

**PELAKSANAAN REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM
(The Implementation of Rewards and Punishment on The Performance of The
Employees within The Ministry of Law and Human Rights)**

**Rr. Susana Andi Meyrina
Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan
Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI
Kav.44-45 Rasuna Said Kuningan Jakarta Selatan
susanaandimeyrina@yahoo.com**

**Tulisan Diterima: 2 Februari 2017; Direvisi: 31 Maret 2017
Disetujui Diterbitkan: 19 Mei 2017**

Abstrak

Untuk mencapai tujuan keberhasilan Refomasi Birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM, salah satunya adalah pelaksanaan *reward* dan *punishment* agar dapat berjalan bersama-sama saling bersinergi, untuk menjadi *feedback* (umpan balik) kebijakan yang adil dalam mengambil keputusan terhadap peningkatan kinerja pegawai, agar dapat mengurangi tingkat tingginya penjatuhan hukuman disiplin pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, terutama di Lembaga Permasyarakatan. Langkah-langkah kebijakan strategis terhadap pelaksanaan *reward* dan *punishment* dalam rangka peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, berkaitan dengan tulisan ini, ingin mengetahui pelaksanaan *reward* dan *punishment* agar dapat berjalan bersama-sama berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM. Metode penelitian ini dengan pendekatan kualitatif dan tipologi penelitian yang bersifat deskriptif dengan mengumpulkan dan memanfaatkan informasi dan menggambarkan yang terkait dengan pelaksanaan *reward* dan *Punishment*. Data sekunder yang dikumpulkan berdasarkan penelusuran *literature library* manajemen Sumber daya manusia. Dari hasil kesimpulan kajian ini adalah pelaksanaan *reward* dan *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* yang diberikan bersifat keras dan tegas, tidak pandang bulu.

Kata Kunci: *Reward, Punishment, Kinerja*

Abstract

The implementation of reward and punishment in the Ministry of Law and Human Rights aims to achieve a success of bureaucratic reform. It can be a feedback in the decision-making of improvement of employees` performance and to lower the level of punishment in the Ministry of Law and Human Rights, particularly in the correctional institutions. The purpose of this research is to know the implementation of reward and punishment and the impacts of employees` performance improvement of the Ministry of Law and Human Rights. It uses a qualitative approach and it is a descriptive typology.

Collecting secondary data by library research. It concludes that its implementation has not optimized to the improvement of their career`. Until now, the ministry just gives a placard, a certificate, and a charter as rewards to them whose achievement in carrying their task. The policy of the disciplinary punishment seems injustice and it is not suitable for the goals to promote their enthusiasm and motivation, as the result, the impact of the disciplinary punishment contributes no deterrent effect to them, It is proven that they still conduct the same violations, therefore it is necessary a consistency guarantee the rewards useful and have impact on their career and the disciplinary punishment will hard and forceful to all.

Keywords: reward, punishment, performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Langkah awal pemerintah dalam melaksanakan perubahan peningkatan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), salah satunya adalah disyahkannya undang-undang No.5 Tahun 2014 tentang ASN (Aparatur Sipil Negara), kinerja berbasis sistem merit dengan konteks pengembangan *Human capital* pasal 51 menyatakan "bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit". Tujuannya untuk menata manajemen kepegawaian agar dapat mencapai keberhasilan dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi terhadap peningkatan kinerja pada setiap pegawai di organisasi pemerintah.

Keterkaitannya ASN dan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan organisasi pemerintah, salah satu dari program visi pembangunan jangka panjang 2005-2025, yakni berprinsip mandiri, maju, adil, dan makmur, menuju tahapan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahap tiga untuk tahun 2015-2019, untuk melaksanakan reformasi birokrasi kearah peningkatan sumber daya ASN dalam melaksanakan tugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, transparan dan akuntabel untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik (*good government*).

Reformasi Birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional dengan mengambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komperhensif dan sistematik sebagai upaya untuk menyempurnakan dan meningkatkan kinerja¹. Berdasarkan pandangan tersebut di atas Reformasi Birokrasi adalah upaya pemerintah untuk membangun aparatur berdaya guna dan berhasil guna yang merupakan salah satu program perubahan disiplin nasional agar para PNS mempunyai sifat mental kerja yang produktif, dan berkompeten di dalam setiap tanggung jawab tugas pekerjaan yang diberikan.

Untuk mencapai tujuan keberhasilan Refomasi Birokrasi pada setiap organisasi di pemerintah, salah satunya adalah pelaksanaan *reward* dan *punishment*. Organisasi pemerintah terhadap peningkatan kinerja, dengan mewujudkan pelaksanaan *reward* atau penghargaan yang berdampak pada peningkatan karier pegawai, diberikan atas dasar prestasi pegawai berupa hadiah berupa kenaikan pangkat, promosi jabatan dan yang lain-lain yang terkait didalam peningkatan kinerja pegawai, dengan tujuan agar dapat menciptakan motivasi pegawai untuk berprestasi memotivasi kepuasan kerja pegawai.

1. Soesilo Zauhar, 2002, *Reformasi Administrasi Konsep Dimensi Dan Strategi*, Cetakan ke dua Jakarta : PT Bumi Aksara, hlm 8

Hal tersebut diatas diatur dalam Undang-undang No.5 Tahun 2014, Pasal 82, tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yakni menyebutkan bahwa, "Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya, dapat diberikan penghargaan atau *reward*. Untuk *punishment* diatur pada Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang punishment PNS, untuk diwujudkan dalam penegakan disiplin PNS. Disiplin adalah ketaatan dan kepatuhan kepada peraturan atau tata tertib apabila tidak ditaati dan dilanggar mendapatkan sanksi hukuman disiplin. Maka yang menjadi permasalahan adalah bagaimana *reward* dapat diwujudkan sesuai dengan Undang-undang ASN tersebut, dan Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 dapat dilaksanakan dengan keras dan tegas.

