BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu memberikan makna sebagai bahan pertimbangan agar tidak bersinggungan dengan penelitian selanjutnya. Tujuan dicantumkannya penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui bangunan atau letak keilmuan yang sudah digunakan oleh orang lain, sehingga penelitian yang akan dilakukan benar-benar baru. Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang dijadikan bahan referensi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

1.	Nama Peneliti	Eni Nurmiyati
	Judul	Hubungan Pemberian *Reward* dan *Punishment* dengan Kinerja Karyawan pada BPRS Harta Insan Karimah
	Universitas	Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta 2011
	Hasil Penelitian	Diketahui hasil penelitian ini berupa adanya hubungan positif yang cukup signifikan antara pemberian *reward* dengan kinerja karyawan. Sedangkan pemberian *punishment* tidak terdapat hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Selain itu, *reward* yang dibahas adalah keseluruhan aspek kompensasi. Sedangkan *punishment* yang dibahas adalah bentuk-bentuknya.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini adalah terdapat kompensasi yang termasuk kategori bentuk-bentuk *reward*, yaitu uang sebagai gaji dan tunjangan.
	Perbedaan	Perbedaan dengan penelitian ini adalah peneliti menggunakan penelitian kualitatif, sehingga *reward* dan *punishment* tidak hanya berpengaruh pada kinerja saja.
2.	Nama Peneliti	Qonitatun Najah
	Judul	Sistem *Reward* dan *Punishment* di SMP Al-Hikmah Surabaya
	Universitas	Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel 2013
	Hasil Penelitian	Diketahui hasil penelitian sistem *reward* dan *punishment* meliputi penghargaan ditinjau dari masa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		kerja, penghargaan ditinjau dari prestasi, turunnya jabatan, serta denda berupa uang karena belum menuntaskan kontrak kerja selama lima tahun.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan penelitian kualitatif. Selain itu, penelitian ini membahas pemberian bentuk *reward* dan *punishment*, serta dampaknya pula.
	Perbedaan	Perbedaan dengan penelitian ini adalah peneliti membahas peraturan, pembinaan, waktu pemberian, serta kriteria penentu *reward* dan *punishment*.
3.	Nama Peneliti	Ade Vici Purnama
	Judul	*Pengaruh Reward and Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia Persero DAOP 8 Surabaya*
	Universitas	Universitas Wijaya Putra Surabaya 2015
	Hasil Penelitian	Diketahui hasil penelitian ini adalah *reward* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Sedangkan *punishment* tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Selain itu, *reward* menghasilkan motivasi dalam bekerja.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini adalah terdapat bentuk-bentuk pemberian *reward* dan *punishment* yang digunakan sebagai kerangka teori.
	Perbedaan	Perbedaan dengan penelitian ini adalah peneliti tidak memprioritaskan pembahasan dampak *reward* dan *punishment* yang hanya merujuk pada kinerja. Karenanya, peneliti menggunakan penelitian kualitatif.

B. Kerangka Teori

1. Tinjauan tentang *Reward*

   a. Pengertian *Reward*

Menurut Echols dan Shadily, *reward* berasal dari bahasa Inggris yang berarti "ganjaran, hadiah, upah, atau pahala".[23] Menurut Ivancevich dkk, *reward* adalah penghargaan yang diinginkan dan dipersepsikan oleh seseorang saat melakukan pekerjaan yang baik.[24] Handoyo dalam Siahaan

[23] John M. Echols dan Hassan Shadily, 2005, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta, PT. Gramedia, hal. 485.
[24] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta, Erlangga, hal 223.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendefinisikan *reward* sebagai bentuk apresiasi yang diberikan untuk mendapatkan tenaga kerja profesional sesuai dengan tuntutan jabatan, sehingga diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.[25]

Manajemen imbalan (*reward*) merupakan bagian dari kajian sumber daya manusia yang berkembang pesat. Sebuah *reward* dapat terjadi atas konsekuensi dari lingkungan yang setidaknya menimbulkan ekspektasi seseorang dan dianggap menyenangkan. Tentu saja manajemen *reward* menjadi bidang yang begitu menantang. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Michael Beer dalam Armstrong dan Murlis:

> "Desain dan manajemen imbalan menjadi salah satu tugas paling sulit bagi *general manager*. Di antara semua kebijakan dalam bidang sumber daya manusia, dalam manajemen imbalanlah ditemukan kontradiksi tersebar antara janji teori dan kenyataan implementasi."[26]

Menurut Caplin, *reward* adalah situasi atau pernyataan lisan yang dapat menghasilkan kepuasan atau menambah probabilitas suatu perbuatan yang dikerjakan.[27] Begitu pula, Manullang mendefinisikan *reward* sebagai sarana motivasi yang jenis penghargaannya diberikan dalam bentuk uang. Penghargaan tersebut ditetapkan berdasarkan tolok ukur sebuah prestasi.[28]

---

[25] Rumiris Siahaan, 2013, *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan*, vol. 1, no. 01, hal. 20.
[26] Michael Armstrong dan Helen Murlis, 2003, *Reward Management (Manajemen Imbalan) Strategi dan Praktik Remunerasi*, Jakarta, PT. Bhuana Ilmu Populer, hal. xi.
[27] C. P. Caplin, 1989, *Kamus Lengkap Psikologi*, Jakarta, Rajawali, hal. 436.
[28] M. Manullang, 1996, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta, Ghalia Indonesia, hal. 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada kondisi yang lebih spesifik, sistem *reward* dapat memotivasi untuk pencapaian prestasi, yaitu dapat dibuktikan dengan adanya kontraprestasi. Organisasi akan mendapatkan pola perilaku yang mengantar kontraprestasi untuk dihargai karyawan. Hal ini dapat terjadi karena setiap individu mempunyai kebutuhan dan sikap dalam menjalani kehidupan di dunia.[29]

