

## Penghargaan dan Sanksi (Studi pada karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Kebun Mayang)

Bob Hans P. Tampubolon, Rini Nugraheni<sup>1</sup>

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Rewards and punishment is one of the main factors that affect employee's performance. This research focused on the implementation and application of rewards and punishment's policy within the firm. According to the policy of rewards and punishment for employees at PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Kebun Mayang shows that the implementation and application of rewards and punishment sometimes are not applied evenly in accordance with firm's policy. Generally this is caused by the limited understanding of employees about rewards and punishment at Unit Kebun Mayang, despite the rewards and punishment that has been written in the PKB (Perjanjian Kerja Bersama) PTPN IV within the period of 2012-2013.*

*This study used a qualitative method where the data collection is done by interview and documentation so as to delve deeper into the implementation and application of rewards and punishment. The sample in this research is an active employee who has served for over 10 years and worked at PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Mayang.*

*The results obtained from this research stated that the rewards and punishment's policy that exist in PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Mayang has been implemented and applied in accordance to which the rewards and punishment's policy that are written in the PKB (Perjanjian Kerja Bersama) within the period of 2012-2013. Besides the perceived benefits by active employees of the implementation and application of the award is to make ends meet. Then the purpose of the implementation and application of punishment is to discipline employees. However, there are still some employees that do not know and understand about rewards and punishment thoroughly.*

*Keywords: rewards and punishment, implementation and application, benefits, purpose, qualitative*

### PENDAHULUAN

Pada dasarnya ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor tersebut adalah penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*). As'ad (2004) menyatakan penghargaan memiliki berbagai jenis dan bentuk tergantung pada waktu, tempat, untuk siapa, dan atas dasar apa penghargaan tersebut diberikan. Bentuk penghargaan yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok kecil orang

Selain pemberian penghargaan dalam pengaruhnya dengan kinerja karyawan, perlu diketahui bahwa kinerja karyawan tidak selalu dipengaruhi oleh faktor – faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan karyawan, tetapi dipengaruhi juga dengan diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yaitu sanksi. Sanksi adalah vonis dari pengadilan terhadap seseorang yang terbukti bersalah (Purwadarminta, Kamus Umum Bahasa Indonesia : 1991).

PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) tentu memiliki kebijakan bentuk-bentuk kebijakan tersendiri untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan. Salah satu bentuk kebijakan tersebut adalah kebijakan penghargaan dan sanksi yang telah ditetapkan sesuai dengan standar perusahaan. Namun pelaksanaan dan penerapan penghargaan dan sanksi tersebut terkadang tidak

---

<sup>1</sup> Corresponding author

berjalan merata sesuai dengan kebijakan perusahaan. Secara umum hal ini disebabkan oleh terbatasnya pemahaman karyawan terhadap penghargaan dan sanksi yang ada di Unit Kebun Mayang, kendati penghargaan dan sanksi tersebut telah tertulis di dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama) PTPN IV periode 2012-2013.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Penghargaan (*Reward*)**

Perusahaan memberikan penghargaan pada saat hasil kerja seorang karyawan telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, ada juga karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi karyawan lainnya. Schuster (1985), Byras dan Rue (1997) mendefinisikan penghargaan sebagai berikut :

- a) Penghargaan Intrinsik berupa penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu berasal dari transaksi antara seorang individu dengan tugasnya tanpa ikut sertanya (campur tangan) pihak ketiga.
- b) Penghargaan Ekstrinsik merupakan penghargaan yang mencakup penghargaan finansial maupun non-finansial yang diberikan oleh organisasi dalam usahanya untuk merespon kinerja karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Penghargaan dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

#### **1) Motivasi**

Vroom dalam Simamora (2006) menyatakan bahwa motivasi dalam teori ekspektansi (expectancy theory) adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu yang pada gilirannya, akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki. Kendatipun teori ekspektansi juga terfokus pada hubungan antara imbalan dan perilaku, teori ini juga menekankan imbalan yang diharapkan (ketimbang pengalaman).