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 pegawai. Mengingat Kementerian Hukum dan HAM pada organisasinya bersifat heterogen maka banyak permasalahan yang dihadapi yaitu pada setiap unit berbeda-bedanya tugas dan fungsinya. Hal ini menjadi focus pelaksanaan *reward* dan *punishment* pada penelitian ini. Pelaksanaan *reward* dan *punishment* yang diberikan pada setiap Unit di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, 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 pelanggaran, 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 pada setiap pegawai untuk memacu mencapai berbagai prestasi dan memperkecil pelanggaran pegawai.

Pengertian *reward* atau penghargaan adalah "Ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan atau pegawai agar produktifnya tinggi"². Untuk pengertian "*Punishment* adalah merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar". Tujuan pelaksanaan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi"³.

Melalui peran organisasi di dalam pencapaian melaksanakan *reward* dan *punishment* agar dapat menciptakan motivasi dan kepuasan kerja pegawai di dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan sasaran dan tujuan organisasi. Pengertian Kinerja adalah "Suatu hasil kerja yang dicapai

2. Tohardi, Ahmad. 2002. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: mandar maju, hlm 317

3. Mangkunegara, A.A. Prabu 2000, *Manajemen Sumber Daya, Manusia Perusahaan*, cet.pertama, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung, p.130.

seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu,⁴ Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya motivasi dan kepuasan kerja⁵, Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam mencapai sasaran⁶. Teori kepuasan kerja, yang menciptakan berimbangannya *reward* dan *punishment* terhadap peningkatan kinerja pegawai, antara lain :

Teori yang dikemukakan oleh Wexley dan yukl mengatakan bahwa semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, perlatan pribadi, dan jam kerja.

Teori perbedaan pertama kali dipelopori oleh Proter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Sedangkan Locke megemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

Teori pemenuhan kebutuhan adalah teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka pegawai akan merasa tidak puas.

Teori pandangan kelompok adalah teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan lebih merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan⁷. Berdasarkan pada pengertian tersebut di atas, kinerja, motivasi dan kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai, motivasi pegawai adapat menciptakan peningkatan prestasi kerja pegawai yang dapat menghasilkan kepuasan kinerja pegawai. Hasil yang akan di capai adalah menuju sasaran dan tujuan organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, harapan terciptanya *reward* dan *punishment* agar dapat berimbang dan dibangun melalui kebijakan di Kementerian Hukum dan HAM, pada Unit-unit yang ada di Kementerian Hukum dan HAM berdasarkan ORTA No.29 Tahun 2015 antara lain:

1. Sekretaris Jenderal.
2. Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan
3. Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum
4. Direktorat Jenderal Pemasyarakatan
5. Direktorat Jenderal Imigrasi
6. Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual
7. Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (HAM)

4. Hasibuan, Malayu S.P.2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm 96

5. Robbin P.Stephen, 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontraversi dan Aplikasi*, Edisi 8 Jakarta :Prenhallindo, hlm 389.

6. Ibid, Robbin P.Stephen, 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontraversi dan Aplikasi*,Edisi 8 Jakarta :Prenhallindo, hlm p.213

7. Mangkunegara, A.A. Prabu 2009, *Konsep,Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi ...* Komputindo Kelompok Gramedia, hlm117.

8. Inspektorat Jenderal
9. Badan Pembinaan Hukum Nasional
10. Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia
11. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
12. Staf Ahli Menteri Bidang Politik Keamanan
13. Staf Ahli Menteri Bidang Ekonomi,
14. Staf Ahli Menteri Bidang Sosial,
15. Staf Ahli Menteri Bidang Hubungan antar Lembaga,
16. Staf Ahli Menteri Bidang Penguatan Reformasi Birokrasi.

Untuk itu, melihat tanggung jawab tingkat besar kecil resiko pada setiap organisasi diatas, Kementerian Hukum dan HAM berbeda dengan Kementerian yang lainnya dikarenakan tugas fungsi antara unit yang satu dengan yang lainnya berbeda. Maka mengharapkan pelaksanaan *reward* dan *punishment* merupakan *feedback* atau umpan balik dalam mengambil keputusan terhadap peningkatan kinerja pegawai,

dengan tugas pokok dan tingkat beban resiko yang berbeda-beda untuk mengkaji dalam pekerjaan dan menentukan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi dan meningkatkan kepuasan pegawai sesuai dengan bidang, beban kerja dan resiko untuk memberikan *reward* yang sesuai dan *punishment* melalui kebijakan organisasi dengan harapan agar dapat mengurangi tingkat tingginya penjatuhan hukuman disiplin pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Berdasarkan data Tahun 2015 dari Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM, terdapat penanganan kasus khusus dan pemberian *punishment* atau hukuman disiplin yaitu terdapat 416 pegawai yang melanggar hukuman disiplin sesuai dengan Peraturan pemerintah No.53 Tahun 2010 untuk di tindaklanjuti menurut jenis hukuman disiplin yaitu :

1. Hukuman ringan
2. Hukuman sedang
3. Hukuman berat

Tabel:1
Rekapitulasi Hukuman Disiplin Kementerian Hukum dan HAM RI
Jumlah temuan hukuman disiplin Tahun 2015

No	Hukuman Disiplin	Jumlah Kasus	Selesai ditindaklanjuti	Belum ditindaklanjuti	%
1.	Ringan	87	63	24	72,4%
2.	Sedang	169	75	94	44,4%
3.	Berat	160	56	104	35,0%
	Jumlah	416	194	222	46,6%

Sumber Data: Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM.

