimana seharusnya.</p>

Nama Informan : Ahmad Zulfikar (Koordinator Kepegawaian)

Tanggal/Waktu : 04 Oktober 2023

Tempat Wawancara : Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan

Tema Wawancara : Pemberian *Reward And Punishment* Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana sistem dalam penilaian kinerja para pegawai kementerian agama Lampung Selatan?	Sistem penilaian kinerja pegawai kementerian agama Lampung Selatan menggunakan banyak sistem ada namanya setiap tahun itu namanya SKP atau sasaran kinerja pegawai, disetiap awal tahun para pegawai membuat rencana kerja. Rencana kerja itu merupakan turunan dari perjanjian kinerja kepala kantor kementerian agama, jadi setiap awal tahun kepala kantor ada perjanjian kinerja dalam setahun, itu akan menjadi turunan yang diambil oleh bagian-bagian atau unit kerja di kementerian agama Lampung Selatan kemudian dari itulah pegawai akan membuat rencana kerja atau sasaran kinerja pegawai di awal tahun dengan target-target yang harus dicapai selama setahun, itulah yang menjadi output untuk penilaian yang bersangkutan apakah sesuai dengan rencana yang dibuat setelah itu baru dinilai apakah baik, kurang atau tidak baik. Sedangkan untuk kehadiran hanya untuk proses

		<p>penggajian dan pemberian tunjangan kinerja. Sasaran kinerja pegawai (SKP) ini bisa menentukan pegawai apakah bisa naik pangkat atau tidak, jika penilaian SKP nya buruk maka akan ditunda untuk kenaikan pangkat/jabatannya.</p>
2.	<p>Menurut bapak/ibu apakah dengan adanya <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bisa menambah semangat atau memotivasi dalam meningkatkan kinerja bapak/ibu?</p>	<p>Untuk pemberian <i>reward</i> sebagai alat untuk motivasi itu pasti ada, tapi karena kita belum mempunyai <i>reward</i> yang memang berupa benda fisik dari kementerian agama Lampung Selatan sendiri jadi para pegawai itu kurang mempunyai motivasi namun untuk hukuman pasti bisa membuat pegawai itu menjadi bekerja sesuai dengan apa yang mereka harus lakukan, memotivasi agar tidak lalai dalam melakukan pekerjaannya.</p>
3.	<p>Apakah dengan adanya sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> ini kinerja para pegawai meningkat?</p>	<p>Ya meningkat, sebenarnya jika <i>reward</i> di kantor ini bisa dikembangkan paasti akan makin semangat para pegawai itu meningkatkan kinerjanya, dan untuk <i>punishment</i> ika makin dipertegas bagaimana mekanismenya maka pegawai akan makin sedikit melaukan kesalahan dan bisa makin meningkatkan kinerjanya.</p>
4.	<p>Apa saja bentuk <i>reward</i> yang sudah diterapkan di kantor</p>	<p>Kantor kementerian agama Lampung Selatan tentu memunyai sistem <i>reward</i>, kalo <i>reward</i> itu biasaya</p>

	kementerian agama Lampung Selatan?	diberikan kepada pegawai yang memang mempunyai kinerja baik, <i>reward</i> yang biasa di gunakan adalah promosi jabatan, menduduki jabatan-jabatan strategis, penghargaan berupa pujian.
5.	Sudah berapa lama sistem <i>reward</i> diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan?	Untuk penerapan <i>reward</i> selama saya bekerja itu sudah ada jadi sudah lama sekali sistem <i>reward</i> di sini diterapkan. Untuk kapan pastinya sistem <i>reward</i> ini diterapkan kurang tau tapi selama saya bekerja selama 18 tahun sudah ada <i>reward</i> yang diberikan.
6.	Bagaimana mekanisme dalam pemberian <i>reward</i> yang sudah diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan?	Setiap apel senin pagi, bapak kepala kantor kementerian agama akan melakukan evaluasi atas apa yang sudah terjadi selama seminggu yang lalu, jika ada pegawai yang mempunya kinerja baik maupun yang memiliki kinerja buruk, semua akan dievaluasi disaat apel. Jika ada pegawai yang mempunyai kinerja yang baik maka akan langsung diberikan <i>reward</i> (pengharagaan) berupa pujian didepan para pegawai lainnya, dan sebaliknya jika ada pegawai yang mempunyai kinerja yang buruk maka akan langsung di tegur oleh bapak kepala kantor kementerian agama di saat apel berlangsung. Apel pagi ini juga bukan hanya untuk melakukan evaluasi tetapi bapak kepala kantor

