

## Penerapan *Reward* dan *Punishment* di Lembaga Manajemen Infaq Surabaya

Muhamad Hidayat<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Dr. Soetomo Surabaya

\*Corresponding Author: [hidayat7.studi@gmail.com](mailto:hidayat7.studi@gmail.com)

### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received 24-11-2023

Revised 19-12-2023

Accepted 25-12-2023

*Keywords:*

Implementation; Reward;  
Punishment

### ABSTRACT

*An organization has reasons to manifest the implementation of rewards and punishments, including at the Lembaga Manajemen Infaq Surabaya. The aim of this research is to explore the processes and forms of rewards and punishments. Similarly, this research utilizes a qualitative approach with data collected through observation, interviews, and documentation. In the end, the research results obtained are the rewards and punishments process including: a) enforcement of rewards and punishments in accordance with regulations, b) follow up rewards and punishments with coaching programs, c) communicate the results of confirmation related to the timing of rewards and punishments, d) evaluating the impact of rewards and punishments. Furthermore, the forms of rewards are divided into two categories, namely financial and non-financial. Meanwhile, the forms of punishment are in the form of verbal reprimands, reduction in income, transfer and demotion, as well as warning letters and termination of employment.*

© 2024 The Author(s)

DOI: <https://doi.org/10.15642/jim.v3i1.1116>

### PENDAHULUAN

Pada organisasi nirlaba, hubungan biaya dengan manfaat sukar untuk diukur. Terlepas dari kesukaran tersebut, organisasi berupaya untuk mengendalikan dan mengelola sumber daya secara efektif dan efisien (Anthony, 1992:757). Perkembangan dan kesuksesan suatu organisasi ditentukan oleh faktor-faktor pendukung yang dimiliki. Rangkaian tata pikir dapat menimbulkan adanya falsafah yang melandasi antara pimpinan dan bawahan dalam proses manajemen (Martoyo, 1998:20). Begitu pula, perilaku organisasi yang sehat dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi, bukan untuk menggantikannya. Perilaku organisasi yang sehat mengakui sistem sosial dengan melibatkan jenis kebutuhan manusia untuk dilayani melalui berbagai cara (Davis & Newstrom, 1993:231).

Kehidupan kekerjaan dewasa ini dan di masa yang akan datang mengaitkan *reward* terhadap nilai maupun derajat manusia. Seorang karyawan memasuki suatu organisasi sebagai tempat bekerja tidak lagi semata-mata untuk mencari nafkah, melainkan upaya memuaskan berbagai jenis kebutuhannya dan tidak hanya dalam arti benda, tetapi menyangkut seluruh

aspek kehidupannya (Siagian, 1995:258). Selain perihal *reward*, organisasi juga memberikan *punishment* kepada karyawan untuk mendukung dan memberikan perhatian lebih, serta dilakukan berdasarkan dampak terhadap perilaku (Luthans, 2006:604).

Singkatnya, beberapa perusahaan, lembaga, maupun organisasi memiliki alasan untuk memantapkan penerapan *reward* dan *punishment*, termasuk di Lembaga Manajemen Infaq. Secara realitas, Lembaga Manajemen Infaq bergerak di bidang pekerjaan sosial. Menurut pendapat Zastrow, pekerjaan sosial merupakan profesi terdepan dalam memberikan pelayanan sosial untuk membantu banyak orang, baik secara individual, kelompok, keluarga, maupun masyarakat. Selain membantu dalam pemecahan masalah, misi utama pekerjaan sosial juga menciptakan kondisi kemasyarakatan yang dapat menunjang untuk pencapaian tujuan (Lestari dkk., 2015:237). Lembaga Manajemen Infaq merupakan lembaga filantropi profesional yang berkhidmat mengangkat harkat dan martabat masyarakat duaafa (kurang mampu) melalui penghimpunan zakat, infaq, sedekah, dan wakaf (<http://lmizakat.org>).