Tabel:2
Klasifikasi jenis-jenis pelanggaran pegawai Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2015

No	Jenis Pelanggaran	Tahun 2015
1.	Tidak masuk kerja	113
2.	Penyalahgunaan wewenang	39
3.	Perbuatan Pribadi yang tercela	26
4.	Hidup bersama	11
5.	Melakukan perkawinan/perceraian tanpa izin atasan	7
6.	Pelarian napi	121

7.	Pengeluaran napi tanpa prosedur	0
8.	Pemukulan terhadap narapidana	0
9.	Tindak pidana narkotika	45
10.	Tindak pidana umum	0
11.	Tindak pidana korupsi	0
12.	Pungli, suap, penggelapan	10
13.	Lalai	44
	Jumlah Pelanggaran	416

Sumber Data : Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa *punishment* atau hukuman yang diberikan kepada pegawai di seluruh Kementerian Hukum dan HAM RI selama tahun 2015 adalah sebesar 46,6%. Maka jenis pelanggaran hukuman disiplin tersebut paling mencolok dari rata-rata jumlah hukuman disiplin yang diberikan oleh pegawai Kementerian hukum dan HAM dari lingkungan Pegawai Lembaga Pemasyarakatan 65%.

1. Pegawai Imigrasi adalah 20%.
2. Pegawai di luar Lapas dan Imigrasi (Kantor Wilayah) sebesar 15%

Penjatuhan hukuman disiplin yang diberikan kepada pegawai dalam rangka pelaksanaan peningkatan kinerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, dapat disimpulkan bahwa hukuman disiplin bagi pegawai Lapas (Lembaga Pemasyarakatan) merupakan angka yang paling tinggi di antara unit organisasi yang lainnya. Dengan besarnya tanggung jawab tingkat resiko yang tinggi terhadap tugas yang diberikan menjadi bukti dan merupakan faktor yang sangat penting agar sinergitas *reward* dan *punishment* berjalan bersama-sama di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Untuk data *reward* berdasarkan data di lapangan setiap Unit hanya berupa penghargaan pada peringatan hari Dharma Karyadhika berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2015 tentang "Pemberian Penghargaan Dharma Karyadhika bagi Pegawai Negeri Sipil Di

Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia", dilaksanakan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia, memberikan *reward* atau penghargaan kepada pegawai berdasarkan masa bakti pegawai bekerja, berupa piagam penghargaan dari masa kerja 10 tahun sampai dengan 30 tahun. Pada setiap Unit yang diberikan *reward* yang mempunyai nilai berprestasi apabila melaksanakan pelayanan publik dengan baik, menggagalkan pelarian dan pemberontakan narapidana, menggagalkan peredaran narkoba, *reward*nya bersifat hanya ceremony bukan diberikan kepada individu pegawai.

Dengan demikian berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas, yang menjadi fokus permasalahan pelaksanaan *reward* dan *punishment* terhadap peningkatan kinerja di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya maka dilaksanakan pengkajian pada isi tulisan ini, dengan judul, "PELAKSANAAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM".

Rumusan Masalah

Dari uraian dalam latar belakang diatas, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah:

Bagaimanakah pelaksanaan *reward* dan *punishment* di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM agar dapat meningkatkan kinerja pegawai ?

Bagaimanakah pelaksanaan *reward* dan *punishment* dapat menciptakan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM ?

Tujuan Penelitian :

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Metode Penelitian

Metode penelitian ini dengan pendekatan kualitatif dan disertai dengan tipologi sebagai penelitian yang bersifat deskriptif dengan cara mengumpulkan data dan juga memanfaatkan informasi dari responden selanjutnya untuk memperdalam penelitian dengan menggambarkan permasalahan yang terkait yaitu pelaksanaan *reward* dan *punishment*

yang dapat membangun dan menciptakan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Data sekunder yang dikumpulkan berdasarkan penelusuran *literature library* manajemen sumber daya manusia yang menjadi sumber-sumber teori pada kinerja pegawai. Untuk populasi dan sampel penelitian dilaksanakan di wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek dan obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya⁸. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut⁹

Berdasarkan data populasi atau wilayah dan jabatan responden sebagai sumber data penelitian ini adalah:

Tabel : III.1
Responden Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM RI

No	Responden	Esselon I	Esselon II	Esselon III	Esselon IV	Esselon V	JFU	Jumlah
1	Kanwil Jawa Barat di Bandung	0	4	4	2	2	1	13
2	Kantor Imigrasi Bandung	0	0	1	3	1	1	6
3	Lapas Sukamiskin Bandung	0	0	3	3	3	1	10
4	RUPBASAN Bandung	0	0	2	2	0	2	6
5	Lapas Wanita Bandung	0	0	2	1	1	0	4
6	Lapas Anak Bandung	0	0	1	1	1	1	4
7	Rutan Jalan Jakarta Bandung	0	0	5	3	2	2	12
8	Kanwil Sumatera Selatan di Palembang	0	2	1	1	1	1	6
9	Kantor Imigrasi Palembang	0	0	3	0	0	0	3
10	Lapas Palembang	0	0	2	0	3	1	6
11	Lapas Wanita Palembang	0	0	2	1	4	0	7
12	Rutan Palembang	0	0	1	2	2	2	7
13	Rupbasan Palembang	0	0	1	2	1	2	6
14	Bapas Palembang	0	0	3	0	1	1	5
15	Lapas Anak Palembang	0	0	1	1	0	0	2
16	Kanwil Pekanbaru Riau	0	3	2	2	2	0	9

-
8. Sugiono, 2011, Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan K&D;Alfabeta, Bandung, hlm 90.
 9. Sugiono, 2008, Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D Alfabeta, Bandung, hlm 116.