		<p>akan memberikan arahan kepada para pegawai atas rencana seminggu kedepan.</p> <p>Ada <i>reward</i> yang berupa penghargaan itu namanya penghargaan Wiyata Bakti (Satya Lencana) itu diperuntukkan kepada kawan-kawan ASN yang sudah mencapai masa kerja tertentu. Jadi ada ring nya 10 tahun (<i>bronze</i>), 20 tahun (<i>silver</i>), 30 tahun keatas (<i>gold</i>). Penghargaan satya lencana memang langsung dari presiden Republik Indonesia, untuk mendapatkan wiyata bakti ini para ASN harus melakukan pengajuan penghargaan. Biasanya di kantor kementerian agama Lampung Selatan menghimbau para pegawai ASN yang sudah bekerja selama 10 tahun untuk mengajukan penghargaan wiyata bakti tersebut, dan penghargaan nya biasanya berupa sertifikat dan lencana.</p>
7.	<p>Apa yang menjadi alasan bapak dalam memberikan <i>reward</i> kepada pegawai?</p>	<p>Tentunya yang mendapat <i>reward</i> itu pegawai yang rajin, punya kinerja bagus, disiplin, bisa menjaga sikap gitu aja sih.</p>
8.	<p>Kapan <i>reward</i> biasanya di berikan kepada para pegawai?</p>	<p>Kawan-kawan itukan seiring berjalannya waktu ASN itu kan ada reorganisasi, misalnya salah satu pimpinan itu purna bakti pastikan ada pergantian pimpinan, misalnya dari bagian Kasih atau Kabag TU</p>

		<p>naik menjadi pimpinan, nah nanti ada kekosongan tuh di bagian kasih TU jadi yang dari bawah itu naik ke atas. Ada juga bentuk <i>reward</i> nya ialah menduduki jabatan-jabatan strategis lainnya seperti kepala KUA atau kepala madrasah negeri. Untuk <i>reward</i> (penghargaan) yang berupa pujian pak kepala itu selalu, kalo setiap minggu kan kita ada apel disetiap senin pagi nah pada saat apel itu langsung dievaluasi, kalo yang kinerja baik akan langsung diberikan pujian didepan teman-teman yang lain.</p>
9.	<p>Kedepannya apakah ada rencana untuk menambah bentuk <i>reward</i> lain untuk diterapkan di kantor kementerian agama Lampung Selatan?</p>	<p>Untuk rencana itu kurang tau karena kan yang memutuskan itu bapak kepala ya, kami selaku bawahan nya hanya mengikuti keputusan yang dibuat oleh bapak kepala. Tapi harapan saya sih semoga ada <i>reward</i> berupa penghargaan yang memang khusus dibuat oleh kantor kementerian agama ini untuk para pegawainya agara ya itu tadi agar bisa menjadi motivasi untuk pegawai itu meningkatkan kinerja nya.</p>
10.	<p>Apa saja bentuk <i>punishment</i> yang sudah diterapkan di kantor kementerian agama Lampung Selatan?</p>	<p>Sistem <i>punishment</i> disini paling hanya sebatas teguran, teguran itu baik secara lisan maupun tertulis. Jadi belum sampai ke hukuman yang ekstrim sampai pemecatan dan lain-lainnya itu belum pernah. Untuk <i>punishment</i> berupa teguran itu</p>



		<p>sifatnya pembinaan, kalau <i>punishment</i> yang diterapkan di sini tidak boleh menjhustis dengan sebuah hukuman, tapi sifatnya kalau pegawai melakukan indisipliner atau kesalahan itu tugas nya administrator yang dalam hal ini bapak kepala kantor melakukan pembinaan kepada ASN atau pegawai yang melakukan kesalahan.</p>
11.	<p>Sudah berapa lama sistem <i>punishment</i> diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan?</p>	<p>Untuk penerapan <i>punishment</i> selama saya bekerja itu sudah ada jadi sudah lama sekali sistem <i>punishment</i> di sini diterapkan. Untuk kapan pastinya sistem <i>punishment</i> ini diterapkan kurang tau tapi selama saya bekerja selama 18 tahun sudah ada <i>punishment</i> nya.</p>
12.	<p>Bagaimana mekanisme dalam pemberian <i>punishment</i> yang sudah diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan?</p>	<p>Ada beberapa pegawai yang dinilai kinerjanya tidak sesuai tupoksi dan itupun banyak laporan dari para pegawai lainnya. Biasanya pegawai tersebut akan di panggil menggunakan surat panggilan (SP) untuk menghadap, setelah itu akan kita BAP dan diberikan pertanyaan-pertanyaan yang harus di jawab. Biasanya kita kasih <i>punishment</i> dipenundaan kenaikan berkala (pangkatnya), bahkan yang lebih ekstrim lagi kita bisa stop tujangan kinerjanya, untuk <i>punishment</i> yang lebih berat itu diturunkan pangkat dan golongannya dari IIC, IID</p>