Eksistensi Lembaga Manajemen Infaq dalam mengawal amanah masyarakat ditunjang dengan peran sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini juga didukung dengan sumber data yang diperoleh bahwa Lembaga Manajemen Infaq didominasi oleh orang-orang yang memiliki riwayat sebagai aktivis kampus. Begitu pula, Lembaga Manajemen Infaq erat kaitannya dengan idealisme, sehingga orang-orang yang bekerja mampu menunjukkan dedikasinya. Pada akhirnya, Lembaga Manajemen Infaq menerapkan *reward* dan *punishment* sebagai instrumen manajemen yang berguna dalam memotivasi serta mengarahkan perilaku yang diinginkan. Dengan kata lain, penerapan *reward* dan *punishment* di Lembaga Manajemen Infaq menjadi perhatian bagi manajerial. Merujuk pada ulasan tersebut, maka pembahasan ini bertujuan untuk mengeksplorasi seputar proses maupun bentuk-bentuk *reward* dan *punishment* yang notabene menjadi kajian menarik dalam penerapannya.

## **KAJIAN TEORI**

### **Tinjauan tentang *Reward***

*Reward* adalah penghargaan yang diinginkan dan dipersepsikan oleh seseorang saat melakukan pekerjaan yang baik (Ivancevich dkk., 2007:223). *Reward* diartikan sebagai imbalan yang diberikan kepada karyawan karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Umayah, 2015:22). Chaplin (1989:436) mendefinisikan *reward* sebagai situasi maupun pernyataan lisan yang menghasilkan kepuasan atau menambah probabilitas suatu perbuatan yang dikerjakan. Pada kondisi yang lebih spesifik,

sistem *reward* memotivasi untuk pencapaian prestasi, yaitu dapat dibuktikan dengan adanya kontraprestasi. Organisasi akan mendapatkan pola perilaku yang mengantar kontraprestasi untuk dihargai karyawan. Hal ini terjadi karena setiap individu memiliki kebutuhan dan sikap dalam menjalani kehidupan di dunia (Tampubolon, 2008:190).

Setiap pimpinan dapat menentukan bawahan untuk dinilai dan dihargai. Keputusan tersebut berpengaruh terhadap perilaku bawahan. Rasa peduli perlu ditekankan untuk menjamin sistem penilaian dan *reward* organisasi. Kondisi ini akan mengurangi ketidakpuasan di antara para karyawan, mengurangi ketidakhadiran dan perputaran, serta meningkatkan komitmen organisasi. Apabila kondisi tersebut tidak ada, maka probabilitas tindakan mengundurkan diri akan meningkat (Robbins, 2002:277). Mengingat tujuan *reward* adalah menarik orang-orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, mempertahankan karyawan, dan memotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Ivancevich dkk., 2007:226).

Jenis *reward* yang diberikan oleh organisasi lebih kompleks dari yang secara umum dibayangkan (Robbins, 2002:275). Jenis *reward* berdasarkan aspek manajemen terbagi menjadi dua kategori, yaitu finansial dan nonfinansial. Menurut Ivancevich dkk. (2007:228), *reward* finansial meliputi gaji dan upah, serta tunjangan. Sedangkan *reward* nonfinansial juga menjadi perhatian karena meraih peringkat yang lebih tinggi daripada *reward* finansial (Luthans, 2006:607). *Reward* nonfinansial di suatu organisasi meliputi penghargaan interpersonal (seperti status, pengakuan, serta perhatian sosial) dan promosi (Ivancevich dkk., 2007:229). Di sisi lain, 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 (Ivancevich dkk., 2007:215).

### **Tinjauan tentang *Punishment***

*Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh individu setelah terjadinya suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan tertentu. Probabilitas hubungan dapat terjadi antara tanggapan yang ditentukan dengan konsekuensi yang tidak disukai (Purwanto, 1995:186). De Coninck 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 sekaligus menjadi pertimbangan sebagai *punishment* adalah kritikan oleh pimpinan atau diturunkannya jabatan. Apabila *punishment* digunakan secara

efektif untuk menekan perilaku, maka hal tersebut merupakan metode kontroversial dalam memodifikasi perilaku organisasi. *Punishment* digunakan setelah melalui pertimbangan cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi (Ivancevich dkk., 2007:224). Berikut ini merupakan penyajian atas perilaku yang dapat dihukum (Suwanto, 2010:143).

