

## BAB 7 PENGHARGAAN

### A. Definisi Penghargaan

Penghargaan adalah perangsang maupun motivasi guna mengembangkan kinerja yang dicapai individu yang biasanya seperti bentuk finansial yaitu pemberian insentif, tunjangan, bonus, serta komisi.<sup>1</sup>

Penghargaan juga bisa diartikan sebagai wujud hadiah yang diberikan untuk pekerja yang memiliki kemampuan tertentu yang memiliki manfaat guna perusahaan maupun kelompok yang berupa finansial ataupun nonfinansial yang bertujuan untuk mengembangkan semangat, motivasi, komitmen pekerja, ataupun bisa memberikan pengaruh kepada pekerja lainnya guna melaksanakan sesuatu dengan lebih baik lagi, kemudian menjadikan sebuah persaingan yang positif antara karyawan.

Wujud pemberian penghargaan yang efektif ialah pemberian insentif serta tunjangan, karena hasil yang baik harus diberikan komisi yang sesuai. Hal itu lebih efektif daripada memberikan bonus di akhir tahun.

Insentif yang sifatnya insidental sesuai dengan prestasi yang dicapai biasanya berbeda dengan tunjangan yang bersifat semi permanen, karena melekat dengan struktur yang diduduki oleh karyawan. Sebagai karyawan terbaik maka diberi insentif yang jumlahnya disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, dan akan lebih baik bila sudah ditetapkan oleh perusahaan dengan surat

---

<sup>1</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi Pertama*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2004, h.269

keputusan. Sebagai karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu diberikan tunjangan yang melekat pada jabatan tersebut.

Pemberian penghargaan harus dikaitkan dengan cara langsung terhadap tujuan pencapaian dengan menggunakan cara yang sederhana kemudian pekerja bisa mengetahui berapa jumlah upah yang diberikan. Penghargaan merupakan lawan kata dari *punishment*. Hukuman, merupakan sanksi yang diberikan oleh atasan kepada karyawan yang melanggar aturan, atau tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan. Hukuman diberikan sebagai cambuk agar karyawan berusaha sekuat tenaga untuk bekerja lebih baik lagi. Hukuman diberikan dengan cara adil akan bisa mengembangkan prestasi kerja untuk pegawai yang rajin dan mempunyai kinerja tinggi. Tidak adil akan dirasakan oleh karyawan yang rajin, manakala tunjangan, insentif, bonus diberikan secara sama rata kepada seluruh karyawan tanpa melihat prestasi kerja.

Penghargaan tidak harus dalam bentuk uang, tetapi juga dapat berupa pujian, piagam, piala, tropi, vandel, lencana, bintang, tanda kehormatan, kenaikan pangkat, pemberian jabatan yang lebih tinggi, promosi memimpin suatu area. Misalnya saja, pegawai terajin pada bulan Januari, maka pada bulan Februari orang tersebut diberi penghargaan sebagai pegawai teladan. Gambar, nama, dan jabatan pegawai tersebut ditempel di tempat-tempat yang bisa dibaca oleh seluruh pegawai dan tamu dalam rangka:

1. Meningkatkan motivasi pegawai yang bersangkutan.
2. Memberi penghargaan kepada pegawai tersebut atas prestasi yang diperoleh.
3. Memacu pegawai lain untuk dapat mendapatkan penghargaan yang sama atau lebih baik.
4. Membangkitkan terjadinya persaingan yang sportif, objektif, dan positif.
5. Membuat iklim organisasi yang lebih kondusif.

6. Mengurangi sifat iri dengki dari pegawai yang malas terhadap pegawai yang rajin.
7. Menambah komitmen, loyalitas, dan integritas pegawai.

Penghargaan juga dapat berupa fasilitas, seperti tempat kerja yang lebih nyaman, fasilitas peralatan kantor yang lebih canggih, kendaraan dinas, tunjangan transportasi, tunjangan perumahan, asuransi, beasiswa anak, tamasya sekeluarga atau berlibur bersama seluruh karyawan, studi banding ke luar daerah atau luar negeri, *outbound*, umroh ke tanah suci, naik haji, dan sebagainya. Seluruh penghargaan dalam bentuk fasilitas sesungguhnya dapat dinilai dalam bentuk rupiah.

Penghargaan bisa dalam bentuk perorangan, kelompok kecil, kelompok besar, maupun populasi. Penghargaan perorangan diberikan karena individu yang dipandang mampu mencapai prestasi kerja tertentu. Penghargaan kepada kelompok kecil diberikan karena kelompok kecil mampu mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Misalnya, kelompok kecil sales mobil dalam satu bulannya mampu mendapatkan penghargaan yang telah ditentukan oleh dealer mobil tersebut. Penghargaan pada kelompok besar karena kelompok besar tersebut telah mampu memenuhi target yang sudah ditetapkan perusahaan. Contohnya bagian produksi mampu memproduksi barang dan jasa di atas target yang telah ditentukan, maka bagian produksi tersebut seluruhnya berhak mendapat penghargaan yang telah dijanjikan.