Menurut Davis dkk dalam Mangkunegara yang dikutip oleh Siahaan, *reward* kerapkali diberikan dalam bentuk piagam dan sejumlah uang dari organisasi maupun perusahaan untuk karyawan yang mempunyai prestasi. Selain itu, terdapat pemberian *reward* oleh organisasi maupun perusahaan kepada karyawan karena masa kerja dan pengabdiannya dapat dijadikan teladan bagi karyawan lainnya.

Pemberian *reward* karena masa kerja karyawan bertujuan untuk memotivasi gairah dan loyalitas. Pemberian *reward* merupakan upaya dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja karyawan, sehingga dapat mendorong lebih giat dan berpotensi. Karyawan memerlukan suatu *reward* saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi maupun perusahaan.[30]

b. Fungsi dan Tujuan *Reward*

Setiap pemimpin dapat menentukan bawahan untuk dinilai dan dihargai. Keputusan tersebut berpengaruh terhadap perilaku bawahan. Rasa peduli perlu ditekankan untuk menjamin sistem penilaian dan *reward*

[29] Manahan P. Tampubolon, 2008, *Perilaku Keorganisasian*, Bogor, Ghalia Indonesia, hal. 190.
[30] Rumiris Siahaan, 2013, *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan*, vol. 1, no. 01, hal. 20.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi. *Reward* dapat memotivasi jenis perilaku agar mengarah kepada tuntutan manajemen.[31] Menurut Handoko dalam Siahaan, *reward* terdiri dari tiga fungsi, yaitu memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi, memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih, dan bersifat universal.[32]

Reward mengarah pada kinerja yang berhasil disesuaikan terhadap kebutuhan individu. Kondisi ini akan mengurangi ketidakpuasan di antara para karyawan, mengurangi ketidakhadiran dan perputaran (keluar masuknya) karyawan, serta meningkatkan komitmen berorganisasi. Apabila kondisi tersebut tidak ada, maka probabilitas tindakan mengundurkan diri akan meningkat. Begitu pula, kecenderungan kinerja semakin rendah atau hanya sekadar mencukupi untuk meningkat.[33]

Menurut Ivancevich dkk, tujuan *reward* adalah menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, mempertahankan karyawan agar konsisten untuk bekerja, dan memotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.[34] Kendati demikian, tujuan *reward* dapat menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan-ketentuan, dan instruksi yang telah ditetapkan untuk diimplementasikan.[35]

---

[31] Stephen P. Robbins, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Jakarta, Erlangga, hal. 277.
[32] Rumiris Siahaan, 2013, *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan*, vol. 1, no. 01, hal. 21.
[33] Stephen P. Robbins, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, hal. 277.
[34] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 226.
[35] Rumiris Siahaan, 2013, *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan*, vol. 1, no. 01, hal. 21.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Jenis-jenis *Reward*

Jenis *reward* yang diberikan oleh organisasi lebih kompleks dari yang secara umum dibayangkan.[36] Jenis *reward* berdasarkan aspek manajemen terbagi menjadi dua kategori, yaitu finansial dan nonfinansial. Adapun penjelasan *reward* finansial dan nonfinansial adalah sebagai berikut:

1) *Reward* Finansial

Reward finansial diberikan kepada karyawan atas prestasinya melebihi sasaran kinerja yang ditetapkan.[37] Menurut Ivancevich dkk, *reward* finansial meliputi gaji dan upah, serta tunjangan. Pertama, *reward* finansial berupa gaji dan upah.[38] Gaji merupakan uang yang dibayarkan secara bulanan kepada karyawan atas pelayanan kerja. Sedangkan upah adalah pembayaran berupa uang yang biasanya dibayarkan secara per jam, per hari, maupun per setengah hari kepada karyawan atas pelayanan kerja.[39] Uang merupakan penghargaan utama yang diberikan oleh organisasi. Selain itu, uang dapat memodifikasi perilaku karyawan. Apabila karyawan tidak melihat adanya hubungan antara kinerja dengan kenaikan yang pantas, uang tidak akan menjadi motivator yang kuat.

---

[36] Stephen P. Robbins, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, hal. 275.
[37] Michael Armstrong dan Helen Murlis, 2003, *Reward Management (Manajemen Imbalan) Strategi dan Praktik Remunerasi*, hal. 4.
[38] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 228.
[39] A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, hal. 85.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Suatu persoalan kontroversial berkaitan dengan sistem pembayaran. Membandingkan keterbukaan dengan kerahasiaan bukan persoalan memilih satu dari dua hal. Namun, persoalan tersebut berkaitan dengan problem tingkatan. Beberapa organisasi akan mengungkapkan kisaran pembayaran, kriteria keputusan pembayaran, dan waktu menerima kenaikan pembayaran. Organisasi lain mungkin menyajikan keseluruhan susunan karyawan dan kenaikan pembayaran yang diterima dalam periode peninjauan kinerja tertentu. Sistem pembayaran yang dilakukan secara terbuka bertujuan untuk menghindari kerahasiaan yang dibayarkan kepada karyawan. Hal ini dapat menghasilkan pengukuran obyektif dan terdapat interdependensi yang rendah antarkaryawan.