**Tabel 1.** Perilaku yang Dapat Dihukum (*Punishable Behaviors*)

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Keabsenan</li> <li>● Kelambanan</li> <li>● Meninggalkan tempat kerja</li> <li>● Mencuri</li> <li>● Tidur ketika bekerja</li> <li>● Berkelahi</li> <li>● Mengancam pimpinan</li> <li>● Mengurangi prestasi yang buruk</li> <li>● Melanggar aturan</li> <li>● Bertindak tidak bijaksana</li> <li>● Membahayakan keselamatan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pembangkangan kepada pimpinan</li> <li>● Memperlakukan pelanggan, nasabah, maupun donator secara tidak wajar</li> <li>● Menolak kerjasama dengan rekan</li> <li>● Menolak kerja lembur</li> <li>● Memiliki dan menggunakan obat-obatan terlarang sewaktu bekerja</li> <li>● Merusak peralatan</li> <li>● Menggunakan bahasa dan kata-kata kotor</li> <li>● Pemogokan yang ilegal</li> </ul>
---	--

Suatu organisasi memiliki tujuan dalam memberikan *punishment*. Pemberian *punishment* bertujuan untuk memperbaiki, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran (Mangkunegara, 2000:130). Jenis-jenis *punishment* diberikan dengan berbagai pertimbangan 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. Menurut Zainal (2005:450), jenis-jenis *punishment* terbagi menjadi tiga kategori, yaitu hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif digunakan sebagai metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang membahas problematika sosial atau kemanusiaan dari sejumlah individu maupun sekelompok orang (Creswell, 2014:4). Merujuk pada langkah strategis penelitian, pengumpulan data diperoleh dari hasil observasi, wawancara dengan empat narasumber atau informan (Direktur Pelaksana, Kepala Kantor Perwakilan Jawa Timur, Senior Manajer Perhimpunan, dan Manajer Sumber Daya Manusia), serta dokumentasi yang berlangsung di Lembaga Manajemen Infaq, tepatnya berada di Barata Jaya XXII/20 Surabaya. Kemudian, data diuji kredibilitasnya melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu sebagai upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian. Pada gilirannya, data dianalisis untuk memahami terkait hubungan antarbagian dan konsep, sehingga menghasilkan pola yang dijadikan dasar dalam membuat kesimpulan. Bersamaan dengan hal tersebut, analisis

data pada penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2014:246-252).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menjadi bagian penting dalam mempresentasikan dan menganalisis berbagai temuan yang relevan untuk menjawab sejumlah pertanyaan. Begitu pula, adanya pembahasan penelitian digunakan sebagai penunjang dalam memberikan kesempatan untuk menginterpretasikan, mengeksplorasi keterkaitan dengan penggunaan literatur atau rujukan teori, dan mengevaluasi temuan agar menghasilkan pemahaman yang utuh. Adapun hasil dan pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **Proses *Reward* dan *Punishment***

*Reward* dan *punishment* memengaruhi persepsi dan perilaku seseorang dalam berbagai cara. Realitas menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara *reward* dan *punishment* dengan karyawan di Lembaga Manajemen Infaq. Pada dasarnya, metode dan waktu pendistribusian *reward* merupakan persoalan kritis yang dihadapi oleh manajer, seperti gaji, transfer, promosi, pujian, dan pengakuan. Manajer dapat menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan lebih menantang dan memuaskan. Kendati demikian, *reward* dianggap penting oleh karyawan karena memiliki dampak terhadap perilaku dan kinerja. Sedangkan beberapa faktor yang berkaitan dengan pekerjaan dan sekaligus menjadi pertimbangan sebagai *punishment* adalah kritikan oleh pimpinan atau diturunkannya jabatan. Apabila *punishment* digunakan secara efektif untuk menekan perilaku, maka hal tersebut merupakan metode kontroversial dalam memodifikasi perilaku organisasi. *Punishment* digunakan setelah melalui pertimbangan cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi (Ivancevich dkk., 2007:215-224). Berikut ini merupakan pemberian *reward* dan *punishment* oleh Lembaga Manajemen Infaq kepada karyawan melalui proses yang ditentukan, antara lain:

#### **1. Peraturan *Reward* dan *Punishment***

Penerapan *reward* dan *punishment* merujuk pada peraturan yang dibuat. Sebagaimana penjelasan dari hasil wawancara, mekanisme dalam rangka membuat peraturan dilakukan berdasarkan proposisi. Setelah peraturan dibuat, maka manajerial segera mensosialisasikan. Namun, sosialisasi terkait peraturan *reward* terkesan kurang maksimal dan terjadi secara spontan. Sedangkan sosialisasi terkait peraturan *punishment* dilakukan melalui lisan maupun tulisan. Sosialisasi melalui lisan dilakukan saat rapat kerja tahunan yang dihadiri oleh para karyawan, sehingga dapat diterima secara komprehensif. Sementara itu, sosialisasi melalui tulisan dimanifestasikan dengan berupa dokumen.

#### **2. Pembinaan dalam Menentukan *Reward* dan *Punishment***

Manajerial dalam memberikan *reward* dan *punishment* tidak bermaksud mengabaikan

perhatian, melainkan mengadakan program pembinaan berupa *training* dan *development*. Pembinaan dilakukan sesuai dengan kebutuhan, serta merujuk pada susunan katalog dan matriks kompetensi, sehingga menghasilkan metode yang berbeda-beda. Apabila karyawan dianggap kurang memuaskan dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan tidak diiringi dengan sikap yang diharapkan, maka akan diberikan pembinaan yang lebih lanjut. Tujuan utamanya adalah memudahkan karyawan untuk menjalankan pekerjaan dan bersikap baik kepada pimpinan maupun sesama rekan kerja.

### 3. Waktu Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Praktik pemberian *reward* dan *punishment* menghasilkan motivasi, serta berpengaruh pada moral dan disiplin kerja. Karenanya, Lembaga Manajemen Infaq memperhatikan *reward* dan *punishment* yang seimbang dengan beban kerja. Pada rutinitas kerja, karyawan dengan sendirinya telah mendapatkan *reward*, meskipun tidak semata-mata hanya berupa nominal. *Reward* yang diterima oleh karyawan cukup bervariasi, sehingga waktu pemberiannya tidak terjadi secara bersamaan. Artinya, waktu pemberian *reward* disesuaikan dengan situasi dan tanggapan atas tuntutan kerja. Sedangkan waktu pemberian *punishment* dilakukan berdasarkan sistem. Hal ini ditinjau dari konsistensi tingkat pelanggaran karyawan. Probabilitas karyawan diberikan *punishment* ringan dapat berubah menjadi lebih berat jika tidak mengalami perbaikan.

### 4. Dampak *Reward* dan *Punishment*

Setiap karyawan mendapatkan *reward* sesuai dengan yang diperbuat. Pemberian *reward* menghasilkan dampak positif yang menimbulkan kepuasan dan perasaan bahagia. Sekecil apapun *reward* yang diberikan kepada karyawan tentunya memiliki nilai yang berharga, seperti ucapan terima kasih. Penerapan *reward* tidak sinkron dengan *punishment*, tetapi keduanya saling mengisi di Lembaga Manajemen Infaq. *Punishment* diberikan kepada karyawan dengan memperhatikan berbagai aspek, sehingga dapat menghindari terjadinya kesalahan, terutama dalam bersikap. Pemberian *punishment* diharapkan agar karyawan menjadi lebih profesional dalam bekerja. Namun, realitas pemberian *punishment* terkadang berlawanan dengan ekspektasi manajerial. Kendati demikian, probabilitas pemberian *punishment* dapat menimbulkan dampak positif maupun negatif.

### **Bentuk-bentuk *Reward* dan *Punishment***

*Reward* dirancang sebagai pemuas kebutuhan. Pemberian *reward* juga menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bentuk-bentuk *reward* yang terdapat di Lembaga Manajemen Infaq terbagi menjadi dua, yaitu finansial dan nonfinansial.