Penghargaan menjadi motivasi yang benar akan menciptakan kondisi kondusif serta berpengaruh kepada produktivitas kerja yang lebih bagus. Sikap, motivasi, dan semangat kerja yang tinggi yang diwujudkan dalam kuantitas produk kerja dapat dipahami sebagai mental individu. Adanya motivasi maka akan terjadilah kemauan

kerja;<sup>2</sup> serta adanya suatu kemauan kerja yang besar terciptalah produktivitas tinggi. Motivasi bisa dilakukan menggunakan macam-macam dapat cara, yaitu seperti pendekatan penghargaan sebab pada dasarnya harapan setiap karyawan ialah guna memperoleh uang dalam bentuk penghargaan.

Suatu penghargaan yang disusun oleh sebuah perusahaan harus bisa memajukan motivasi pencapaian karyawannya supaya prestasi mampu mencapai posisi yang tertinggi. Karyawan yang berhasil menyelesaikan jenjang sarjana, magister, atau dokter sambil bekerja, dan mampu mencapai hasil nilai atau prestasi yang baik, maka akan diberi penghargaan menduduki posisi penting dan strategis yang ada di dalam perusahaan.

Begitu juga karyawan yang mampu mendapatkan berbagai sertifikat kompetensi kerja akan mendapat penghargaan dalam bentuk kepercayaan dari pimpinan untuk memimpin menangani berbagai pekerjaan yang membutuhkan ketelitian tinggi dan mempunyai tingkat kesulitan yang relatif tinggi. Bila pegawai yang memiliki tingkat pendidikan tinggi, serta memiliki berbagai sertifikat kompetensi atau keterampilan tidak diberikan penghargaan dalam bentuk kepercayaan untuk menangani pekerjaan yang membutuhkan kompetensi tinggi, maka akan terjadi ketidakadilan. Apabila kondisi tersebut terjadi, karyawan tersebut akan merasa tidak dimanfaatkan ilmu dan kompetensinya. Lebih parah lagi, apabila karyawan yang diberi kesempatan hanya karyawan biasa yang tidak mempunyai kompetensi dan tingkat pendidikan tinggi.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa penghargaan merupakan hadiah yang sifatnya merangsang atau memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karena pekerja tersebut telah berhasil mencapai atau melebihi target kinerja yang telah ditetapkan dan diwujudkan dalam bentuk finansial dan nonfinansial.

---

<sup>2</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, 2004, h.7

Penghargaan dalam bentuk finansial seperti pemberian insentif, tunjangan, bonus, komisi, dan berbagai fasilitas yang dapat dinilai dengan uang. Penghargaan dalam bentuk nonfinansial dapat berupa pujian, piagam, piala, vandel, rencana, bintang, tanda kehormatan, kenaikan pangkat, pemberian jabatan yang lebih tinggi, promosi memimpin suatu area.

## **B. Jenis-Jenis Penghargaan**

Berdasarkan uraian di atas, dapat diklasifikasikan berbagai jenis penghargaan. Menurut bentuknya, penghargaan diberikan dalam bentuk:

1. Finansial (tunjangan kinerja, bonus, insentif, kenaikan gaji, renumerasi, tunjangan belajar, dan sejenisnya).
2. Setara finansial (fasilitas kantor, promosi jabatan, fasilitas mobil, perumahan, asuransi, kesehatan, rekreasi, dan sejenisnya).
3. Nonfinansial (vandel, piagam, sertifikat, piala, lencana, dan sebagainya).

Berdasarkan jumlah orang yang menerima, penghargaan dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

1. Individu,
2. Kelompok kecil,
3. Kelompok besar, serta
4. Masal atau populasi

Berdasarkan waktu pemberiannya, penghargaan dapat dibedakan menjadi:

1. Insidental (bonus, insentif)
2. Semi permanen (tunjangan, remunerasi, beasiswa anak, asuransi kesehatan selama bekerja, fasilitas mobil, rumah dinas); dan
3. Permanen (asuransi hari tua, pensiun bulanan).

Berdasarkan penyebabnya, penghargaan dapat dibedakan menjadi:

1. Penghargaan prestasi (diperoleh karena mampu mencapai prestasi kerja tertentu).
2. Penghargaan struktural (diperoleh karena menduduki jabatan tertentu).
3. Penghargaan masa kerja (diperoleh karena mencapai masa kerja tertentu).

### **C. Strategi Pemberian Penghargaan**

Strategi pemberian penghargaan ialah sebuah pernyataan yang memaparkan apa yang dikehendaki perusahaan pada panjang guna meningkatkan serta melaksanakan kebijakan, praktik, serta proses pemberian penghargaan yang mendorong pencapaian tujuan bisnis serta memenuhi kebutuhan perusahaan.

