

# PENGARUH MANAJEMEN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP TENAGA KEPENDIDIKAN DI UNIVERSITAS PESANTREN TINGGI DARUL 'ULUM JOMBANG

Dwi Nurcahyani

dwinurcahyanirozi@gmail.com

Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum (Unipdu) Jombang

Suspahariati

zahrato@gmail.com

Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum (Unipdu) Jombang

Abstrak: Penelitian ini berkaitan dengan penerapan manajemen *reward* dan *punishment* pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang, serta dampak penerapan *reward* dan *punishment* tersebut. Tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan sistem *reward* dan *punishment* dan penerapan serta dampaknya terhadap tingkat kedisiplinan karyawan di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Metode kualitatif-deskriptif digunakan untuk pengumpulan data serta penggambaran data secara ilmiah. Sumber data penelitian ini terdiri dari dua jenis yaitu data primer ialah hasil wawancara tentang sistem *reward* dan *punishment* serta aplikasinya di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang dan data sekunder ialah rekapitulasi kehadiran karyawan Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Simpulan penelitian menyatakan bahwa Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang memberikan bonus bulanan yang besarnya berbeda-beda untuk setiap karyawan yang disesuaikan dengan tingkat kehadirannya dalam rekam *finger print* yang telah disediakan untuk memantau kedisiplinan karyawan dari sisi kehadiran. Penegakan hukum di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang telah dilaksanakan oleh pimpinan baik hukuman preventif maupun hukuman represif. Setelah dikaji, ditemukan bahwa jenis *reward* dan *punishment* yang diberlakukan mampu mempertahankan tingkat kehadiran staff diatas 90% setiap bulannya namun hanya 80% tingkat kehadiran dosen. Sedangkan pada tahun pertama ditigkatkannya jenis *reward* yang diberikan ditemukan peningkatan kehadiran karyawan namun menurun pada tahun kedua diberlakukannya *reward* yang sama.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, *Reward*, *Punishment*, Kedisiplinan.

Abstrak: This study deals with the application of management reward and punishment in the University Of High Pesantren Of Darul 'Ulum (Unipdu) Jombang, as well as the impacts of the implementation of reward and punishment. The purpose of this research is to describe the system of reward and punishment, as well as its implementation and its impact on the level of discipline of employees at Unipdu Jombang. The qualitative-descriptive method used for data collection as well as depictions of scientific data. The data sources of this research consisted of two types: primary data and secondary data. Primary data are result of interviews about reward and punishment system and its application in the Unipdu Jombang, and secondary data are recapitulation of the presence of employees of the Unipdu Jombang. The conclusions of this study show that Unipdu Jombang provides monthly bonuses which amount varies for each employee that is tailored to the level of its presence in the finger print records that have been provided to monitor the discipline of employees in term of attendance. Law enforcement at Unipdu Jombang has been carried out by the heads of both punishment preventive and repressive punishment. After review, it was found that the type of reward and punishment is able of maintain staff attendance rate above 90% every month, but only 80% attendance rate lecturers. While in the first year kind of reward given the increase found increased attendance, but declined in both the implementation of the same reward.

Keywords: Human Resources Management, Reward, Punishment, Discipline.

## Pendahuluan

Suatu institusi baik swasta maupun pemerintah dan organisasi harus memperhatikan pemenuhan kebutuhan pegawainya untuk meningkatkan kinerja yang efektif, efisien dan ekonomis. Imbalan atau kompensasi dapat diterapkan sebagai bentuk motivasi yang diberikan kepada pegawai. Manajemen *reward* dan *punishment* sangat penting untuk meningkatkan motivasi pegawai mencapai prestasi yang terbaik. Prinsip penting dalam manajemen *reward* dan *punishment* adalah prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak dan apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi yang setimpal serta adil. Gibson menyatakan, tujuan utama program penghargaan (*reward*) adalah untuk menarik orang yang cakap untuk

bergabung dalam organisasi, menjaga pegawai agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja.<sup>1</sup>

Kekeliruan dalam menerapkan manajemen *reward* dan *punishment*, khususnya sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pegawai dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik pegawai maupun organisasi. Dalam kenyataannya organisasi menerapkan manajemen *reward* dan *punishment* disesuaikan dengan kondisi masing-masing.

Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang merupakan salah satu instansi pendidikan yang telah menjadi pilihan sebagian besar masyarakat sekitarnya untuk memperoleh pendidikan lanjutan. Maka dari itu pimpinan juga menuntut adanya kinerja yang efektif dari para pegawai. Manajemen *reward* dan *punishment* pada karyawan beragam, seperti yang dapat dilihat dari lingkungan Instansi Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang, di mana ada karyawan yang manajemen *reward* dan *punishment*-nya kurang baik, cukup baik serta memuaskan. Asumsi sementara yang dapat ditarik adalah manajemen *reward* dan *punishment* terhadap karyawan, mungkin memiliki peluang yang sama dalam keberhasilan instansi, sebagaimana juga kekeliruan dalam pemberlakuan manajemen *reward* dan *punishment* terhadap kekurangberhasilan instansi. Dan jika asumsi ini dikaitkan dengan manajemen *reward* dan *punishment* yang dilaksanakan Pimpinan Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang, maka dapat diduga bahwa informasi yang didasari oleh penelitian empiris menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen *reward* dan *punishment* di lingkungan Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang, telah cukup bagus dalam penerapannya.