#### 1. *Reward* Finansial

Lembaga Manajemen Infaq memberikan *reward* finansial berupa uang dan tunjangan. Uang dianggap sebagai *reward* karena layak untuk diperjuangkan. Apabila karyawan memiliki keinginan untuk mendapatkan kenaikan atas pemberian uang, maka diupayakan agar bekerja lebih baik daripada sebelumnya. Selain uang, karyawan juga mendapatkan berbagai tunjangan, seperti tunjangan jabatan, pernikahan, maupun kesehatan. Tunjangan diberikan sebagai kebutuhan karyawan untuk memperlancar proses pekerjaan.

## 2. *Reward* Nonfinansial

*Reward* nonfinansial merujuk pada bentuk-bentuk penghargaan yang tidak bersifat material. *Reward* nonfinansial yang umumnya terjadi di organisasi meliputi penghargaan interpersonal dan promosi. Meskipun penerapannya demikian, Lembaga Manajemen Infaq memberikan tambahan *reward* nonfinansial berupa kebebasan memilih penugasan kerja. Berikut ini merupakan penjelasan terkait pemberian *reward* nonfinansial oleh Lembaga Manajemen Infaq, antara lain:

### a. Penghargaan Interpersonal

Manajer memiliki otonomi 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 (Ivancevich dkk., 2007:229). Karyawan mendapatkan penugasan kerja diiringi dengan pemberian fasilitas berdasarkan penyesuaian suatu jabatan. Berdasarkan observasi bahwa fasilitas di lingkungan kerja identik dengan ruangan. Ruangan kerja berisi peralatan dan perlengkapan kantor untuk menunjang pekerjaan, seperti meja, kursi, *printer*, komputer, kotak berkas, pendingin ruangan, kertas, pulpen, kalender, pensil, penghapus, staples, dan amplop. Sehubungan dengan itu, penghargaan interpersonal juga meliputi pengakuan dan perhatian sosial. Secara eksplisit, hasil wawancara mengulas tentang pendekatan formal yang mengaksentuasikan pada pengakuan, seperti kebijakan yang dimanifestasikan dengan pemberian seragam. Hal ini menghasilkan respons positif dari karyawan dan merasa dirinya menjadi bagian yang penting di Lembaga Manajemen Infaq. Sedangkan pendekatan informal merupakan pemberian dari sejumlah perhatian sosial yang menjadi kekuatan. Perhatian sosial dapat dimanifestasikan berupa tepukan di bahu atau pujian yang tulus, sehingga berpengaruh besar terhadap manajemen perilaku.

### b. Promosi

Pada konteks penilaian karyawan di Lembaga Manajemen Infaq, pemberian promosi tidak hanya menyesuaikan kebutuhan, tetapi juga menghadirkan sejumlah

tantangan. Mengingat salah satu aspek yang menonjol adalah perpindahan lokasi kerja yang biasanya menyertai promosi tersebut, sehingga dapat menimbulkan hambatan bagi karyawan yang bersangkutan. Di sisi lain, penentuan karyawan yang layak untuk mendapatkan promosi tergantung pada evaluasi atas kriteria prestasi, komitmen, dan kompetensi yang ditetapkan.

### c. Kebebasan Memilih Penugasan

Lembaga Manajemen Infaq memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih penugasan kerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Penentuan *reward* berupa kebebasan memilih penugasan kerja dinilai dari kriteria senioritas dan lamanya masa kerja. Kriteria tersebut dianggap sebagai faktor yang melekat. Apabila karyawan telah bekerja lebih dari sepuluh tahun, maka diberikan kebebasan memilih penugasan kerja. Terlebih lagi, kebebasan memilih penugasan kerja juga disesuaikan dengan *track record* karyawan. Kebebasan memilih penugasan kerja menjadi pembeda dalam konteks penerapannya di organisasi nirlaba, serta bersifat pengembangan atas teori yang mendeskripsikan bahwa *reward* nonfinansial berupa penghargaan interpersonal (status, serta pengakuan dan perhatian sosial) dan promosi. Kebebasan memilih penugasan kerja mengarah pada hak atau otonomi yang diberikan kepada individu karyawan untuk mengajukan diri dalam menjalankan tugas-tugas tertentu. Kebebasan tersebut akan menciptakan rasa kepemilikan terkait pekerjaan dan karyawan dapat mengontrol tujuan karir maupun kontribusi di organisasi.