Kedua, *reward* finansial berupa tunjangan. Tunjangan utama dari kebanyakan organisasi adalah program pensiun, biaya opname, dan liburan. Secara umum, tunjangan tersebut tidak bergantung pada kinerja karyawan, melainkan berdasarkan senioritas atau catatan kehadiran.[40]

2) *Reward* Nonfinansial

Uang adalah penghargaan yang kebanyakan diberikan oleh organisasi. Namun, *reward* nonfinansial juga mendapat perhatian karena menjadi peringkat yang lebih tinggi daripada *reward*

[40] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 228-229.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

finansial.[41] Menurut Robbins, klasifikasi *reward* nonfinansial cenderung sebagai "*smorgasbord*" dari hal-hal yang diinginkan, sehingga organisasi memberikan yang menjadi potensial. Kreasi *reward* nonfinansial dibatasi dengan keterampilan, kemampuan, dan kebijaksanaan manajer untuk mengasumsikan imbalan yang diberikan kepada para karyawan.[42]

Reward nonfinansial yang terjadi di organisasi meliputi penghargaan interpersonal dan promosi. Pertama, *reward* nonfinansial berupa penghargaan interpersonal. Manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status, serta pengakuan dan perhatian sosial. Status adalah penghargaan yang diberikan oleh manajer dengan menugaskan seseorang pada pekerjaan yang berwibawa. Selain itu, manajer dapat meningkatkan atau menurunkan status yang dimiliki seseorang. Apabila seseorang telah berjasa atas pekerjaan yang dilakukan tetapi rekan kerja tidak meyakininya, maka probabilitas status tidak akan diberikan. Hal ini berarti manajer dan rekan kerja berperan penting dalam memberikan status pekerjaan.[43]

Sedangkan pengakuan dan perhatian sosial terbagi menjadi dua, yaitu formal dan informal. Pada kasus pengakuan yang bersifat formal, terdapat kekuatan sebuah program hadiah yang diberikan kepada karyawan. Sebagai contoh, hadiah sederhana dengan

[41] Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*, hal. 607.
[42] Stephen P. Robbins, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, hal. 276.
[43] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 229.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan gantungan kunci kepada karyawan menjadi pengakuan dari organisasi. Kegembiraan yang didukung dengan gantungan kunci membuat karyawan senang karena merasa diakui.[44]

Lain halnya dengan pengakuan yang bersifat formal, bahwa informal merupakan pemberian sejumlah perhatian sosial yang dapat menjadi kekuatan bagi kebanyakan orang. Perhatian sosial berupa tepukan di bahu atau pujian dengan kata-kata yang tulus. Pengakuan informal cenderung berpengaruh besar terhadap manajemen perilaku jika dibandingkan dengan pengakuan formal. Seiring berjalannya waktu, program pengakuan formal dapat berubah menjadi sesuatu yang palsu, tidak berdasarkan yang menerima, dan mengikuti norma kelompok atau budaya.[45]

Kedua, *reward* nonfinansial berupa promosi. Promosi (*promotion*) adalah perpindahan yang dialami seorang karyawan dari satu tempat atau jabatan ke tempat atau jabatan yang lebih tinggi.[46] Bagi para karyawan, promosi tidak sering terjadi. Bahkan beberapa karyawan tidak pernah mengalami dalam mendapatkan promosi selama bekerja di organisasi.[47] Manajer menjadikan promosi sebagai usaha untuk menempatkan bawahan pada pekerjaan yang tepat.

[44] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 229-230.
[45] Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*, hal. 609.
[46] FX. Suwarto, 2010, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta, Universitas Atma Jaya, hal. 141.
[47] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 230.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kriteria yang kerapkali digunakan untuk mencapai keputusan promosi adalah prestasi dan senioritas.[48]

d. Mengatur Penentu *Reward*

Metode dan waktu pendistribusian *reward* merupakan persoalan kritis yang dihadapi oleh manajer, seperti gaji, transfer, promosi, pujian, dan pengakuan. Manajer dapat membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan lebih menantang dan memuaskan. Kendati demikian, *reward* dianggap penting oleh karyawan karena memiliki dampak terhadap perilaku dan kinerja.[49]

Seseorang yang layak dihargai mungkin saja dipengaruhi oleh faktor suka atau tidak suka dari orang lain. Sebagian orang menentukan kelayakan sebagai "kepantasan". Sementara bagi orang lain, kelayakan adalah "keluarbiasaan". Hal ini tidak dapat menimbulkan definisi yang jelas satu sama lain. Sebuah pertimbangan atas "kepantasan" dapat ditentukan melalui intelejensi, usaha, maupun senioritas. Sedangkan pertimbangan atas "keluarbiasaan" mengarah pada kinerja. Berikut ini merupakan prasyarat pemberian *reward* berdasarkan kriteria populer yang dikemukakan oleh Robbins, yaitu kinerja, usaha, senioritas, keterampilan yang dimiliki, kerumitan pekerjaan, dan kebebasan memilih waktu.