### **Manajemen Reward dan Punishment: Tinjauan Umum** **Konsep Sistem Reward dan Punishment**

Wibowo, dalam Gibson, menyatakan tujuan utama program penghargaan (*reward*) adalah untuk menarik orang yang cakap untuk

---

<sup>1</sup> James L. Gibson, *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses: Edisi ke-5* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2000), 179.

bergabung dalam organisasi, menjaga pegawai agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja.<sup>2</sup> Kekeliruan dalam menerapkan sistem *reward* dan *punishment*, khususnya sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja dikalangan pegawai dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik pegawai maupun organisasi.

Dalam kenyataannya organisasi menerapkan sistem manajemen *reward* dan *punishment* disesuaikan dengan kondisi masing-masing. Tentu konsep ini juga menjadi landasan rasional nasional yang secara umum merupakan usaha meningkatkan sumber daya manusia (SDM) dengan ditetapkannya Undang-undang nomor 22 Tahun 1999 yang diubah dengan undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah diharapkan menjadi birokrasi yang efektif. Dalam Undang-undang disebutkan, pemerintah hanya mengelola enam bidang saja, yaitu politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter, fiskal dan agama serta beberapa bidang lainnya yang membawa implikasi baru dalam manajemen publik dimana domain pemerintah berbeda.<sup>3</sup>

### *Sistem Reward dan punishment Dalam Pandangan Teoritis*

Ilmu *humanistic* dikenal sebagai teori yang disebut *theory of human motivation* yang dikembangkan oleh Abraham Maslow. Maslow mengemukakan gagasan hierarki kebutuhan manusia, yang terbagi menjadi dua kelompok, yaitu *deficiency needs* dan *growth needs*. *Deficiency needs* meliputi (dari urutan paling bawah) kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan cinta dan rasa memiliki, dan kebutuhan akan penghargaan.<sup>4</sup>

Atkinson menjelaskan dalam *deficiency needs* ini, kebutuhan yang lebih bawah harus dipenuhi lebih dulu sebelum ke kebutuhan di level berikutnya. *Growth needs* meliputi kebutuhan kognitif, kebutuhan estetis, kebutuhan aktualisasi diri, dan kebutuhan *self-transcendence*.

---

<sup>2</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja Devisi Buku Perguruan Tinggi* (Jakarta: PT Jasa Grafindo Persada, 2007), 149.

<sup>3</sup> Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

<sup>4</sup> A. H. Maslow, *A Theory of Human Motivation* (Toronto: York University, 1943).

Menurut Maslow, manusia hanya dapat bergerak ke growth needs jika dan hanya jika *deficiency needs* sudah terpenuhi. Hierarki kebutuhan Maslow merupakan cara yang menarik untuk melihat hubungan antara motif manusia dan kesempatan yang disediakan oleh lingkungan.<sup>5</sup>

Sistem *reward* dan *punishment* merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Kedua metode ini sudah cukup lama dikenal dalam dunia kerja. Tidak hanya dunia kerja, dalam dunia pendidikanpun kedua metode ini kerap kali digunakan. Namun selalu terjadi perbedaan pandangan, mana yang lebih diprioritaskan antara *reward* dan *punishment*.

Berbagai definisi *reward* dikemukakan oleh para ahli. Nugroho mengatakan bahwa *reward* artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan.<sup>6</sup> Afiff menyatakan bahwa Jeffrey Pfeffer juga mengomentari makna *reward*. Menurutnya promosi atau penambahan penghasilan akan dipandang sebagai kenaikan gaji dan akan membekas sebagai *reward* indikator hanya selama kurang lebih 30 hari saja. Setelah itu ia hanya akan dilihat sebagai “gaji” semata atau penghasilan rutin.<sup>7</sup> Dengan kata lain, insentif dalam bentuk uang, harus tetap dan selalu disertai dengan pengakuan manajemen terhadap eksistensi dan kontribusi karyawan terhadap instansi.

Dalam pelaksanaannya, bentuk-bentuk penghargaan tersebut harus diberikan kepada mereka yang berhasil menyelesaikan tugas dengan baik. Penghargaan yang berupa kegiatan dapat diberikan kepada mereka yang dapat menyelesaikan tugas secara tepat, dan penghargaan yang berupa benda diberikan kepada mereka yang berprestasi.<sup>8</sup> Nugroho menyebutkan bahwa *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah

---

<sup>5</sup> Atkinson (ed.), *Pengantar Psikologi Edisi Kedelapan* (Jakarta: Erlangga, 1983), 78.