		turun ke IIIB.
13.	Apa yang menjadi alasan bapak dalam memberikan <i>punishment</i> kepada pegawai?	Yang pasti jika pegawai melakukan kesalahan atau mempunyai kinerja yang tidak baik maupun sikap nya tidak bagus itu akan menjadi salah satu alasan bapak ketua memberikan hukuman kepada pegawai dan hukuman disini sifatnya pembinaan, setelah mendapat SP pegawai tersebut akan dibina agar tidak melakukan kesalahan lagi.
14.	Kapan <i>punishment</i> biasanya di berikan kepada para pegawai?	Kalo pelanggaran ( <i>punishment</i> ) ini di bagi menjadi 3 yakni ringan, sedang dan berat, cuman sampek hari ini belum ada yang sampai mendapatkan hukuman yang berat. Punishment yang berat ini kasus nya jika sudah melakukan hal yang fatal dan hukuman nya ini harus dipeca, contohnya menggunakan narkoba, mencuri atau yang sifatnya kriminal maka ini akan diberikan tindakan yang berat, untuk kasus dengan pemberian <i>punishment</i> yang berta ini belum ada di kantor kementerian agama Lampung Selatan. Jadi untuk <i>punishment</i> yang diterapkan dikantor kementerian agama Lampung Selatan ini untuk hukuman yang menengah itu penurunan pangkat (golongannya), atau ditunda tunjangan kinerjanya. Kalo tunjangan kinerja itu berkaitan dengan tugas pegawai, karna kita dibayar itu jika bekerja maka kalo pegawai absen maka akan dipotong, jika 1 hari saja pegawai tidak masuk maka akan dipotong tunjangan kinerja nya berdasarkan absensi dan segala aktivitas yang

		<p>dikerjakan pegawai selama 1 hari lalu dibayarkan tunjangan kinernya. Untuk tunjangan kinerja biasanya diberikan ditanggal 10-15 setelah pemberian gaji pokok, jika pegawai melakukan tugasnya semisal pegawai tidak melakukan tugasnya maka tidak akan dibayarkan. Untuk <i>punishment</i> yang ringan biasanya berupa teguran lisan namun tetap menggunakan surat panggilan, namun tidak ada hukuman yang diberikan hanya berupa surat peringatan saja dan sifatnya pembinaan.</p>
15.	<p>Apakah ada kriteria khusus seorang pegawai untuk mendapatkan <i>punishment</i> ?</p>	<p>Untuk kriteria khusus tidak ada ya itu pastinya yang mendapatkan <i>punishment</i> atau hukuman itu pegawai yang melakukan kesalahan, pegawai yang lalai atas kerjanya yang pasti itu yang akan mendapat hukuman.</p>
16.	<p>Apakah ada tantangan dalam pemberian sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> ini?</p>	<p>Ketika pimpinan memanggil tidak ada kata dia untuk menolak hadir pasti datang dan itu di pengalaman kita 1 kali panggilan pasti datang tidak pernah 2 kali panggilan. Jadi untuk sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> disini berjalan sedemikian rupa dan sesuai dengan aturannya.</p>