Pertama, kinerja merupakan ukuran dari sebuah pencapaian atau hasil. Pada kebanyakan pekerjaan, produktivitas digunakan sebagai satu kriteria tunggal yang mutlak. Namun, jika pekerjaan tidak memiliki

[48] FX. Suwarto, 2010, *Perilaku Keorganisasian*, hal. 141.
[49] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta, Erlangga, hal. 215.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

standarisasi dan bersifat rutin, maka produktivitas menjadi lebih sukar untuk diukur. Kendati demikian, para manajer senior mengawasi unit usaha tertentu untuk meningkatkan perhatian terhadap hubungan *reward*, terutama terkait pembayaran gaji dengan kinerja.

Kedua, usaha merupakan contoh klasik dalam pemberian *reward*. Organisasi yang memiliki kinerja rendah biasanya memberikan *reward* atas sebuah usaha. Hal ini semata-mata hanya sebagai kriteria pembeda dari *reward*. Usaha dapat dihitung lebih dari kinerja aktual jika terdapat keyakinan bahwa orang-orang yang mencoba melakukan akan diberi dukungan.

Ketiga, senioritas merupakan rentang waktu yang dijadikan faktor utama dalam menentukan alokasi *reward*. Gambaran terhebat senioritas tidak mutlak terhadap kriteria-kriteria lain, tetapi mudah ditentukan. Senioritas menunjukkan penilaian yang mudah sebagai pengganti kinerja.

Keempat, keterampilan yang dimiliki merupakan praktik yang lazim digunakan di suatu organisasi. Setiap orang yang memiliki tingkat keterampilan atau bakat sangat tinggi akan diberikan *reward* yang memuaskan. Kompetisi telah berfungsi menjadikan keterampilan sebagai elemen utama dalam meraih paket *reward*.[50]

Kelima, kerumitan pekerjaan merupakan hal yang dapat dijadikan kriteria pemberian *reward*. Kerumitan pekerjaan menimbulkan tekanan atau kondisi yang tidak menyenangkan, sehingga sukar untuk dilakukan.

[50] Stephen P. Robbins, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, hal. 272-274.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Solusi atas permasalahan tersebut mungkin melalui cara memberikan *reward* yang tinggi dan bertujuan untuk menarik minat karyawan agar melakukan pekerjaan.

Keenam, kebebasan memilih waktu. Artinya, semakin besar kebebasan dalam memilih kerja, maka semakin besar faktor kesalahan, dan semakin besar kebutuhan penilaian yang baik. Apabila kebebasan memilih waktu bertambah, maka semakin diperlukan adanya kemampuan dalam membuat penilaian dan *reward* juga harus dinaikkan.[51]

2. Tinjauan tentang *Punishment*

a. Pengertian *Punishment*

Menurut Echols dan Shadily, *punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti "hukuman atau siksaan".[52] Menurut Purwanto, *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh individu setelah terjadinya suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan.[53] Probabilitas hubungan dapat terjadi antara tanggapan yang ditentukan dengan konsekuensi yang tidak disukai. Karyawan dikenakan pengurangan upah karena ketidakhadiran atau pengumuman memo tentang prestasi karyawan yang buruk. Beberapa pihak menolak terhadap penggunaan *punishment* yang didasarkan atas moral. Karenanya, tindakan yang menyakitkan adalah buruk dan perlu dihindari.[54]

---

[51] Stephen P. Robbins, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, hal. 274.
[52] John M. Echols dan Hassan Shadily, 2005, *Kamus Inggris Indonesia*, hal. 456.
[53] M. Ngalim Purwanto, 1995, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, Bandung, Remaja Rosdakarya, hal. 186.
[54] Suwarto, FX, 2010, *Perilaku Keorganisasian*, hal. 142-143.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

De Coninck dalam Ivancevich dkk mendefinisikan *punishment* sebagai tindakan yang menyajikan konsekuensi tidak dikehendaki dari hasil dilakukannya perilaku tertentu. Adanya *punishment* membuat manajerial memikirkan strategi untuk mengatasinya. Beberapa faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan menjadi pertimbangan sebagai *punishment* adalah kritik yang dilakukan oleh pemimpin atau diturunkannya jabatan. Apabila *punishment* digunakan secara efektif untuk menekan perilaku, maka dianggap sebagai metode kontroversial dalam memodifikasi perilaku organisasi. *Punishment* perlu digunakan setelah melalui pertimbangan cermat dan obyektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi.[55]

Ketika memberi *punishment* kepada bawahan, manajer dapat menolak untuk memberikan suatu *reward* yang diharapkan, seperti pemberian pujian atau pembayaran untuk prestasi dapat digantikan dengan stimulus tidak menyenangkan yang berupa teguran atau denda uang. Berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa *punishment* diterapkan kepada karyawan karena prestasi buruk akan menyebabkan peningkatan kinerja, meskipun tanpa mendapatkan dampak penting atas kepuasan. Namun, *punishment* yang dirasakan oleh karyawan sebagai tindakan arbitrer dan sesuka hati akan menyebabkan penyusutan kepuasan dan kinerja.[56]

---

[55] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 224.
[56] J. Winardi, 2001, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, hal. 152-153.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Thorndike dalam Suwarto, bahwa *punishment* memaksakan dampaknya atas perilaku dengan melemahkan hubungan antara stimulus dan tanggapan yang selanjutnya ditinjau ulang. Apabila *punishment* tampak melemahkan tanggapan, maka merupakan dampak tidak langsung. Probabilitas *punishment* akan melemahkan kesan dari tindakan tanggapan, tetapi tidak dapat mencerminkan kesan dari tindakan berimbalan (*reward*). Sebagai contoh, jika tanggapan seorang karyawan diberi sebuah *reward*, tentu pengulangan tanggapan akan diberi *reward* pula. Namun, jika tanggapan karyawan tersebut diberi *punishment*, maka tanggapan yang akan diberi *reward* tidak eksplisit. Akibatnya, *punishment* dapat mencegah pelaksanaan suatu pekerjaan yang tidak boleh dilakukan tanpa memberitahu esensi perilaku yang perlu diikuti. Berikut ini merupakan penyajian perilaku yang dapat dihukum.