#### **2) Tujuan Penghargaan**

Sedamaryanti (2001) menjelaskan bahwa penghargaan berfungsi sebagai motivasi untuk mengulangi perilaku yang disetujui secara sosial, juga untuk memperkuat perilaku yang disetujui secara sosial. Maksud dan tujuan dari penghargaan adalah agar karyawan menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi yang telah dicapainya.

#### **3) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penghargaan**

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Nawawi (1999), yaitu :

- a) Konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan.
- b) Kompetensi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.
- c) Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.
- d) Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

#### **4) Komponen Penghargaan**

Komponen-komponen penghargaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti (Hasibuan, 2003). Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan karyawan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

- b) Bonus merupakan pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan/pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi (Ruky, 2001).
- c) Insentif adalah imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (Panggabean, 2002).
- d) Promosi adalah perpindahan yang membesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar (Hasibuan, 2003).

### Sanksi (*Punishment*)

Ngalim purwanto (1988) membagi sanksi (*punishment*) menjadi dua macam yaitu :

- a) Sanksi prefentif, yaitu sanksi yang dilakukan dengan maksud atau supaya tidak terjadi pelanggaran.
- b) Sanksi represif yaitu sanksi yang dilakukan, oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat.

Sanksi dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

#### 1) Tujuan Sanksi

Sanksi pegawai menurut Timpe (1999) yang merangkup pendapat Cameron menjelaskan bahwa sanksi-sanksi yang dilaksanakan bagi para pelanggar aturan, pada prinsipnya bertujuan untuk memperingatkan pegawai dengan jelas tentang perilaku yang diharuskan dan akibat-akibat pelanggaran yang dapat terus berlanjut.

#### 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi sanksi

Mangkuprawira (2009) menjelaskan beberapa tingkat pelanggaran karyawan dan sanksi yang diterima atas tingkat pelanggaranannya yaitu:

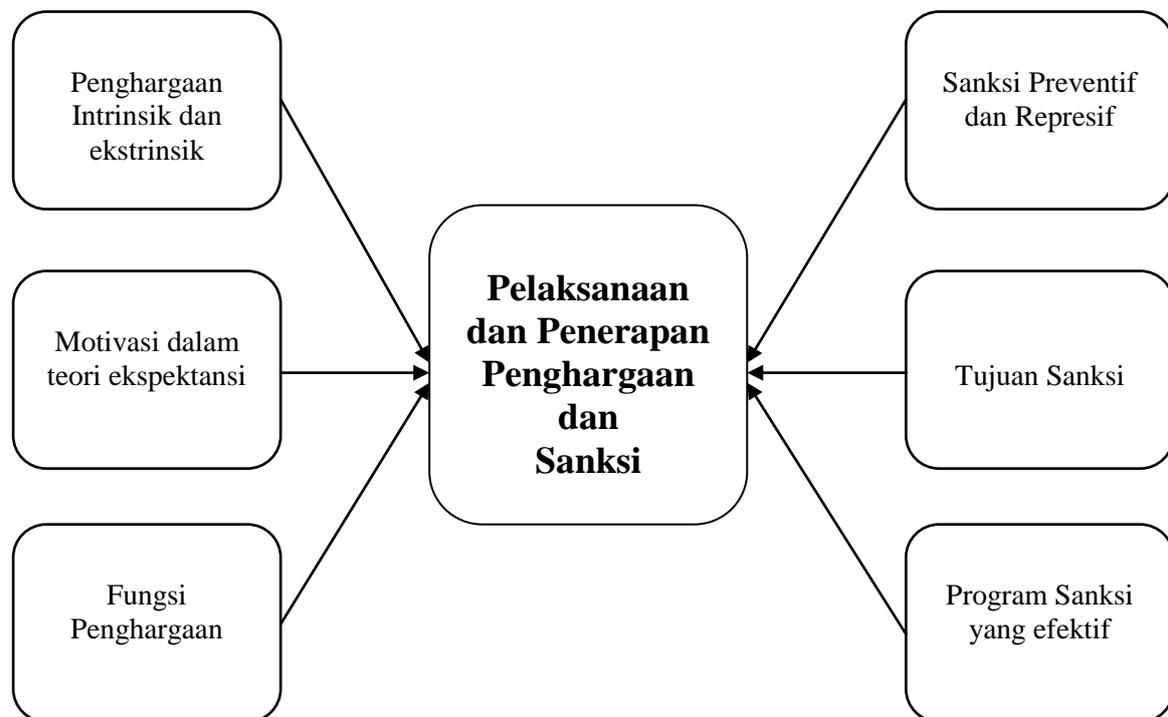
- a) Pelanggaran Tingkat I :
  - Datang terlambat tanpa pemberitahuan.
  - Mengganggu kinerja kantor dalam bentuk apapun.
  - Pulang sebelum jam yang telah ditentukan.
- b) Pelanggaran Tingkat II :
  - Tidak masuk kerja selama 3(tiga) hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan.
  - Sering datang terlambat dan pulang lebih awal tanpa alasan jelas.
  - Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi.
- c) Pelanggaran Tingkat III :
  - Tidak dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.
  - Merusak fasilitas kantor dengan sengaja.
  - Melecehkan pihak yang masih berhubungan dengan lingkungan kerja.
  - Mencuri asset perusahaan.