Nama Informan : Aprizandi (Pegawai bidang pendidikan)  
 Tanggal/Waktu : 08 Januari 2023  
 Tempat Wawancara : Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan  
 Tema Wawancara : Pemberian *Reward And Punishment* Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	<p>Apa sistem yang dipakai kantor kementerian agama dalam melakukan penilaian kinerja para pegawai?</p>	<p>Kita itu ada namanya PKG (penilaian kinerja guru, ada PKKM (penilaian kinerja kepala madrasah). Kedua-duanya dilaksanakan setiap tahun, nah untuk 2023 sudah kita laksanakan pada tanggal 27 desember, yang melaksanakan langsung atasan yakni kepala madrasah terus ke KASIH madrasah dan lanjut ke bapak kepala kantor kementerian agama Lampung Selatan. Sistem penilaian itu berdasarkan aplikasi yang dibuat, beberapa unsur yang dinilai ada kepemimpinan, manajerial, kewirausahaan dll.</p>
2.	<p>Menurut bapak/ibu apakah dengan adanya <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bisa menambah semangat atau memotivasi dalam meningkatkan kinerja</p>	<p>Iya karna <i>reward</i> ini sebagai alat untuk memotivasi para pegawai agar mampu mempunyai kinerja yang baik. Jika <i>reward</i> diberikan secara tepat maka akan dapat meningkatkan kinerja para pegawai khususnya guru.</p>

	bapak/ibu?	
3.	<p>Apa yang bapak/ibu tahu mengenai sistem <i>reward</i> yang sudah diterapkan di kantor kementerian agama Lampung Selatan?</p>	<p>Ada <i>reward</i> untuk kepala madrasah, ada <i>reward</i> untuk guru. Baru saja kita memberikan <i>reward</i> berupa penghargaan yang itu namanya satya lencana, diberikan bagi guru-guru yang sudah memenuhi syarat ada penghargaan 10 tahun, ada 20 tahun, 30 tahun. Dikita ada yang namanya GUPRES (guru berprestasi) mulai dari tingkat kabupaten, provinsi dan nasional. Baru saja kita kemaren melaksanakan itu dan mendaot juara di tingkat nasional, Dan itu diberikn <i>reward</i> dari pemerintah pusat.</p> <p>Penghargaan wiyata bakti itu diberikan kepada guru yang dia memang mengajar, kemudian diberikan SK. Kemudian diangkat menjadi pegawai negeri, SK nya dihitung dari dia mengajar sebelum menjadi pegawai negeri.</p>
4.	<p>Apakah bapak/ibu sudah pernah mendapatkan <i>reward</i>?</p>	<p>Saya sudah mendapat <i>reward</i> yakni berupa penghargaan satya lencana 10 tahun di tahun 2019 karena itu berdasarkan masa kerja juga dan yang memberikan langsung dari pak presiden itu kepada pegawai yang berprestasi yang dinyatakan memenuhi syarat untuk mendapatkan penghargaan dan dapat tunjangan kinerja juga jika rajin bekerja.</p>

5.	<p>Apa yang bapak/ibu rasakan disaat pegawai lain mendapatkan <i>reward</i>?</p>	<p>Ikut senang jika pegawai dan guru-guru itu mendapatkan <i>reward</i> atas apa yang sudah mereka kerjakan. Untuk <i>reward</i> berupa penghargaan semua pegawai pasti akan mendapatkan <i>reward</i> tersebut jika sudah bekerja leboh dari 10 tahun.</p>
6.	<p>Apakah bapak/ibu mengetahui mekanisme dalam pemberian sistem <i>reward</i> di kantor kementerian agama Lampung Selatan?</p>	<p><i>Reward</i> dalam bentuk finansial sebenarnya mereka itu sudah ada sertifikasi yaitu tunjangan kinerja guru, yaitu salah satu <i>reward</i> buat guru ketika dia rajin mengajar. Karena ketika dia tidak rajin mengajar dia tidak mendapat <i>reward</i> itu, semisalnya dia tidak masuk 3 hari selama 1 bulan <i>reward</i> kinerja atau tunjangan profesinya itu tidak cair, nah begitu ada guru yang mempunyai kinerja baik mereka sudah dapat <i>reward</i> berupa sertifikasi guru.</p>
7.	<p>Apa yang bapak/ibu tahu mengenai sistem <i>punishment</i> yang sudah diterapkan di kantor kementerian agama Lampung Selatan?</p>	<p><i>Punishment</i> itu bagi pegawai terutama bagi guru, apabila dia tidak memenuhi syarat untuk diberikan tunjangan seperti 3 hari dalam 1 bulan dia tidak masuk, maka tunjangannya tidak bisa dicairkan, selanjutnya jika dia pegawai atau guru absennya itu telat maka akan dipotong kalau pegawai tunjangan kinerjanya, jika lebih 30 hari bisa di pecat itu bentuk puunishment terhadap karyawan.</p>