17	Kantor Imigrasi Pekanbaru	0	0	2	3	0	0	5
18	Rudenim Pekanbaru	0	0	2	2	0	0	4
19	Lapas Pekanbaru	0	0	3	2	2	2	9
20	Rutan Pekanbaru	0	0	4	2	0	3	9
21	Bapas Riau Bapas Pekanbaru	0	0	2	1	1	1	5
22	Lapas Wanita Pekanbaru Riau	0	0	1	3	0	0	4
23	Lapas anak Pekanbaru	0	0	1	0	0	0	1
24	Kanwil Kalimantan Barat di Pontianak	0	3	4	2	2	2	13
25	Kantor Imigrasi Pontianak	0	0	4	0	0	0	4
26	Kantor Imigrasi Entikong	0	0	3	0	0	0	3
27	Lapas Pontianak	0	0	3	1	1	1	6
28	Bapas Pontianak	0	0	4	0	0	0	4
29	Rupbasan Pontianak	0	0	2	0	0	0	2
30	Rutan Pontianak	0	0	4	2	0	2	8
31	Kanwil DKI Jakarta	0	0	2	1	0	1	4
32	Ditjen Imigrasi	0	0	1	0	0	0	1
33	Akademi imigrasi (AIM)	0	0	2	1	0	1	4
34	Akademi Pemasarakatan (AKIP)	0	0	4	1	0	0	5
35	Setjen	0	0	1	3	0	1	5
36	Lembaga Pemasarakatan Paledang	0	0	1	4	0	0	5
37	Kantor Imigrasi Bogor	0	0	0	2	1	1	4
38	Kantor Imigrasi Jakarta Timur	0	0	0	0	0	1	1
39	Lembaga Pemasarakatan Gunung Sindur	0	0	0	0	0	4	4
40	Rupbasan Jakarta Selatan	0	0	5	0	2	0	7
	Jumlah	0	12	89	54	33	35	223

Jumlah pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang dijadikan sample sebanyak 223 orang, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 223 sampel. Adapun responden sebagai sampel penelitian ini dikelompokkan berdasarkan eselon atau jabatan sebagai berikut adalah:

1. Esselon I : 0
2. Esselon II : 12 Orang
3. Esselon III : 89 Orang
4. Esselon IV : 54 Orang
5. Esselon V : 33 Orang
6. JFU : 35 Orang

PEMBAHASAN

Pelaksanaan *Reward*

Pengertian *Reward* berasal dari Bahasa Inggris yang artinya penghargaan atau hadiah dan berdasarkan kamus Bahasa Indonesia adalah ganjaran, hadiah, upah dan pahala. Pengertian *Reward* adalah: “ganjaran, hadiah, atau memberi penghargaan. Hadiah suatu yang menyenangkan yang diberikan setelah seseorang melakukan tingkah laku yang diinginkan”¹⁰. Pelaksanan *reward* sangat penting bagi kinerja, saat pelaksanaan *reward* dan *punishment* dapat dilaksanakan

10. Arikunto, Suharsimi 1980, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi, Jakarta PT Rineke Cipta, hlm 182.

sesuai dengan tujuannya berdasarkan peraturan yang ada.

Reward dapat berjalan dengan baik apabila berpengaruh pada karier pegawai sebagai penghargaan atau hadiah¹¹ yang diberikan pegawai berprestasi. Pengertian prestasi sebagai kinerja atau di dalam Bahasa Inggris *performance* yaitu kata "*achievement*" atau "*to achieve*" yang berarti mencapai dan di dalam Bahasa Indonesia artinya pencapaian atau apa yang dicapai. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya¹². Berdasarkan teori tersebut di atas realita *reward* sebagai penghargaan atau hadiah yang diberikan pegawai atas prestasinya berupa peningkatan karier sangat mempengaruhi pada motivasi dan kepuasan pegawai. Realisasi *reward* atau penghargaan yang diberikan pegawai merupakan psikologis dan social dan sulit dinilai finansialnya tetapi penting bagi pegawai didalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan jawaban responden sebagian besar 99% mengharapkan pelaksanaan *reward* atau penghargaannya di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, disesuaikan dengan tingkat besar kecilnya prestasi pegawai untuk diberikan *reward* atau hadiah antara lain: promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi lebih luas, penempatan lokasi kerja yang lebih baik, pengakuan, Pujian. Hal ini merupakan dari fungsi pemberian *reward* atau penghargaan

kepada pegawai dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM bertujuan untuk :

1. Memperkuat motivasi pegawai dalam memacu prestasi kerja.
2. Kepuasan kerja untuk mengulangi lagi berprestasi bagi organisasi dimana pegawai bekerja.
3. Mendukung karier pegawai terhadap kemampuan kompetensinya semakin meningkat tanggungjawabnya terhadap tugas didalam pekerjaannya.
4. Bersifat umum yaitu merealisasikan hak dan kewajiban pegawai didalam berprestasi di organisasi¹³.

Pelaksanaan *Punishment*

Peraturan atau hukum berfungsi sebagai pengendali pegawai agar berkinerja lebih baik, tunduk dan patuh kepada peraturan-peraturan kepegawaian yang ada. Saat pegawai melakukan pelanggaran maka dikenakan sanksi hukuman (*punishment*). Pengertian *punishment* adalah merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran pada pelanggar¹⁴.

Punishment Preventif

Punishment preventif yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran¹⁵. *Punishment preventif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari *punishment preventif* ini adalah untuk menjaga

-
11. Ibid. Mangkunegara A.A. Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya: Bandung, hlm 9
 12. Ibid. Mangkunegara A.A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung, hlm 71
 13. Mahmudi Ali, 2005, *Sistem Informasi Akuntansi Perusahaan*, Penerbit Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta. Edisi Keenam, hlm 187.
 14. Ibid. Mangkunegara A.A. Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, p.130.
 15. Purwanto, Ngalim. M. 2006. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: Remaja Rosda Karya. Hlm 189.

agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindarkan. Yang termasuk ke dalam punishment preventif adalah: Tata Tertib, Anjuran dan Perintah, Larangan, Paksaan, Disiplin, *Punishment Represif*. *Punishment represif* yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. Jadi *punishment* ini diberikan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan¹⁶. *Punishment represif* diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar aturan. Adapun yang termasuk dalam *punishment represif* yaitu: pemberitahuan, teguran, peringatan, hukuman. jenis-jenis *punishment* antara lain; hukuman ringan, dengan jenis: teguran lesan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

Hal tersebut diatas merupakan sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner dapat dilakukan dengan cara :

Dalam aturan pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali. seperti terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan, atau karyawan yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya, maka diusahakan untuk menemukan penyebab pelanggaran, dengan mempertimbangkan potensi karyawan yang bersangkutan dan catatan kepegawaiannya.

Peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan pimpinan perlu berusaha memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Jika fakta telah diperoleh dan telah

dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap karyawan bersangkutan.

Peringatan tertulis diberikan untuk karyawan yang telah melanggar peraturan berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran.

Pendisiplinan yang dilakukan terhadap karyawan yang telah berulang kali melakukan pelanggaran jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat. Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pimpinan memandang bahwa karir karyawan itu masih dapat diselamatkan.

Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima karyawan. Akibat yang biasa timbul dari tindakan pendisiplinan ini adalah timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada karyawan bersangkutan. Oleh sebab itu, demosi tidak dipandang sebagai langkah yang besar manfaatnya dalam pendisiplinan progresif di sejumlah perusahaan.

Pemecatan merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya. Keputusan pemecatan biasanya diambil oleh pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi.¹⁷

Pelaksanaan *punishment* di Kementerian Hukum dan HAM, banyak diberikan pada pegawai, yang pertama banyak diberikan kepada pegawai di Lembaga Pemasyarakatan dari hasil data dari lapangan, diantaranya pelanggaran adalah: penyalahgunaan narkoba, pelarian narapidana dan mangkir dari jam bekerja. Yang kedua pegawai kantor Imigrasi dengan pelanggaran

16. Ibid. Purwanto, Ngilim. M. 2006. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 189.

17. Agus Dharma, (1995). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali, hlm 403-407

penyalahgunaan narkoba dan mangkir dari jam-jam kantor waktu bekerja. Menurut Soegeng Prijodarminto pengertian "Disiplin berbagi pada tiga aspek yaitu sikap mental, pemahaman, dan sikap kelakuan, diuraikan sebagai berikut

Sikap mental (mental *attitude*) yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran pikiran dan pengendalian watak;

Pemahaman yang baik mengenai system aturan perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses);

Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.¹⁸

Berdasarkan teori tersebut di atas, diperlukan sebuah pembinaan bagi pegawai untuk mencegah terjadinya pelanggaran terhadap ketentuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin memerlukan kebijakan untuk mencari titik lemah untuk mencapai perubahan terhadap tingkah laku para pegawai dan bagaimana memperbaiki perilaku para pegawai menjadi lebih baik lagi. Berkaitan dengan pelaksanaan *reward* dan *punishment* sebaiknya dikembangkan dan dilaksanakan dengan lebih baik sesuai dengan peraturan yang ada, dengan mealisasikan atas berprestasi prestasi pegawai di Kementerian Hukum dan HAM antara lain;

1. Kemampuan organisasi memberikan kompensasi berupa *financial* maupun *non financial* disesuaikan dengan dana yang tersedia.

2. Para karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja dapat mempengaruhi pelaksanaan kompensasi, karena serikat pekerja merupakan simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan nasibnya.
3. Produktifitas kerja pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.
4. Penyesuaian biaya hidup kompensasi dengan biaya hidup pegawai pegawai dengan keluarganya sehari-hari merupakan suatu hal yang layak/wajar dan perlu mendapatkan perhatian dalam penetapan kompensasi.
5. Intervensi pemerintah untuk menentukan besaran kompensasi sangat diperlukan.

19

Menurut penulis berkaitan dengan uraian pendapat Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah tentang pelaksanaan *reward* dan *punishment* di organisasi, apabila dilaksanakan dengan baik sesuai dengan uraian tersebut, maka akan dapat menciptakan keadilan pegawai. Pelaksanaan *reward* diberikan pegawai atas prestasinya diwujudkan berupa pengakuan dari organisasi yang berdampak pada karier pegawai. *Punishment* diberikan pegawai yang melanggar hukuman disiplin disesuaikan dengan tingkat besar kecil beban dan resiko kerja masing-masing pegawai, sebagai contoh resiko pegawai Lembaga Pemasyarakatan tidak sama resiko pegawai di luar Unit Lembaga Pemasyarakatan di Kementerian Hukum dan HAM, dikarenakan pegawai Lembaga Pemasyarakatan mempunyai tanggung jawab resiko sangat tinggi.

Punishment atau hukuman disiplin yang tegas diberikan kepada pegawai yang melanggar peraturan kepegawaian sesuai dengan tingkatan kesalahan pegawai. Jika

18. Prijodarminto. Soegeng 1992, *Pengertian Disiplin*, Surabaya, hlm 16.

19. Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm 189.

tidak seimbang antara pelaksanaan *reward* dan pelaksanaan *punishment* maka tidak akan tercipta perubahan organisasi pada kinerja pegawai, karena hukuman yang merupakan *reinforcement negative* artinya penguatan yang berasal dari pemindahan atau penghindaran suatu kejadian negatif sebagai konsekuensi dari perilaku belum berjalan seperti mestinya. Maka untuk mengharapkan perubahan organisasi dalam pelaksanaan *reward* dan *punishment* tepat dan bijak dalam mengambil keputusan agar kinerja pegawai di Kementerian Hukum dan HAM semakin meningkatkan dan memperkecil pelanggaran disiplin pegawai, *reward* dan *punishment* merupakan alat motivasi yang baik dan efektif dapat sejalan bersama-sama agar pegawai lebih berusaha berproduktif serta berkompetensi didalam melaksanakan tugas, pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin akan merasa jera dan menjadi perhatian pegawai untuk bekerja dengan penuh berhati-hati.

Kebijakan

Implementasi atau pelaksanaan apa yang telah diputuskan oleh pengambil keputusan adalah kebijakan. Pengertian kebijakan adalah "Suatu rangkaian kegiatan yang sengaja dilakukan untuk meraih kinerja"²⁰. Implementasi kebijakan merupakan keputusan tentang kebijakan yang mendasar, biasanya terulang dalam undang-undang, namun juga dapat berbentuk instruksi-instruksi eksekutif yang penting atau keputusan perundangan²¹. Ideal kebijakan melalui keputusan-keputusan tersebut menjelaskan masalah-masalah yang hendak dicapai dan dalam berbagai cara "mengambarkan struktur" proses implementasi tersebut. Tujuan implementasi

adalah untuk menetapkan arah tujuan kebijakan publik dapat direalisasikan sebagai hasil kegiatan pemerintah²².