Strategi pemberian penghargaan memberikan tujuan serta arah maupun sebuah kerangka pikir guna memajukan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pemahaman atau kebutuhan kelompok serta pekerja, dan bagaimana mereka dapat dipuaskan dengan baik. Hal ini juga berkaitan dengan pengembangan nilai-nilai organisasi terhadap bagaimana memberikan penghargaan terhadap para karyawan dan merumuskan prinsip-prinsip dasar yang memastikan bahwa nilai-nilai tersebut diterapkan. Strategi pemberian penghargaan disokong oleh filosofi pemberian penghargaan yang mengungkapkan kepercayaan organisasi yang menjadi dasar penilaian dan penghargaan terhadap karyawan. Filosofi pemberian penghargaan seringkali dikenal dengan prinsip-prinsip utama.

Secara umum strategi pemberian penghargaan ialah sebuah pemikiran yang bisa dilaksanakan guna bermacam-macam problematika penghargaan yang terdapat pada sebuah kelompok organisasi guna mengetahui bagaimana menghasilkan nilai dari hal

tersebut. Terkhusus lagi ada argumen guna meningkatkan strategi pemberian penghargaan, yaitu:

1. Harus mempunyai tujuan. Bagaimana caranya agar penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi memberi dampak yang positif.
2. Pengeluaran gaji di kebanyakan kelompok hingga mencapai kurang lebih 60% lebih harus dapat dimaknai sebagai investasi jangka panjang, dalam arti, karyawan dengan gaji dan insentif yang tinggi tidak keluar, mengundurkan diri, atau pindah ke perusahaan lain.
3. Penghargaan dalam artian yang luas diharapkan mampu meningkatkan performa.
4. Keuntungan yang sesungguhnya dari pemberian penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik diharapkan mampu sebagai bentuk penanaman modal pada bidang SDM yang mampu mendukung sumber daya yang lain.

#### **D. Inisiatif Penghargaan Khusus**

Inisiatif penghargaan diprioritaskan pada upaya meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Di bawah ini merupakan contoh inisiatif penghargaan khusus yang memungkinkan, satu maupun lebih seringkali muncul pada strategi pemberian penghargaan:

1. Penggantian metode pembayaran berdasarkan target kelompok menjadi berdasarkan besar kecilnya kontribusi dalam pencapaian target kelompok.
2. Pengenalan terhadap tindakan baru dan struktur pembayaran berdasarkan tingkat pendidikan, masa kerja, kompetensi, kinerjanya selama ini, komitmen dan loyalitas terhadap perusahaan.
3. Penggantian skema evaluasi pekerjaan yang sudah ada menggunakan skema yang terkomputerisasi dengan cara lebih

jelas mendeskripsikan nilai-nilai organisasi.

4. Perbaikan dari proses manajemen performa menjadi manajemen berbasis kinerja.
5. Pengembangan sistem penghargaan yang fleksibel.
6. Pelaksanaan *review* pembayaran setara guna meyakinkan bahwa pembayaran sebanding dengan pekerjaan.
7. Program komunikasi dibuat guna memberi informasi pada semua individu akan praktik serta kebijakan pemberian penghargaan di kelompok.
8. Program pelatihan, pembinaan, serta pembimbingan disusun guna mengembangkan kompetensi jajaran manajer.

#### **E. Pengembangan Strategi Pemberian Penghargaan**

Beberapa kunci pemberian penghargaan adalah sebagai berikut:

1. Fase diagnose. Fase ini merupakan fase permulaan untuk menentukan perlu tidaknya suatu kinerja diberi penghargaan. Seluruh hasil kinerja yang akan diberi penghargaan diperinci sehingga organisasi tidak perlu lagi memikirkan apakah suatu hasil kerja perlu mendapat penghargaan atau tidak, karena semuanya sudah diatur berdasarkan hasil diagnosis. Apabila hasil diagnosis menyimpulkan bahwa suatu prestasi kinerja tersebut perlu diberi penghargaan maka penghargaan dapat diberikan, tetapi bila hasil diagnosis menyatakan bahwa penghargaan tidak perlu diberikan, maka manajer tidak perlu memaksakan kehendak untuk memberikan penghargaan.
2. Fase desain detail. Fase ini merancang untuk penghargaan, besaran penghargaan, waktu pemberian, dan detail lain yang perlu dirancang dengan baik.
3. Uji akhir serta fase persiapan penerapan. Setelah dipertimbangkan secara matang, maka penghargaan siap diujicobakan dan



siap untuk diterapkan dalam lingkungan organisasi secara keseluruhan.

4. Fase penerapan. Fase ini merupakan fase penerapan penghargaan disertai *review* mengenai kebijakan yang pernah digunakan serta kalau perlu dilakukan modifikasi atas berbagai kelemahan dan kekurangannya.

Semua langkah tersebut, apabila menyangkut masalah perusahaan, maka perlu dikonsultasikan dan dikomunikasikan dengan pemegang saham, meliputi manajer senior sebagai penentu keputusan, sehingga penghargaan yang diberikan bersifat legal, tidak menyimpang dengan anggaran dasar serta anggaran rumah tangga perusahaan.