Tabel 2.2 Perilaku yang Dapat Dihukum (*Punishable Behaviors*)[57]

• Keabsenan • Kelambanan • Meninggalkan tempat kerja • Mencuri • Tidur ketika bekerja • Berkelahi • Mengancam pemimpin • Mengulangi prestasi yang buruk • Melanggar aturan • Bertindak tidak bijaksana • Membahayakan keselamatan kerja	• Pembangkangan kepada pemimpin • Memperlakukan pelanggan, nasabah, maupun donator secara tidak wajar • Menolak kerjasama dengan rekan • Menolak kerja lembur • Memiliki dan menggunakan obat-obatan terlarang sewaktu bekerja • Merusak peralatan • Menggunakan bahasa dan kata-kata kotor • Pemogokan yang ilegal

b. Fungsi dan Tujuan *Punishment*

Menurut Soekanto dalam Siahaan, suatu organisasi menerapkan *punishment* karena menjadi peraturan yang berfungsi untuk membentuk

[57] Suwarto, FX, 2010, *Perilaku Keorganisasian*, hal. 143-144.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kedisplinan, tanggung jawab, dan menciptakan kepribadian yang baik kepada setiap anggota. Fungsi penting dari *punishment* dalam pembentukan tingkah laku yang diharapkan terbagi menjadi tiga. Pertama, membatasi perilaku, yaitu *punishment* dapat menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan. Kedua, *punishment* bersifat pedagogis. Ketiga, *punishment* dapat memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.[58]

Di sisi lain, organisasi memiliki tujuan dalam memberikan *punishment*. Menurut Mangkunegara, pemberian *punishment* bertujuan untuk memperbaiki, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada karyawan yang melakukan pelanggaran.[59] Tujuan pemberian *punishment* diperkuat dengan beberapa teori.

Purwanto mengemukakan teori *punishment* terbagi menjadi lima. Pertama, teori pembalasan, yaitu hukuman dilakukan sebagai akibat dari kelalaian dan pelanggaran yang diberikan kepada pelanggar. Kedua, teori perbaikan, yaitu hukuman diberikan untuk memberantas kejahatan dan memperbaiki agar pelanggar tidak berbuat kesalahan lagi. Ketiga, teori perlindungan, yaitu hukuman dilakukan untuk melindungi orang-orang dari perbuatan yang tidak lazim. Keempat, teori ganti rugi, yaitu hukuman dilakukan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan atau pelanggaran. Kelima, teori menakut-nakuti, yaitu

[58] Rumiris Siahaan, 2013, *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan*, vol. 1, no. 01, hal. 22.
[59] A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, hal. 130.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hukuman dilakukan untuk menimbulkan perasaan takut kepada pelanggar, sehingga bersedia meninggalkan perbuatan yang buruk.[60]

c. Jenis-jenis *Punishment*

Jenis-jenis *punishment* diberikan kepada karyawan dengan pertimbangan secara saksama agar setimpal dengan perilaku yang diperbuat. *Punishment* dapat diterima dengan rasa keadilan dan diharapkan menjadi batu loncatan untuk memperbaiki kinerja, sehingga membawa perubahan yang lebih efektif dan efisien dalam bekerja. Menurut Rivai, jenis-jenis *punishment* terbagi menjadi tiga kategori, yaitu hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat.

Pertama, hukuman ringan berupa teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis. Kedua, hukuman sedang berupa penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarannya disesuaikan dengan peraturan organisasi atau perusahaan, dan penundaan program promosi atau kenaikan jabatan. Ketiga, hukuman berat berupa penurunan jabatan atau demosi, pembebasan dari jabatan untuk dijadikan karyawan biasa, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan, dan pemutusan hubungan kerja secara tidak hormat sebagai karyawan di organisasi atau perusahaan.[61]

---

[60] M. Ngalim Purwanto, 1995, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, hal. 187-186.
[61] Veithzal Rivai, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, hal. 450.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tindakan aversif secara material tidak banyak digunakan atau diterapkan oleh berbagai organisasi, kecuali untuk problem perilaku yang dianggap serius. Menurut Winardi, terdapat dua macam tipe dalam pemberian *punishment*. Tipe pertama berupa penyajian suatu kejadian aversif setelah terjadinya perilaku yang tidak dikehendaki. Tipe kedua terkait ditiadakannya suatu kejadian menyenangkan setelah terjadinya perilaku yang dikehendaki.