Kebijakan organisasi terhadap pelaksanaan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM agar dapat dilaksanakan, melalui pemimpin organisasi untuk dapat ditindaklanjuti sebagai kebijakan untuk pengambilan keputusan dalam pelaksanaan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM agar dapat dilaksanakan secara berimbang. Menurut pendapat penulis pelaksanaan *reward* dan *punishment* di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM agar dapat memotivasi pegawai, dalam meningkatkan kinerjanya, memerlukan dukungan pada setiap pimpinan agar kinerja pegawai produktif untuk mencapai perubahan yang lebih baik. Setiap pimpinan dapat melihat fungsi pelaksanaan *reward* dan *punishment* di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Para Pemimpin disetiap Unit dan bersama manajemen sumber daya manusia pengelola kepegawaian menjadi fungsi untuk mewujudkan dan menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan Pelaksanaan *reward* dan *punishment* di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Tujuan antara lain Memberi pertimbangan dalam membuat kebijakan pelaksanaan *reward* dan *punishment* di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM untuk memastikan bahwa apabila pelaksanaannya berimbang akan menciptakan motivasi pegawai berkinerja tinggi. Pimpinan selalu siap mengatasi perubahan untuk memenuhi

20. Koryati, Nyimas Dwi, Dkk. 2004. *Kebijakan dan Manajemen Pembangunan Wilayah*, PT Gramedia Pustaka Utama, hlm 11

21. Ibid. Koryati, Nyimas Dwi, Dkk. 2004. *Kebijakan dan Manajemen Pembangunan Wilayah*, PT Gramedia Pustaka Utama, hlm 10.

22. Op.cid. Koryati, Nyimas Dwi, Dkk. 2004. *Kebijakan dan Manajemen Pembangunan Wilayah*, PT Gramedia Pustaka Utama, hlm 11

hak dan kewajiban *reward* dan *punishment* pada setiap pegawai.

1. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan yang berkaitan dengan *reward* dan *punishment* untuk memungkinkan dilaksanakan secara berimbang, agar organisasi mampu mencapai tujuannya.
2. Para pemimpin dapat membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan *reward* dan *punishment*. Untuk memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Agar Pimpinan dapat menangani berbagai krisis dan situasi terhadap peningkatan kinerja pegawai hubungan dalam meyakinkan untuk tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Mengharapkan pimpinan setiap organisasi dan pengelola kepegawaian dapat menyediakan media komunikasi antara pegawai dan organisasi, untuk bertindak sebagai masukan pengembangan yang lebih baik bagi organisasi yang berkaitan dengan pelaksanaan *reward* dan *punishment* yang berimbang²³.

Menurut pendapat penulis teori Cushway dalam Sutrisno, uraian tersebut diatas, manajemen sumber daya manusia diharapkan mempercepat bergerak dan untuk mengelola pelaksanaan *reward* dan *punishment* yang berimbang untuk dilaksanakan di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat berperan untuk menentukan terwujudnya tujuan organisasi yang ditetapkan sebagai kebijakan, dalam

mengusahakan dan menangani masalah-masalah yang berhubungan kinerja pegawai, dalam memberikan kontribusi menuju keberhasilan organisasi untuk mewujudkan membangun pola *reward* dan *punishment* sehingga terlealisasi menjadi sinergi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI.

Kinerja

Kinerja memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan referensi dasar efisiensi, tanggung jawab, akuntabilitas manajemen pegawai²⁴. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai, dan pengertian kinerja adalah "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu"²⁵. Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1. Faktor Individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor Psikologis yang terdiri dari: persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, *reward*, struktur, dan *job design*. (Henri Simamora dalam Mangkunegara, 2006:14),

Maka faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi dan kepuasan kerja. Pengertian Motivasi adalah "Perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai tumbuhnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan"²⁶. Teori motivasi terhadap peningkatan kinerja :

23. Sutrisno, Edy, kutipan dari Cushway 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cet. Pertama, Jakarta. Kencana, hlm7-9

24. Wibowo, 2001, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. Hlm 7.

25. Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara Jakarta, Hlm 94

26. Hamalik, Oemar. 1992, *Psikologi Belajar Mengajar*, Sinar Baru Algesindo, hlm 173.

1. Kebutuhan fisiologis adalah berkenaan dengan kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, papan, pangan.
2. Kebutuhan akan perasaan aman adalah hubungan dengan keamanan yang terkait fisik maupun psikis, bebas dari rasa takut dan cemas.
3. Kebutuhan sosial adalah diterima dalam lingkungan orang lain yaitu pemilikan harga diri, kesempatan untuk maju.
4. Kebutuhan akan penghargaan usaha menumbuhkan jati diri.
5. Kebutuhan untuk aktualisasi diri adalah kebutuhan individu menjadi sesuatu yang sesuai kemampuannya²⁷. Maka motivasi atas kinerja pegawai melalui pelaksanaan *reward* dan *punishment* difokuskan pada promosi jabatan dan pengembangan karier dan kompensasi yang lainnya dari organisasi akan menciptakan motivasi pada setiap individu pegawai untuk bekerja dengan baik dan bertanggung jawab atas tugas pekerjaannya juga akan mengurangi *punishment* atau hukuman atas perilaku pegawai yang melanggar dimana pegawai tersebut bekerja.

Dengan motivasi yang tepat, para karyawan akan mendorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena menyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula²⁸. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan pegawai, karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Kepuasan kerja adalah "Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan

antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima"²⁹.

Kepuasan kerja suatu ungkapan positif yang timbul pada emosional pegawai yang merasakan kepuasan kerja, salah satunya melalui pengakuan dari organisasinya atas prestasi pegawai sehingga dapat meningkatkan produktifitas pegawai didalam tugas fungsi pekerjaannya. Kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

1. Kuantitas kerja adalah standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
2. Kualitas kerja adalah standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
3. Pemanfaatan waktu adalah penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
4. Tingkat kehadiran adalah asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.
5. Kerjasama adalah keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik³⁰.