Lain halnya dengan penerimaan bentuk-bentuk *punishment*, tidak menutup kemungkinan karyawan menganggapnya sebagai suatu tindakan yang tidak menyenangkan. De Coninck mendefinisikan *punishment* sebagai tindakan yang menyajikan konsekuensi tidak dikehendaki dari hasil dilakukannya perilaku tertentu. Adanya *punishment* membuat manajerial memikirkan strategi untuk mengatasinya (Ivancevich dkk., 2007:224). Begitu pula, Lembaga Manajemen Infaq merancang strategi untuk memberikan bentuk-bentuk *punishment* yang terbagi menjadi empat, yaitu teguran lisan, pengurangan jumlah pendapatan, mutasi dan penurunan jabatan, serta surat peringatan dan pemutusan hubungan kerja.

#### 1. Teguran Lisan

Manajerial memberikan teguran lisan dengan mempertimbangkan situasi tertentu. Kemudian, teguran tersebut diresmikan dalam peraturan. Karyawan bisa mendapatkan teguran lisan hingga tiga kali. Keputusan memberikan *punishment* berupa teguran lisan biasanya terkait dengan keterlambatan waktu kerja. Manajerial memprioritaskan kedisiplinan agar standar waktu kerja berjalan secara efektif. Keterlambatan dapat diakomodasi jika

menyangkut kondisi sakit karena dianggap sebagai keadaan darurat, baik untuk pribadi karyawan maupun keluarganya.

## 2. Pengurangan Jumlah Pendapatan

Keputusan memberlakukan *punishment* berupa pengurangan jumlah pendapatan atau potongan gaji dilakukan saat terjadinya keterlambatan maupun ketidakhadiran tanpa alasan pada waktu kerja. Keterlambatan diukur berdasarkan interval waktu per lima belas menit dan terdapat perbedaan dalam perhitungan antara lima belas menit pertama dan lima belas menit berikutnya. Pengurangan jumlah pendapatan diterapkan atas keterlambatan waktu kerja yang disesuaikan dengan tingkat jabatan. Sementara itu, kasus ketidakhadiran tanpa alasan dihitung berdasarkan jumlah hari.

## 3. Mutasi dan Penurunan Jabatan

Mutasi dalam konteks ini merujuk pada memindahkan penugasan kerja. Pemberlakuan *punishment* berupa mutasi terjadi saat seorang karyawan tidak menunjukkan perkembangan dalam pencapaian kerja. Karyawan yang tidak menunjukkan peningkatan dalam pencapaian kerja akan dipindahkan ke cabang Lembaga Manajemen Infaq lainnya. Proses mutasi ini kerap kali dianggap sebagai suatu tindakan yang berat oleh karyawan karena bertentangan dengan keinginan. Lain halnya dengan mutasi, penurunan jabatan sebagai bentuk *punishment* disebabkan karena karyawan telah menghambat jalannya pekerjaan. Ketidakefektifan dan ketidakefisienan dalam menjalankan tugas dapat dianggap mengacaukan pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan benar atau tidak sesuai dengan batas waktu yang ditentukan dapat menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

## 4. Surat Peringatan dan Pemutusan Hubungan Kerja

Surat peringatan diberikan kepada karyawan yang telah melewati batas kesempatan dalam menerima teguran lisan. Sebagaimana teguran lisan, surat peringatan dapat diberikan hingga tiga kali. Pemberian *punishment* berupa surat peringatan biasanya terkait dengan keterlambatan waktu kerja. Apabila karyawan secara kontinu terlambat waktu kerja hingga batas kesempatan surat peringatan habis, maka konsekuensinya adalah pemutusan hubungan kerja. Selain keterlambatan yang konsisten, pemutusan hubungan kerja juga dapat disebabkan oleh ketidakjujuran, seperti contoh kasus di bagian penghimpunan dana. Pada konteks ini, ketidakjujuran dianggap sebagai pelanggaran serius yang dapat mengakibatkan pemutusan hubungan kerja. Kasus ketidakjujuran dalam penghimpunan dana domainnya berkaitan dengan tindakan kriminal, sehingga penanganannya dilakukan secara tegas setelah bukti-bukti ditemukan. Pada akhirnya, upaya memberantas ketidakjujuran karyawan bertujuan