#### 3) Komponen Sanksi

Siagian (1998) menjelaskan bahwa sanksi disiplin dilakukan secara bertahap mulai dari tingkat yang ringan hingga yang terberat, yakni :

- a) Peringatan lisan;
- b) Pernyataan tertulis perihal ketidakpuasan oleh atasan langsung;
- c) Penundaan gaji berkala;
- d) Penundaan kenaikan pangkat;
- e) Pembebasan dari jabatan;
- f) Pemberhentian sementara;
- g) Pemberhentian atas permintaan sendiri;
- h) Pemberhentian tidak dengan hormat.

### Kerangka Pemikiran Teoritis



Dalam bidang penghargaan :

- 1) Schuster (1985), Byras dan Rue (1997) mendefinisikan penghargaan sebagai penghargaan intrinsik dan ekstrinsik.
- 2) Vroom dalam Simamora (2006) menyatakan bahwa motivasi dalam teori ekspektansi (expectancy theory) adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu yang pada gilirannya, akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki.
- 3) Sedamaryanti (2001) menjelaskan bahwa penghargaan berfungsi sebagai motivasi untuk mengulangi perilaku yang disetujui secara sosial, juga untuk memperkuat perilaku yang disetujui secara sosial.

Dalam bidang sanksi :

- 1) Ngalim purwanto (1988) membagi sanksi (*punishment*) menjadi dua macam yaitu sanksi preventif dan represif.
- 2) Sanksi pegawai menurut Timpe (1999) yang merangkup pendapat Cameron menjelaskan bahwa sanksi-sanksi yang dilaksanakan bagi para pelanggar aturan, pada prinsipnya bertujuan untuk memperingatkan pegawai dengan jelas tentang perilaku yang diharuskan dan akibat-akibat pelanggaran yang dapat terus berlanjut.
- 3) Program sanksi yang efektif akan berpengaruh kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan yang telah tersusun dalam suatu jaringan kerja (*network*). Program sanksi yang efektif akan memberikan motivasi yang kuat terhadap kinerja pegawai dalam upayanya memenuhi kebutuhan yang diinginkan (Timpe, 1999).