		<i>Punishment</i> dari segi etika ada hukum nya sendiri itu bisa berupa pemecatan.
8.	Apakah bapak/ibu sudah pernah mendapatkan <i>punishment</i> ?	Untuk <i>punishment</i> yang sedang atau berat tidak pernah, namun untuk <i>punishment</i> kecil pernah, saya pernah telat masuk kerja yang seharusnya saya masuk setengah 8 saya telat 1 menit maka akan dipotong 13.000.
9.	Apa yang bapak/ibu rasakan disaat pegawai lain mendapatkan <i>punishment</i> ?	Setiap pegawai pasti punya tanggung jawab masing-masing, jika mereka lalai akan tugas dan tanggung jawab maka akan diberi <i>punishment</i> atau hukuman. Jadi jika pegawai lain diberikan hukuman maka itu adalah ganjaran yang diberikan karna mereka tidak bisa bekerja dengan baik.
10.	Apakah bapak/ibu mengetahui mekanisme dalam pemberian sistem <i>punishment</i> di kantor kementerian agama Lampung Selatan?	<i>Punishment</i> dinilai dari segi kehadiran, jika pegawai datang atau absen masuk kerja telat 1 menit maka akan di potong tunjangan kinerja nya dan sebaliknya jika pegawai ini pulang kerja sebelum jam 14.30 maka akan di potong juga tunjangan kinerja nya. Untuk <i>punishment</i> dari segi etika ada hukumnya sendiri itu bahkan ada sampai pemecatan, dan memang kita tidak bisa meenutup mata ada kemaren sebuah kasus yang ada pada kita, dia terlalu sayang pada muridnya itukan secara etika akhirnya sampai dipecat.

## Lampiran 4

## Instrumen Observasi

NO	Aspek Yang Di Observasi (Amati)	Ya	Tidak	Ket
1.	Menerapkan pemberian <i>Reward and Punishment</i> di kantor kementerian agama Lampung Selatan	✓		
2.	Menerapkan pemberian <i>reward</i> dalam meningkatkan kualitas kerja para pegawai	✓		
3.	Menerapkan pemberian <i>reward</i> dalam meningkatkan kuantitas para pegawai	✓		
4.	Menerapkan pemberian <i>reward</i> dalam meningkatkan kedisiplinan para pegawai	✓		
5.	Menerapkan pemberian <i>reward</i> dalam meningkatkan efektivitas para pegawai	✓		
6.	Menerapkan pemberian <i>punishment</i> dalam meningkatkan kualitas kerja para pegawai	✓		
7.	Menerapkan pemberian <i>punishment</i> dalam meningkatkan kuantitas para pegawai	✓		
8.	Menerapkan pemberian <i>punishment</i> dalam meningkatkan kedisiplinan para pegawai	✓		
9.	Menerapkan <i>punishment</i> dalam meningkatkan efektivitas para pegawai	✓		



10.	Meningkatan kinerja para pegawai dengan menerapkan pemberian <i>reward and punishment</i>	✓		
-----	---	---	--	--



Lampiran 5

**Instrumen Dokumentasi**

No	Perihal	Keterangan
1	Sejarah singkat Kementerian Agama Lampung Selatan	
2	Visi dan Misi Kementerian Agama Lampung Selatan	
3	Struktur Organisasi Kementerian Agama Lampung Selatan	
4	Nama para pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan	
5	Unsur penilaian prestasi pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan	
6	Data pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> di Kementerian Agama Lampung Selatan	
7	Foto saat melaksanakan penelitian	

## Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA RI**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jalan Letkol. H. Endro Suratmin Sukarame I Bandar Lampung 35131  
Telp. (0721) 780887 ; email.humas@radenintan.ac.id  
Website: www.radenintan.ac.id

Nomor : B- Un.16/DT/PP.009.07/12/2023 Bandar Lampung, Desember 2023  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Mengadakan Penelitian

Kepada Yth.  
Kepala Kementerian Agama Lampung Selatan  
di  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*


Setelah memperhatikan Judul Skripsi dan Out Line yang sudah disetujui oleh dosen Pembimbing Akademik (PA), maka dengan ini Mahasiswa/i Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung :

Nama : Chindy Aprilia  
NPM : 2011030209  
Semester : VII (Tujuh)  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi : Sistem Pemberian *Reward and Punishment* Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan

Akan mengadakan penelitian, Guna mengumpulkan data dan bahan-bahan skripsi yang bersangkutan. Waktu yang diberikan mulai tanggal 8 Desember sampai dengan selesai. Demikian, atas perkenan dan bantuannya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dekan,