Kedua macam tipe pemberian *punishment* di atas dapat menimbulkan dampak berupa penyusutan target frekuensi perilaku. *Punishment* melalui tindakan "penarikan" (*withdrawal*) berupa macam-macam bentuk. Salah satu bentuk *punishment* melalui tindakan "penarikan" adalah dikenakan denda berupa uang kepada orang yang bersangkutan karena perilakunya tidak dikehendaki. Bentuk lainnya adalah bahwa orang yang bersangkutan akan kehilangan hal-hal istimewa bersamaan dengan terjadinya perilaku yang tidak dikehendaki.[62]

d. Manajemen Aversif melalui Pemberian *Punishment*

Pengendalian aversif merupakan aspek penting dalam manajemen perilaku karyawan. Istilah aversif diartikan sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan. Pengendalian aversif berarti penerapan kejadian-kejadian untuk mengatur dan mengelola perilaku karyawan yang tidak menyenangkan. Menurut Winardi, jenis-jenis pengendalian aversif dibedakan menjadi dua, yaitu penguatan negatif dan pemberian

[62] J. Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana Prenada Media *Group*, Jakarta, hal. 246.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

punishment. Kedua jenis konsep tersebut kerapkali dicampuradukkan, sehingga perlu diketahui perbedaan khususnya.[63] Berikut ini merupakan penjelasan *reinforcement* (penguatan) negatif yang dikemukakan oleh Ivancevich dkk:

> "*Reinforcement* negatif merujuk pada suatu peningkatan dalam frekuensi dari suatu respons karena disebabkan oleh disingkirkannya stimulus yang tidak diinginkan. Sebagai contoh, memberikan usaha yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan mungkin akan mendatangkan *reinforcement* negatif karena tidak harus mendengarkan atasan yang "terus mengomel" (tidak dinginkan)."[64]

Reinforcement negatif hanya memperkuat dan meningkatkan perilaku karyawan. Praktik *reinforcement* negatif mengaksentuasikan pada penipuan sosial untuk menghindari *punishment*. Sebagai tambahan, Luthans mengemukakan perbedaan antara *reinforcement* (penguatan) negatif dengan *punishment* secara spesifik:

> "Penguatan negatif memperkuat dan meningkatkan perilaku, sedangkan hukuman melemahkan dan menurunkan perilaku. Tetapi, keduanya adalah bentuk dari kontrol negatif dari perilaku. Penguatan negatif adalah bentuk dari penipuan sosial karena orang tersebut akan melakukan apa pun demi menghindari hukuman."[65]

Secara realitas, konsep yang lebih mudah dipahami adalah pemberian *punishment*. Definisi umum tentang pemberian *punishment* adalah sesuatu yang dianggap tidak menyenangkan bagi pihak tertentu. Menurut perspektif *behavioral*, pemberian *punishment* merupakan sebuah istilah teknikal yang kompleks. Seseorang yang memberi *punishment* dengan sendirinya telah berada di kejadian aversif untuk mengurangi

[63] J. Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, hal. 245.
[64] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 223.
[65] Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*, hal. 603-604.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

frekuensi perilaku tertentu.[66] Adapun argumentasi kontra penggunaan *punishment* menurut Suwarto sebagai berikut.

Pertama, penggunaan *punishment* setidaknya untuk mengurangi terjadinya perilaku yang tidak dikehendaki. Kedua, diasumsikan oleh penyanggah bahwa penggunaan *punishment* akan menimbulkan dampak yang tidak diharapkan. Ketiga, dampak *punishment* hanya bersifat sementara. Apabila ancaman *punishment* ditiadakan, maka tanggapan yang diharapkan akan kembali seperti semula. Keempat, melalui belajar observasi, probabilitas *punishment* menimbulkan tanggapan negatif dari rekan kerja terhadap orang yang dihukum.[67]

Punishment kerapkali hanya menekan perilaku karyawan yang tidak dikehendaki dalam jangka waktu pendek, bukan berarti ditiadakan sama sekali. *Punishment* dilakukan secara konstan dalam jangka waktu panjang agar perilaku yang tidak dikehendaki dapat ditekan. Mengingat bahwa *punishment* dapat menimbulkan terjadinya upaya di masa yang akan datang untuk menghindari atau melepaskan dari situasi tersebut.[68] Manajer yang menerapkan strategi *punishment* dapat menghadapi problem-problem penolakan. Bahkan tidak jarang sabotase akan dihadapi oleh manajer. Adapun hal penting yang diingat oleh manajer sebagai berikut.

Pertama, meskipun sebuah perilaku dapat ditekan sebagai akibat *punishment* tidak akan ditiadakan secara permanen. Misalnya seorang

[66] J. Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, hal. 245.
[67] Suwarto, FX, 2010, *Perilaku Keorganisasian*, hal. 144.
[68] J. Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, hal. 247-248.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan mendapatkan teguran karena sembunyi-sembunyi menghentikan pekerjaan di luar jam istirahat. Probabilitas perilaku tersebut dapat dihentikan jika manajer hadir di tempat. Begitu ancaman diterapkannya *punishment* ditiadakan dari situasi yang berlaku, maka probabilitas perilaku yang tidak dikehendaki akan berulang.

Kedua, seseorang yang menerapkan *punishment* terkadang dianggap negatif oleh orang lain. Manajer kerapkali memberikan *punishment* kepada bawahan akan berpengaruh terhadap keadaan yang menyenangkan pada unit kerja. Di sisi lain, dampak yang diperoleh manajer dalam menerapkan *punishment* dirasakan sebagai pengalaman yang tidak menyenangkan bagi bawahan.