Dari telaah pustaka diatas dapat dijelaskan bahwa penghargaan dan sanksi memiliki makna serta tujuan yang jelas dan berarti. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin membuktikan pelaksanaan dan penerapan penghargaan dan sanksi yang mampu memberikan kejelasan makna serta tujuan bagi karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Tujuannya untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori.

### Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada pilihan penelitian tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan dilakukan secara terus-menerus selama penelitian. Pada penelitian ini sampel yang akan diambil secara purposive adalah karyawan pelaksana yang berkontribusi atau memiliki masa kerja di Unit Kebun Mayang selama lebih dari 10 tahun.

### Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa hasil wawancara kepada responden yang merupakan inti dari subjek penelitian, dan data sekunder berupa PKB (Perjanjian Kerja Bersama) PTPN IV periode 2012-2013 dan Surat Keputusan Direksi tahun 2012 tentang Peraturan Kepegawaian.

### Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi.

### Teknik Analisis Data

Sugiyono (2009) menjelaskan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, hingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data yang dimaksud, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

#### 1) Reduksi Data

Menurut Sugiyono (2009), mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran dan informasi yang lebih jelas, sehingga mempermudah peneliti untuk melakukan analisis data selanjutnya.

#### 2) Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Tetapi yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan kata-kata atau teks yang bersifat naratif.

#### 3) Penarikan Kesimpulan/verifikasi

Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat juga berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2009).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Peneliti memilih 12 responden dari 3 afdeling dan kantor emplamen Unit Usaha Kebun Mayang berdasarkan kriteria masa kerja minimal selama 10 tahun. Berdasarkan kriteria tersebut, berikut ini peneliti sertakan nama-nama responden yang diambil dalam sampel penelitian:

No.	Nama	Masa Kerja	Jabatan	Lokasi Kerja
1.	Hesbon Situmorang	27 tahun	Krani I	Afdeling II

2.	Mudjiono	15 tahun	Krani Produksi	Afdeling II
3.	Eldwin Sitanggang	24 tahun	Krani Produksi	Kantor Emplasmen
4.	Lasron Gultom	17 tahun	Krani I SDM	Kantor Emplasmen
5.	Rusdi	31 tahun	Krani I	Afdeling III
6.	Tommi Aruan	20 tahun	Krani Produksi	Afdeling III
7.	Siti Rohani	17 tahun	Pembantu Krani	Afdeling III
8.	Saeran Sitorus	33 tahun	Koordinator Pengamanan	Afdeling III
9.	Poniman	24 tahun	Karyawan Pos antar Afdeling	Afdeling III
10.	Panusunan Simanjuntak	15 tahun	Krani I	Afdeling I
11.	Susanto	16 tahun	Pembantu Krani	Afdeling I
12.	Jhonni Sihombing	19 tahun	Koordinator Pengamanan	Afdeling I

### **Pelaksanaan dan Penerapan Penghargaan di PTPN IV (Persero) Unit Kebun Mayang**

#### **1) Persepsi Responden Terhadap Penghargaan**

Penghargaan-penghargaan di Unit Kebun Mayang menurut responden adalah peningkatan golongan, gaji, bonus, pemondokan anak sekolah, perabotan rumah tangga dan jubilaris; yakni penghargaan atas masa kerja di atas 20 tahun, 25 tahun, 30 tahun, dan 35 tahun. Berdasarkan penjelasan seluruh responden merupakan sebagian dari penghargaan-penghargaan yang tertulis dalam PKB, sebab di dalam PKB tertulis juga penghargaan-penghargaan seperti santunan sosial (pasal 36), pembayaran gaji bagi karyawan yang sakit berkepanjangan (pasal 41), pembayaran gaji bagi karyawan yang ditahan alat negara (pasal 42), perawatan kesehatan dan pengobatan yang tidak memperoleh penggantian biaya dari perusahaan (pasal 47), dan berbagai bentuk penghargaan lainnya.