untuk mencegah kerugian bagi semua pihak.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka diperoleh sejumlah temuan terkait penerapan *reward* dan *punishment* di Lembaga Manajemen Infaq. Bermula dari analisis terhadap data dan literatur, tentunya akan menghasilkan simpulan penting untuk melengkapi pemahaman di bidang ini. Adapun simpulan hasil penelitian yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Perihal mengkaji proses *reward* dan *punishment* di Lembaga Manajemen Infaq, terdapat peranan penting dalam membangun persepsi dan perilaku karyawan. Penerapan *reward* dan *punishment* tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga menciptakan inovasi dalam pendekatannya. Pada intinya, proses *reward* dan *punishment* di Lembaga Manajemen Infaq meliputi: a) peneguhan *reward* dan *punishment* disesuaikan dengan ketentuan peraturan, b) menindaklanjuti *reward* dan *punishment* dengan program pembinaan yang tertuju pada aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap, c) mengomunikasikan hasil konfirmasi terkait dengan waktu pemberian *reward* dan *punishment* kepada karyawan, d) mengevaluasi dampak dari pemberian *reward* dan *punishment*.
2. Penerapan bentuk-bentuk *reward* dan *punishment* di Lembaga Manajemen Infaq berperan penting sebagai pemuas kebutuhan karyawan. Namun, seiring dengan bentuk *reward* yang diinginkan, maka pemberian bentuk-bentuk *punishment* juga menjadi suatu hal yang perlu dipertimbangkan. Secara komprehensif, bentuk-bentuk *reward* yang diberikan oleh Lembaga Manajemen Infaq terbagi menjadi dua kategori, yaitu finansial dan nonfinansial. Bentuk *reward* finansial berupa uang (gaji) dan tunjangan. Selain finansial, terdapat bentuk *reward* nonfinansial berupa penghargaan interpersonal (status, serta pengakuan dan perhatian sosial), promosi, dan kebebasan memilih penugasan kerja. Sedangkan bentuk-bentuk *punishment* yang terdapat di Lembaga Manajemen Infaq berupa teguran lisan, pengurangan jumlah pendapatan atau potongan gaji, mutasi dan penurunan jabatan, serta surat peringatan dan pemutusan hubungan kerja.

Sebagaimana pada simpulan di atas, terdapat identifikasi beberapa aspek penting terkait penerapan *reward* dan *punishment* di Lembaga Manajemen Infaq. Karenanya, bagian saran akan diuraikan dengan maksud bahwa pemberlakuan *reward* dan *punishment* senantiasa perlu disertai dengan komunikasi yang transparan dari pihak manajerial kepada karyawan. Hal ini bertujuan untuk menghindari asumsi yang menimbulkan interpretasi yang berbeda dalam pelaksanaan *reward* dan *punishment*. Dengan demikian, *reward* dan *punishment* yang telah dirancang dapat

terlaksana sesuai dengan penerapannya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, Robert N. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Chaplin, C. P. 1989. *Kamus Lengkap Psikologi*. Terjemahan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design – Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Terjemahan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1993. *Perilaku dalam Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- <http://lmizakat.org>
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert, & Matteson, Michael T. 2007. *Perilaku Organisasi dan Manajemen Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Lestari, Rizki Bunga, Nulhaqim, Soni Akhmad, & Irfan, Maulana. The Primary Profession Of Social Worker: Eksistensi Pekerja Sosial Sebagai Suatu Profesi. *PROSIDING KS: RISET & PKM*, 2(2), 147-300. doi: <https://doi.org/10.24198/jppm.v2i2.13532>
- Luthan, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 1998. *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: BPF E.
- Purwanto, M. Ngalm. 1995. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Zainal, Veithzal Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarto, FX. 2010. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Umayah, Arlina Delas. 2015. Pengaruh Sistem Reward, Job Relevan Information (JRI), Manager's Value Orientation Towards Innovation (VOI Manajer) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT. Wika Gedung Jakarta). *Jurnal Nominal*, 4(1), 17-31. doi: <https://doi.org/10.21831/nominal.v4i1.6885>