Ketiga, probabilitas *punishment* dikompensasi dengan perkuatan positif yang diterima dari sumber lain. Seorang bawahan dapat diperkuat oleh rekan-rekannya. Bersamaan dengan itu, bawahan tersebut mendapat *punishment* dari manajer. Nilai positif dari hubungan persahabatan dengan rekan kerja terkadang cukup kuat dalam mendapatkan *punishment*, sehingga perilaku yang tidak dikehendaki bisa kontinu.[69]

Menurut perspektif keorganisasian, probabilitas reaksi kurang menguntungkan terjadi karena karyawan menghindari pekerjaan tertentu akibat diterapkannya *punishment*. Problem lain yang berhubungan dengan *punishment* adalah potensi untuk menekan inisiatif dan keluwesan karyawan. Karyawan yang dimarahi hanya mengerjakan sesuai dengan

[69] J. Winardi, 2001, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, hal. 153-154.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang diperintahkan, tidak lebih dari itu.[70] Menurut Suwarto, beberapa persyaratan yang lazim diterapkan dalam penggunaan *punishment* meliputi penentuan waktu, intensitas, penjadwalan, kejelasan alasan, dan tidak bersifat pribadi.

Pertama, penentuan waktu (*timing*) merupakan hal yang penting. *Punishment* dapat dilaksanakan selama timbulnya tindakan yang perlu dihukum. Kedua, intensitas (*intensitas*) merupakan pencapaian keefektifan *punishment* lebih besar jika stimulus yang tidak disukai relatif kuat. Artinya, *punishment* dapat menghalangi perilaku yang menyenangkan karena dianggap terlalu keras.

Ketiga, penjadwalan (*sceduling*) merupakan dampak *punishment* yang bisa menjadi efektif jika dilaksanakan dengan jadwal berlanjut. Keempat, kejelasan alasan (*clarifying the reasons*) merupakan kesadaran atau pengertian sebagai peranan penting dalam *punishment*. Alasan dapat memberikan tentang sesuatu yang tidak boleh dilakukan.

Kelima, tidak bersifat pribadi (*impersonal*) merupakan *punishment* yang ditujukan pada tindakan khusus. Probabilitas *punishment* dapat meminimalisir dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan dari karyawan atau timbul kerenggangan hubungan permanen dengan manajer. Metode pemberian *punishment* ini mungkin lebih positif jika dibandingkan dengan penerapan *punishment* yang didasari emosi.[71]

---

[70] J. Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, hal. 248.
[71] Suwarto, FX, 2010, *Perilaku Keorganisasian*, hal. 145.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengakuan bahwa penerapan *punishment* yang tidak dilakukan di muka umum menimbulkan dampak yang berbeda jika dibandingkan dengan yang dilakukan di muka umum. Menurut Winardi, terdapat sebuah peribahasa yang menyatakan bahwa "Berilah pujian di muka umum, tetapi terapkan hukuman secara tersendiri". Pengendalian aversif berhubungan secara langsung dengan target perilaku yang tidak dikehendaki. Sebuah peringatan yang perlu diperhatikan adalah menghukum perilaku khusus yang tidak dikehendaki dan bukan orang yang bersangkutan. *Punishment* memusatkan persoalan yang tidak boleh dilakukan oleh karyawan, maka penting untuk menyampaikan perilaku yang patut diikuti.[72]

Menurut Tosi dkk dalam Winardi, terdapat lima macam petunjuk dalam menerapkan *punishment*. Pertama, menceritakan kepada karyawan yang bersangkutan tentang kesalahannya. Selanjutnya mengidentifikasi perilaku yang tidak dikehendaki secara eksplisit. Kedua, memberikan informasi kepada karyawan yang bersangkutan tentang sesuatu yang dianggap benar. Hal ini menciptakan alternatif yang tepat terhadap perilaku yang sedang mendapatkan *punishment*. Ketiga, melaksanakan *punishment* secara pribadi untuk menghindari perasaan malu di hadapan orang lain. Keempat, mengupayakan agar *punishment* segera diterapkan jika terjadi perilaku yang tidak dikehendaki. Kelima, mengupayakan agar *punishment* diterapkan berdasarkan keadilan, sehingga tolok ukur dapat

[72] J. Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, hal. 250.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dipertimbangkan melalui tingkat perilaku yang dianggap tidak dikehendaki.[73]

3. *Reward* dan *Punishment* dalam Perspektif Islam

Reward merupakan salah satu kebutuhan yang didambakan oleh karyawan. Pemberian *reward* akan diterima oleh karyawan saat melakukan pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi. Hal ini selaras dengan surat Al-Imran ayat 57.

وَأَمَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ فَيُوَفِّيهِمۡ أُجُورَهُمۡۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلظَّٰلِمِينَ ٥٧

Artinya: "Adapun orang-orang yang beriman dan mengerjakan amalan-amalan yang saleh, maka Allah akan memberikan kepada mereka dengan sempurna pahala amalan-amalan mereka dan Allah tidak menyukai orang-orang yang zalim".[74]

Ayat di atas menjelaskan bahwa jika setiap manusia yang mempunyai ketetapan hati untuk melakukan perbuatan terpuji, niscaya Allah SWT akan menggantinya dengan pahala. Pada kehidupan yang nyata, karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan. Imbalan tidak diperoleh secara instan. Seseorang terlebih dahulu menunjukkan kinerjanya, baik sebelum diterima (persaingan saat rekrutmen dan seleksi) maupun setelah diterima di organisasi. Ketika pencapaian tersebut telah diraih, maka seseorang akan mendapatkan imbalan.