#### **2) Proses Pelaksanaan dan Penerapan Penghargaan**

Penelitian ini mengklasifikasikan penghargaan menjadi dua bagian yakni penghargaan finansial dan penghargaan non finansial. Responden menjelaskan proses pelaksanaan dan penerapan penghargaan finansial untuk gaji dilakukan secara langsung dan berkesinambungan setiap bulan, sedangkan untuk penghargaan jubilaris pelaksanaannya dilakukan secara formal pada saat upacara 17 agustus. Sedangkan responden yang pernah menerima penghargaan non-finansial menjelaskan pelaksanaan dan penerapan penghargaan non-finansial juga dilakukan secara formal pada saat upacara 17 agustus. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan dan penerapan penghargaan finansial dan non-finansial telah terlaksana sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan PTPN IV (Persero), dan juga sesuai dengan penghargaan-penghargaan yang tertulis dalam PKB PTPN IV (Persero) periode 2012-2013.

#### **3) Manfaat Penghargaan Menurut Responden**

Menurut responden manfaat utama penghargaan finansial adalah untuk mencukupi kebutuhan hidup keluarga, sedangkan penghargaan non finansial bermanfaat hanya sebagai pajangan, tetapi lebih dari itu penghargaan tersebut merupakan kebanggaan tersendiri. Manfaat penghargaan menurut responden secara umum sejalan dengan manfaat penghargaan menurut Sedarmayanti (2001) yang menjelaskan bahwa penghargaan berfungsi sebagai motivasi untuk

mengulangi perilaku yang disetujui secara sosial, juga untuk memperkuat perilaku yang disetujui tersebut.

#### 4) **Harapan Responden Terhadap Penghargaan**

Sebagian besar responden memiliki harapan berupa penambahan nominal bonus, kemudian golongan yang meningkat dengan cepat agar sejalan dengan peningkatan gaji. Selain itu harapan-harapan lain dapat dijelaskan seperti pelayanan kesehatan yang baik dan penyediaan fasilitas kerja yang bagus, sehingga karyawan termotivasi bekerja lebih baik lagi. Berdasarkan penjelasan responden, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden lebih mengharapkan penghargaan financial.

### **Pelaksanaan dan Penerapan Sanksi di PTPN IV (Persero) Unit Kebun Mayang**

#### 1) **Persepsi Responden Terhadap Sanksi**

Sanksi-sanksi yang ada di Unit Kebun Mayang menurut responden berupa teguran lisan, namun jika tidak ada tanggapan maka berlanjut ke Surat Peringatan I, II, dan III, dan jika tidak ada tanggapan lagi, akan berlanjut pada tindakan pemecatan, selain itu ada juga sanksi mangkir, pemotongan premi lembur, dan penurunan golongan. Dapat disimpulkan bahwa sanksi-sanksi yang ada di Unit Kebun Mayang berdasarkan penjelasan responden merupakan sebagian dari sanksi-sanksi yang tertulis dalam PKB, sebab masih ada sanksi-sanksi tertulis lainnya seperti penurunan golongan/jabatan (pasal 16), mutasi (17), penundaan gaji berkala (pasal 63 ayat 2c), penundaan kenaikan pangkat/golongan (pasal 63 ayat 2d), dan berbagai bentuk sanksi lainnya yang tertuang dalam PKB PTPN IV (Persero) periode 2012-2013.

#### 2) **Proses Pelaksanaan dan Penerapan Sanksi**

Sebagian besar yakni 11 (sebelas) responden menyatakan belum pernah memperoleh sanksi, tetapi responden-responden tersebut menjelaskan bahwa sanksi di Unit Kebun Mayang diterapkan dengan tegas dan jelas, kendatipun sebagian karyawan belum pernah memperoleh sanksi. Sedangkan 1 (satu) responden yang pernah memperoleh sanksi menjelaskan bahwa sanksi dilaksanakan dan diterapkan secara tegas oleh pihak Unit Kebun Mayang karena terbukti melakukan kelalaian tugas. Berdasarkan penjelasan seluruh responden baik yang pernah maupun belum pernah memperoleh sanksi, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan dan penerapan sanksi di Unit Kebun Mayang sudah tegas, jelas, dan adil sesuai dengan sanksi-sanksi yang tertulis dalam PKB PTPN IV (Persero) periode 2012-2013.