  
Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd.  
NIP. 19640828 198803 2 002

Tembusan :

1. Wakil Dekan Bidang Akademik;
2. Kajur/Kaprodi Jurusan Masing-masing
3. Kasubag Akademik;
4. Mahasiswa yang bersangkutan

## Surat Balasan Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**  
Jalan Indra Bangsawan No. 6 Kallanda 35513  
Telepon (0727) 322066 Faksimile (0727) 322243  
Website : <http://www.kemenaglamsel.com> E-mail : [humas@kemenaglamsel.com](mailto:humas@kemenaglamsel.com)

Nomor : B- 1285/Kk.08.01.1/OT.01.1/12/2023  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Mengadakan Penelitian

28 Desember 2023

Kepada Yth.  
Dekan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Di Bandar Lampung

**Assalamualaikum Wr. Wb**

Berdasarkan Surat Permohonan mengadakan Penelitian Nomor: B-15268 Un.16/DT/PP.009.07/12/2023 Tanggal 14 Desember 2023 Perihal Permohonan Izin Mengadakan Penelitian, dengan ini kami memberikan Izin Mengadakan Penelitian kepada an. Chindy Aprilia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

Demikian Permohonan Izin kami sampaikan, diucapkan terimakasih.

**Wassalamualaikum Wr. Wb**



Kepala,

Ashari

## Lampiran 8

### Dokumentasi

- 1) Dokumentasi ruang pelayanan Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan



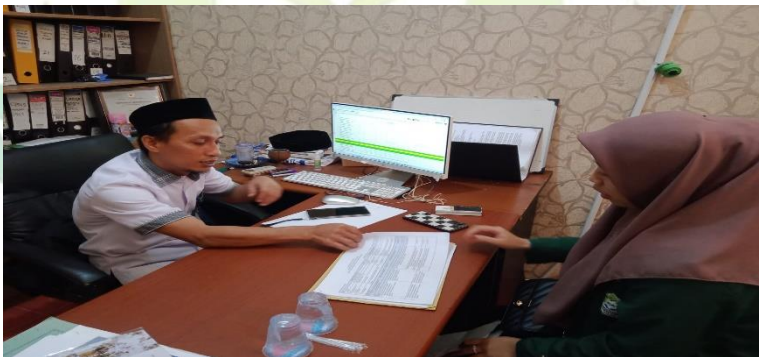
- 2) Wawancara bersama bapak Ahmad Zulfikar (koordinator kepegawaian)



3) Dokumentasi Ruang Kepala kantor dan Kasubbag tata usaha



4) Wawancara bersama bapak H. Ashari, SE, M.Pd.I (kepala kantor)



5) Wawancara bersama bapak Aprizandi (pegawai kemenag)







8) Evaluasi Kinerja Pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan



DOKUMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI

PERIODE : TAHUNAN

KEMENTERIAN AGAMA

PERIODE PENILAIAN:

1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2023

1. PEGAWAI YANG DINILAI	
NAMA	: Dr. GARUM, S.Pd.I., M.Pd.
NIP	: 197010162005011002
PANGKAT/GOL RUANG	: Pembina Tingkat I / IV/b
JABATAN	: Guru Ahli Madya
UNIT KERJA	: MTsN 2 Lampung Selatan Kabupaten Lampung Selatan
2. PEJABAT PENILAI KINERJA	
NAMA	: ASHARI, S.E., M.Pd.I
NIP	: 196704211989031001
PANGKAT/GOL RUANG	: Pembina Tingkat I / IV/b
JABATAN	: Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan
UNIT KERJA	: Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan
3. ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA	
NAMA	: PUJI RAHARJO
NIP	: 197110291998031003
PANGKAT/GOL RUANG	: Pembina Utama Muda / IV/c
JABATAN	: Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi Lampung
UNIT KERJA	: Kanwil Kementerian Agama Provinsi Lampung
4. EVALUASI KINERJA	
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI	: BAIK
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI	: BAIK
5. CATATAN/REKOMENDASI	