Adapun indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

28. Siagian, Sondang, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Bumi Aksara. Hlm 287.

29. Lop.cid. Mangkunegara 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, cet.pertama, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung. Hlm 78.

30. Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta. Hlm 18.

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan³¹.

Berdasarkan keseluruhan definisi di atas dapat dilihat pendapat penulis bahwa kinerja pegawai merupakan *output* dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Data dan Analisis

Data jawaban dari responden tentang *Reward*



1. Pelaksanaan *reward* atau penghargaan yang diberikan pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, merupakan prestasi pegawai sebesar 92% dan yang menjawab tidak 8% meskipun organisasi belum dapat mewujudkan sebuah penghargaan yang berdampak pada karier pegawai, tetapi berupa plakat, sertifikat dan piagam. Penghargaan atau *reward* yang diberikan pegawai dari organisasi, antara lain karena melakukan perbuatan:
 - a. Menggagalkan pemberontakan narapidana, penyerangan petugas

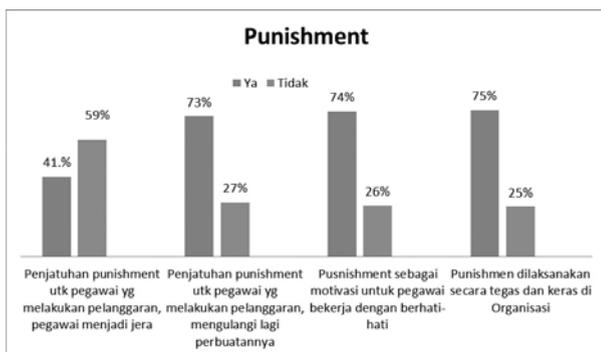
- b. dan perencanaan pembakaran Lembaga Pemasyarakatan.
- b. Penangkapan peredaran narkoba oleh narapidana dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM
- c. Menggagalkan pelarian narapidana.
- d. Menggagalkan penyelundupan narkoba di lingkungan bandara.
- e. Pelayanan prima di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM
- f. Penghargaan masa kerja Satya Lancana Karya Satya

2. Pegawai merasa pemberian *reward* menjadi motivasi bekerja sebesar 31%, dan yang tidak menjadi termotivasi bekerja sebesar 69%, dengan alasan belum terpenuhinya keinginan pegawai yang mendapatkan *reward* bersifat adil, dikarenakan saat pegawai mendapatkan *reward* tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan kerja pegawai, tetapi saat pegawai mendapatkan punishment atau hukuman disiplin, terutama pada pelayanan di Lembaga Pemasyarakatan, pegawai mendapat hukuman penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat yang dapat mengakibatkan penurunan gaji dan tunjangan kinerja pegawai.
3. Pegawai merasa pemberian *reward* menjadi kepuasan kerja sebesar 53% dan yang tidak merasakan kepuasan sebesar 47%, dengan alasan pegawai yang merasa puas ingin mengulangi agar mendapatkan *reward* kembali meskipun *reward* belum mewujudkan berdampak pada karier pegawai. merasakan tidak puas adalah pegawai yang beranggapan *reward* belum terpenuhinya arti nilai penghargaan yang diberikan pegawai dari organisasi.
4. Pegawai merasa pemberian *reward* berdampak pada karier pegawai sebesar 13% dan yang tidak merasa *reward* tidak berdampak pada karier pegawai sebesar

31. Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI.Vol 1. No 1. Hal: 63-74

97%. Untuk melihat jawaban responden pemberian *reward* berdampak pada karier pegawai sebesar 13%, bahwa pemberian *reward* di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, pegawai yang merasa pernah diberikan *reward* dari organisasi berdampak pada peningkatan karier pegawai.

Pendapat penulis berdasarkan data dari jawaban responden tentang pemberian *reward* atau penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi, diharapkan dilaksanakan dengan apresiasi nyata mempunyai nilai sebagai hasil kompetensi pegawai yang memiliki disiplin tinggi, berdedikasi dan bekerja penuh tanggung jawab yang berdampak pada karier pegawai. Dampak pada pegawai akan menciptakan motivasi juga kepuasan kerja pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pemberian *reward* kepada pegawai dari organisasi adalah upaya manajemen dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai sehingga dapat mendorong pegawai agar lebih giat dalam bekerja, untuk dilaksanakan pada unit di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM untuk memicu pegawai terus berprestasi.



1. Penjatuhan hukuman atau *punishment* untuk pegawai yang melakukan pelanggaran menjadi jera sebesar 41% dan yang tidak pegawai yang pernah mendapatkan hukuman disiplin menjadi merasa jera, tidak melakukan pelanggaran kembali sebesar 59%. Sebagai contoh: kasus narkoba, sering mangkir masuk ke kantor, absen masuk

dan pulang ada tetapi pegawai tidak ada di tempat untuk bekerja, dan lain-lain.