#### 3) **Tujuan Sanksi menurut Responden**

Responden menyatakan sanksi yang diperoleh tidak memberikan dampak secara langsung terhadap kinerjanya, melainkan lebih memberikan dampak negatif kepada penghasilan, seperti jumlah premi lembur yang berkurang, sebab premi lembur merupakan salah satu komponen penting yang mempengaruhi jumlah gaji. Kendatipun hanya 1 (satu) responden yang pernah memperoleh sanksi, dapat disimpulkan bahwa secara umum tujuan sanksi tetap sejalan dengan tujuan sanksi menurut Timpe (1999) yang menyatakan sanksi bertujuan untuk memperingatkan karyawan dengan jelas perilaku yang diharuskan, dengan arti bertujuan untuk mendisiplinkan karyawan. Selain itu, dapat juga disimpulkan bahwa sanksi-sanksi yang tertulis dalam PKB telah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan, sebab sanksi-sanksi yang tertulis tersebut ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama antara karyawan dengan Direksi PTPN IV (Persero).

#### 4) **Harapan Responden terhadap Sanksi**

Responden berharap pelaksanaan dan penerapan sanksi harus lebih tegas dan jelas, agar setiap karyawan lebih disiplin dan bekerja sesuai dengan peraturan-peraturan kerja. Secara lebih rinci dapat ditarik kesimpulan bahwa responden berharap pelaksanaan dan penerapan sanksi harus lebih tegas, jelas, dan adil tanpa memandang status, jabatan, atau yang lainnya, sehingga seluruh karyawan tetap disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan kerja PTPN IV (Persero) Unit Kebun Mayang.

## KESIMPULAN

Berdasarkan persepsi responden yang secara umum dapat diklasifikasikan ke dalam penghargaan finansial, dengan jelas menyatakan bahwa penghargaan di Unit Kebun Mayang adalah peningkatan golongan, bonus, pemondokan anak sekolah, jubilaris, perabotan rumah tangga, dan penghargaan-penghargaan lainnya yang tertulis dalam PKB, dengan pelaksanaan dan penerapannya yang sudah jelas dan sesuai dengan PKB juga, serta manfaat yang secara umum dijelaskan seluruh responden adalah untuk mencukupi kebutuhan hidup keluarga, begitu juga dengan harapan responden yang lebih kepada penghargaan finansial, maka dapat disimpulkan bahwa penghargaan finansial yang diterima responden merupakan salah satu motivasi responden dalam bekerja. Hal ini juga sejalan dengan teori motivasi harapan menurut Vroom dalam Simamora (2006) yang menyatakan bahwa motivasi dalam teori ekspektansi (expectancy theory) adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu yang pada gilirannya, akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki.

Secara lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa seluruh responden hanya mengetahui dan memahami sebagian dari penghargaan-penghargaan yang tertulis dalam PKB PTPN IV (Persero) periode 2012-2013. Begitu juga dengan penjelasan seluruh responden terhadap pelaksanaan dan penerapan penghargaan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penghargaan-penghargaan tersebut telah dilaksanakan dan diterapkan sesuai dengan penghargaan-penghargaan yang tertulis dalam PKB, dan juga sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.