Kabupaten Lampung Selatan, 5 Januari 2024  
7. Pegawai yang Dinilai

Kabupaten Lampung Selatan, 4 Januari 2024  
6. Pejabat Penilai Kinerja

Dr. GARUM, S.Pd.I., M.Pd.  
197010162005011002

ASHARI, S.E., M.Pd.I  
196704211989031001





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**PUSAT PERPUSTAKAAN**

Jl. Letkol H. Endro SuratmIn, Sukarame I, Bandar Lampung 35131  
Telp. (0721) 780887-74531 Fax. 780422 Website: [www.radenintan.ac.id](http://www.radenintan.ac.id)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: B-0506/Un.16 / P1 /KT/II/ 2024

**Assalamu'alaikum Wr.Wb.**

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dr. Ahmad Zarkasi, M. Sos. I  
NIP : 197308291998031003  
Jabatan : Kepala Pusat Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung  
Menerangkan bahwa Artikel ilmiah dengan judul

**SISTEM PEMBERIAN REWARD AND PUNISHMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA LAMPUNG SELATAN**  
Karya

NAMA	NPM	FAKULTAS/PRODI
CHINDY APRILIA	2011030209	FTK/MPI

Bebas Plagiasi sesuai Cek dengan tingkat kemiripan sebesar 15%. Dan dinyatakan **Lulus** dengan bukti terlampir.

Demikian Keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb.**

Bandar Lampung, 12 Februari 2024  
Kepala Pusat Perpustakaan



**Dr. Ahmad Zarkasi, M. Sos. I**  
NIP. 197308291998031003

Ket:

1. Surat Keterangan Cek Turnitin ini Legal & Sah, dengan Stempel Asli Pusat Perpustakaan.
2. Surat Keterangan ini Dapat Digunakan Untuk Repository
3. Lampirkan Surat Keterangan Lulus Turnitin & Rincian Hasil Cek Turnitin ini di Bagian Lampiran Skripsi Untuk Salah Satu Syarat Penyebaran di Pusat Perpustakaan.

# SISTEM PEMBERIAN REWARD AND PUNISHMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA LAMPUNG SELATAN

*by* Perpustakaan Pusat

---

**Submission date:** 12-Feb-2024 11:13AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2292355512

**File name:** TURNITIN\_-\_CHINDY\_APRILIA.docx (146.22K)

**Word count:** 8466

**Character count:** 56637

# SISTEM PEMBERIAN REWARD AND PUNISHMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA LAMPUNG SELATAN

## ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	4%
2	<a href="#">Submitted to UIN Raden Intan Lampung</a> Student Paper	1%
3	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://journal.iainlangsa.ac.id">journal.iainlangsa.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://ummaspul.e-journal.id">ummaspul.e-journal.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://ilmuislam.id">ilmuislam.id</a> Internet Source	<1%
7	<a href="http://eprints.walisongo.ac.id">eprints.walisongo.ac.id</a> Internet Source	<1%
8	<a href="http://jurnal.stiq-amuntai.ac.id">jurnal.stiq-amuntai.ac.id</a> Internet Source	<1%

[Submitted to UIN Walisongo](#)

9	Student Paper	<1 %
10	<a href="http://journal.uin-alauddin.ac.id">journal.uin-alauddin.ac.id</a> Internet Source	<1 %
11	<a href="http://repository.mercubuana.ac.id">repository.mercubuana.ac.id</a> Internet Source	<1 %
12	<a href="http://e-journal.uajy.ac.id">e-journal.uajy.ac.id</a> Internet Source	<1 %
13	Submitted to California Lutheran University Student Paper	<1 %
14	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://eprints.uniska-bjm.ac.id">eprints.uniska-bjm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://repository.upiypk.ac.id">repository.upiypk.ac.id</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://sulawesi.gakkum.menlhk.go.id">sulawesi.gakkum.menlhk.go.id</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://id.123dok.com">id.123dok.com</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://repo.uinsatu.ac.id">repo.uinsatu.ac.id</a> Internet Source	<1 %

21	<a href="http://repository.iainpare.ac.id">repository.iainpare.ac.id</a> Internet Source	<1 %
22	<a href="http://desnet.id">desnet.id</a> Internet Source	<1 %
23	<a href="http://journal.global.ac.id">journal.global.ac.id</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://jurnal.uinbanten.ac.id">jurnal.uinbanten.ac.id</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://pmijepara.or.id">pmijepara.or.id</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://repository.iainkudus.ac.id">repository.iainkudus.ac.id</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://www.liputan6.com">www.liputan6.com</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://repository.iain-manado.ac.id">repository.iain-manado.ac.id</a> Internet Source	<1 %

Exclude quotes  On

Exclude matches  < 5 words

Exclude bibliography  On