Pemberian imbalan disesuaikan dengan kadar kemampuan organisasi. Organisasi memerlukan pertimbangan-pertimbangan untuk menghindari ketidakadilan. Organisasi biasanya memberikan imbalan untuk memotivasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi mengharapkan agar

[73] J. Winardi, 2001, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, hal. 154-155.
[74] Al-Qur'an Surat Al-Imran Ayat 57.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan berlomba-lomba untuk lebih produktivitas. Sebagaimana hadits Rasulullah SAW berikut ini.

حَدَّثَنَا جَرِيرٌ عَنْ يَزِيدَ بْنِ أَبِي زِيَادٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ الْحَارِثِ قَالَ كَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَصُفُّ عَبْدَ اللَّهِ وَعُبَيْدَ اللَّهِ وَكَثِيرًا مِنْ بَنِي الْعَبَّاسِ ثُمَّ يَقُولُ مَنْ سَبَقَ إِلَيَّ فَلَهُ كَذَا وَكَذَا قَالَ فَيَسْتَبِقُونَ إِلَيْهِ فَيَقَعُونَ عَلَى ظَهْرِهِ وَصَدْرِهِ فَيُقَبِّلُهُمْ وَيَلْزَمُهُمْ

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Jarir dari Yazid bin Abu Ziyad dari Abdullah bin al Harits berkata: Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam membariskan Abdullah, Ubaidullah dan banyak lagi sahabat dari kalangan Bani Al Abbas, seraya bersabda: "Barangsiapa paling dahulu sampai kepadaku, maka ia akan mendapatkan ini dan itu". Abdullah berkata: "Lalu mereka saling berlomba untuk sampai kepada Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam, sehingga di antara mereka ada yang menyentuh dada beliau dan ada juga yang menyentuh punggung beliau. Kemudian beliau menciumi mereka dan memeluk mereka".[75]

Lain halnya dengan *reward*, *punishment* menjadi sesuatu yang tidak menyenangkan bagi karyawan. Karenanya, karyawan yang melakukan pelanggaran atau kesalahan akan menerima balasan sebagai *punishment*. Hal ini selaras dengan surat An-Nisa' ayat 79.

مَّآ أَصَابَكَ مِنۡ حَسَنَةٖ فَمِنَ ٱللَّهِۖ وَمَآ أَصَابَكَ مِن سَيِّئَةٖ فَمِن نَّفۡسِكَۚ وَأَرۡسَلۡنَٰكَ لِلنَّاسِ رَسُولٗاۚ وَكَفَىٰ بِٱللَّهِ شَهِيدٗا ٧٩

Artinya: "Apa saja nikmat yang kamu peroleh adalah dari Allah, dan apa saja bencana yang menimpamu, maka dari (kesalahan) dirimu sendiri. Kami mengutusmu menjadi Rasul kepada segenap manusia. Dan cukuplah Allah menjadi saksi."[76]

Ayat di atas menjelaskan bahwa segala nikmat yang diperoleh manusia berasal dari Allah SWT. Sedangkan kesalahan, keburukan, maupun musibah disebabkan oleh tindakan manusia sendiri. Pada konteks organisasi, karyawan terkadang pernah melakukan kesalahan dalam bekerja. Kesalahan yang

[75] Hadits Riwayat Ahmad, Lidwa Pusaka, Nomor 1739.
[76] Al-qur'an Surat An-Nisa' Ayat 79.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilakukan oleh karyawan mungkin dapat ditoleransi oleh organisasi. Apabila karyawan kerapkali melakukan kesalahan yang sama maupun berbeda, maka tidak menutup kemugkinan organisasi akan memberikan *punishment*.

Punishment diberikan sesuai dengan tingkat kesalahan karyawan. Organisasi memiliki peraturan dalam memberikan *punishment* untuk menghindari ketidakadilan. Selain itu, pemberian *punishment* dapat mengubah perilaku karyawan agar menjadi lebih baik. Sebagaimana hadits Rasulullah SAW berikut ini.

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ أَخْبَرَنَا سُفْيَانُ قَالَ الْوَلِيدُ بْنُ كَثِيرٍ أَخْبَرَنِي أَنَّهُ سَمِعَ وَهْبَ بْنَ كَيْسَانَ أَنَّهُ سَمِعَ عُمَرَ بْنَ أَبِي سَلَمَةَ يَقُولُ كُنْتُ غُلَامًا فِي حَجْرِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَكَانَتْ يَدِي تَطِيشُ فِي الصَّحْفَةِ فَقَالَ لِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَا غُلَامُ سَمِّ اللَّهَ وَكُلْ بِيَمِينِكَ وَكُلْ مِمَّا يَلِيكَ فَمَا زَالَتْ تِلْكَ طِعْمَتِي بَعْد

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Ali bin Abdullah Telah mengabarkan kepada kami Sufyan ia berkata; Al Walid bin Katsir Telah mengabarkan kepadaku, bahwa ia mendengar Wahb bin Kaisan bahwa ia mendengar Umar bin Abu Salamah berkata; Waktu aku masih kecil dan berada di bawah asuhan Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam, tanganku bersileweran di nampan saat makan. Maka Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Wahai Ghulam, bacalah Bismilillah, makanlah dengan tangan kananmu dan makanlah makanan yang ada di hadapanmu." Maka seperti itulah gaya makanku setelah itu.[77]

[77] Hadis Riwayat Bukhari, Lidwa Pusaka, Nomor 4957.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id