Sedangkan dalam bidang sanksi dapat dijelaskan bahwa persepsi seluruh responden yang menyatakan bahwa sanksi-sanksi yang ada di Unit Kebun Mayang adalah teguran lisan, Surat Peringatan I, II, dan III, PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), sanksi mangkir, pemotongan premi lembur, penurunan golongan, dan sanksi-sanksi lainnya yang tertulis dalam PKB, dengan pelaksanaan yang tegas, jelas, dan adil, sesuai dengan PKB juga, serta bertujuan untuk mendisiplinkan karyawan, begitu juga dengan harapan responden yang menyatakan pelaksanaan dan penerapan sanksi harus lebih tegas, jelas, dan adil tanpa memandang status, jabatan, atau yang lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa dengan dilaksanakan dan diterapkannya sanksi tersebut, karyawan akan lebih nyaman bekerja, dengan arti setiap karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sebab tidak ada penyalahgunaan wewenang ataupun jabatan, sehingga dengan kondisi tersebut diharapkan kinerja masing-masing karyawan akan meningkat.

Persepsi responden tentang sanksi-sanksi yang ada di Unit Kebun Mayang juga dapat disimpulkan bahwa responden hanya mengetahui dan memahami sebagian dari sanksi-sanksi yang tertulis dalam PKB. Begitu juga dengan tujuan sanksi menurut 1 (satu) responden yang dapat disimpulkan tidak sesuai dengan tujuan sanksi yang sebenarnya, sebab sanksi tidak bertujuan untuk mengurangi penghasilan karyawan, melainkan bertujuan untuk memperingatkan karyawan dengan jelas perilaku yang diharuskan, dengan arti sanksi bertujuan untuk mendisiplinkan karyawan.

## REFERENSI

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Perjanjian Kerja Bersama antara PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) dengan Serikat Pekerja Perkebunan PT. Perkebunan Nusantara IV. Periode 2012-2013.

As'ad, Moh. 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Dessler, Garry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo

Dessler, Garry. 2007. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Erlangga.

Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia (Edisi 2)*. Yogyakarta: BPFE.

Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia, cetakan ketujuh*. Yogyakarta: BPFE.



- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawan, Bhuana Agung. 2005. *Kualitas Kerja*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mozah, El. 2010. *Hukuman*. <http://sanggadis.blogspot.com/2010/04/macam-macam-hukuman>. Diakses pada tanggal 23 januari 2013.
- Nawawi, Handani. 1999. *Metode Penelitian Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Nugraha, Dimas Hendrian. 2009. *Bagian Dasar Organisasi*. <http://dim24.wordpress.com/2009/10/19/bagian-dasar-organisasi/>. Diakses pada tanggal 21 januari 2013.
- Panggabean, Mutiara, S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan pertama*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Raf. 2008. *Penghargaan*. <http://raf-startwithnothing.blogspot.com/2008/07/penghargaan.html>. Diakses pada tanggal 22 januari 2013.
- Retnowati, Nova dan Muslichah Erma Widia. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Bandung: Karya Putra Darwati.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku organisasi (Edisi 12)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky, Achmad S. 2001. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan, cetakan pertama*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sayuti. 2006. *Motivasi dan Faktor-faktor yang mempengaruhi*. Jakarta: Penerbit Ghalia.
- Sedarmayanti. 2001. *Dasar-dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran, Suatu Pengantar*. Bandung: Mandar Maju.
- Setyabudi, Indarto. 2000. *Aplikasi Sistem Kompensasi Dan Kepuasan Karyawan Pada PT. Kuala Pelabuhan Indonesia Irian Jaya, suatu Kajian Teoritis dari Perspektif Manajemen Kualitas*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi III)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soemanto, Wasty. 1987. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksa.
- Tohardi, Akhmad. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Gravindo Persada.



- Vindasari. 2009. *Pentingnya Hukuman dan Penghargaan dalam Organisasi*. <http://vimber-firs.blogspot.com/2010/12/pentingnya-penghargaan-dan-hukuman.html>. Diakses pada tanggal 21 januari 2013.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wahyuningsih, Heny. 2009. *Reward and Punishment*. <http://Jengheny.com/reward-and-punishment>. Diakses pada tanggal 22 januari 2013.
- Winardi. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.