2. Penjatuhan hukuman disiplin atau *punishment* kepada pegawai yang melanggar, pegawai tetap melakukan pelanggaran yang sama sebesar 73% dan yang tidak mengulangi lagi 27%. Jawaban pada responden pada pegawai yang mendapatkan hukuman disiplin atas pelanggarannya dan tetap melakukan pada pelanggaran yang sama, merupakan jawaban rata-rata setiap pada setiap unit mendapatkan temuan yang sama pada setiap unit, ada pegawai yang melakukan pelanggaran kembali berulang-ulang meskipun sudah mendapatkan hukuman disiplin.
3. Hukuman Disiplin atau *punishment* sebagai motivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih berhati-hati dan penuh tanggung jawab sebesar 74% dan yang tidak termotivasi sebesar 26%.
4. Berdasarkan responden penjatuhan hukuman disiplin atau *punishment* dilaksanakan organisasi secara tegas dan keras, sebesar 75.40% dan yang tidak 24.60%

Berdasarkan pendapat penulis *reward* dan *punishment* keduanya sama-sama dibutuhkan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Pelaksanaan *reward* dan *punishment* yang berimbang di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, merupakan reaksi organisasi terhadap kinerja dan produktivitas dan berkualitas, maka hukuman disiplin tegas dan keras harus diberikan kepada setiap pegawai yang melanggar sebagai sanksi agar pegawai menjadi lebih baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi dan kepuasan kerja pada setiap pegawai dalam bekerja dengan lebih bertanggung jawab.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi masalah pelaksanaan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Penilaian kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, terhadap pelaksanaan *reward* dan *punishment* belum berjalan dengan baik, disebabkan oleh unsur-unsur penilaian tugas dan fungsi organisasi yang bersifat heterogen maka perbedaan tanggung jawab beban kerja dan resiko pada setiap unit berbeda-beda, oleh sebab itu berbeda-beda pula tinggi rendahnya tingkat pelanggaran yang dilakukan pegawai di setiap unit.
2. Mencermati pelaksanaan *reward* dan *punishment* di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM agar membangun peningkatan kinerja, maka diharapkan mewujudkan pelaksanaan *reward* dan *punishment* yang berdampak pada karier pegawai, dan pegawai dapat memotivasi untuk produktif di dalam bekerja.
3. Pelaksanaan tunjangan kinerja telah berjalan dengan baik, namun tidak mempengaruhi pegawai melakukan pelanggaran. Pelaksanaan *reward* selama ini, yang diberikan kepada pegawai berprestasi hanya berupa plakat, sertifikat dan piagam. Hal ini dirasakan pegawai belum menunjukkan keadilan dan belum sesuai dengan tujuan untuk meningkatkan kegairahan dalam memotivasi kinerja pegawai menjadi meningkat, karena saat menerima pegawai menerima *reward* hanya berupa *ceremony* saja.
4. Pelaksanaan *punishment* belum dapat secara maksimal membuat pegawai jera dan tidak melakukan pelanggaran lagi, karena terbukti masih banyak pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai

pada kasus yang sama, khususnya di Lembaga Pemasyarakatan.

Saran

1. Merencanakan dan menyusun indikator pelaksanaan *reward* dan *punishment* sebagai pencapaian tugas pokok organisasi dengan didukung melalui perangkat hukum sebagai dasar peraturan yang ditaati dan dilaksanakan agar berdampak pada karier pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.
2. Peningkatan peran Biro kepegawaian terhadap pelaksanaan *reward* dan *punishment* di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM untuk dapat menyusun rencana program kegiatan dalam rangka kesejahteraan pegawai terhadap pelaksanaan *reward* dan *punishment* dengan program-program kompensasi yang ada pada peraturan UU No.5 Tahun 2014 tentang ASN (Aparatur Sipil Negara), dengan tujuan untuk dapat memicu kegairahan kinerja dan produktifitas pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.
3. Untuk dapat meningkatkan komitmen bersama di seluruh pegawai di Kementerian Hukum dan HAM, agar pelaksanaan *reward* dan *punishment* dapat dilaksanakan berdasarkan sistem yang baik, diperlukan konsistensi yang dapat menjamin bahwa *reward* yang diberikan bersifat kongkrit (bermanfaat) dan *punishment* yang diberikan bersifat keras, tegas, dan tidak pandang bulu.
4. Pengaruh *reward* dan *punishment* adalah sebuah hal yang penting di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat menjadi penilaian yang obyektif agar berdampak pada karier pegawai. Manajemen sumber daya manusia sebagai *user* pengelola SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pelaksanaan *reward* dan *punishment* tersebut sesuai

dengan ketentuan peraturan yang ada, dan dapat dibangun pola *reward* dan *punishment* untuk menuju peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi 1980, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi Jakarta PT Rineke Cipta
- Agus Dharma, (1995). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali
- AA.Anwar Prabu Mangkunegara 2000, 2004, 2005,2006 *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,cet.pertama, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung
- Cushway, kutipan Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Cet.Pertama,Jakarta.Kencana
- Dimyanti. Teori Maslow 2005, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta :Rineka Cipta
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan*, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. JRBI.Vol 1. No 1.
- Hasibuan, Malayu S.P.2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar.2003. *Proses Belajar mengajar*, Bandung Bumi Aksara
- Koryati, Nyimas Dwi, Dkk. 2004. *Kebijakan dan Manajemen Pembnagunan Wilayah*, PT Gramedia Pustaka Utama
- Mahmudi Ali, 2005, *Sistem Informasi Akuntansi Perusahaan*, Penerbit Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Malayu. Hasibuan S.P.2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta.
- Oemar,Hamalik, 1992, *Psikologi Belajar Mengajar*, Sinar Baru Algesindo,
- Sugiono, 2011, *Metode Penelitian Pendidikan* (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan K&D;Alfabeta, Bandung
- Sugiono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D* Alfabeta, Bandung
- Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*.Yogyakarta: Graha Ilmu
- Siagian,Sondang,(2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Bumi Aksara.
- Soegeng,Prijodarminto, 1992, *Pengertian Disiplin*,Surabaya.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: mandar maju
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta.
- Purwanto, Ngalim. M. 2006. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: Remaja Rosdak
- P.Stephen, Robbin 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontraversi dan Aplikasi*,Edisi 8 Jakarta :Prehallindo
- Veithzal Rivai Ahmad Fawzi,MB (2005) *Performance Appraisal*, Rajagrafindo
- Zauhar Soesilo, (2002:8), *Reformasi Administrasi Konsep Dimensi dan Strategi*, Cetakan ke dua Jakarta : PT Bumi Aksara

Peraturan Perundang-undangan

- Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor 29 Tahun 2015 tentang Organisasi Tata Kerja PP No.56 Tahun 2010
- Undang-undang No.5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), (pasal 82-reward)
- Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang *punishment* PNS.