<sup>6</sup> Bambang Nugroho, *Reward dan Punishment* (Buletin Cipta Karya, 2006), 5.

<sup>7</sup> Saleh Afif, “Scaling Up Poverty Reduction in Indonesia” (Makalah dipresentasikan di Shanghai, 27 Mei 2004).

<sup>8</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Manusiawi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), 186.

dicapai.<sup>9</sup> Menurut Henri Simamora *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.<sup>10</sup>

Dengan adanya pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### ***Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sistem Reward dan Punishment***

Teori Maslow mendorong penelitian-penelitian lebih lanjut yang mencoba mengembangkan sebuah teori tentang motivasi yang memasukkan semua faktor yang mempengaruhi motivasi ke dalam satu model (*grand theory of motivation*), misalnya seperti yang diusulkan oleh Leonard, Beauvais, dan Scholl. Menurut model ini, terdapat 5 faktor yang merupakan sumber motivasi, yaitu: (1) *instrumental motivation* (*reward* dan *punishment*); (2) *intrinsic Process Motivation* (kegembiraan, senang, kenikmatan); (3) *goal internalization* (nilai-nilai tujuan); (4) *internal self-concept* yang didasarkan pada motivasi; dan (5) *external self-concept* yang didasarkan pada motivasi.<sup>11</sup>

Mangkuprawira menyampaikan ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen *reward* dan *punishment*, antara lain: (1) terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam organisasi; (2) setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja atau performance; (3) mempertimbangkan keuangan organisasi; (4) nilai rupiah dalam sistem penggajian mampubersaing dengan harga pasar tenaga kerja sejenis; (5) sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam

---

<sup>9</sup> Bambang Nugroho, *Reward dan Punishment*, 5.

<sup>10</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004).

<sup>11</sup> D. A. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 159.

golongan yang sama; (6) sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai.<sup>12</sup>

Menurut Sulistiyani dan Rosidah, beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagaimana di bawah.

1. *Kebenaran dan keadilan.* Kompensasi harus didasarkan pada kondisi riil yang telah dikerjakan oleh pegawai, artinya disesuaikan dengan kemampuan, pendidikan, kecakapan dan jasa yang telah diberikan kepada organisasi.
2. *Dana organisasi.* Kemampuan organisasi memberikan kompensasi diberikan baik berupa finansial maupun nonfinansial disesuaikan dengan dana yang tersedia.
3. *Serikat pekerja.* Para karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja dapat mempengaruhi pelaksanaan kompensasi, karena serikat pekerja merupakan simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan nasibnya.
4. *Produktifitas kerja.* Produktifitas kerja pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.
5. *Biaya hidup.* Penyesuaian biaya hidup kompensasi dengan biaya hidup pegawai dengan keluarganya sehari-hari merupakan suatu hal yang layak/wajar dan perlu mendapatkan perhatian dalam penetapan kompensasi.
6. *Pemerintah.* Interpensi pemerintah untuk menentukan besaran kompensasi sangat diperlukan.<sup>13</sup>

### ***Indikasi Keberhasilan Sistem Reward dan Punishment***

Menurut Siagian, rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak instansi juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya,

---

<sup>12</sup> Tb. Syafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), 91.

<sup>13</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 101.

sehingga tujuan instansi dapat tercapai.<sup>14</sup> Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan instansi yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi. Sedangkan sistem *reward* dan *punishment* merupakan salah satu alat untuk memotivasi para karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan itu.

Sistem *reward* dan *punishment* umumnya diberikan sebagai imbalan atas perilaku kerja individual, tetapi dapat pula diberikan kepada kelompok. Implikasi dari Sistem *reward* dan *punishment* menunjukkan bahwa ada dikotomi antara pemimpin sebagai superordinat dan pengikut sebagai subordinat sejauh menyangkut peran dan fungsi. Namun terlepas dari itu, pimpinan madrasah sebagai pemimpin yang efektif, harus menawarkan pemberian sistem *reward* dan *punishment* yang adil dan bijaksana untuk memudahkan proses pelayanan pada masyarakat. Dengan demikian, jelaslah bahwa sistem *reward* dan *punishment* yang berbeda mengundang perilaku yang berbeda. Tidak ada jaminan bahwa sistem *reward* dan *punishment* dapat mempengaruhi keberhasilan instansi.

### Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dipilih adalah penelitian kualitatif-deskriptif. Penelitian ini akan menggambarkan jenis-jenis *reward* dan *punishment* yang diberlakukan di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang dan seperti apa dampaknya terhadap tingkat kehadiran karyawan. Analisis akan dilakukan secara kualitatif, yaitu berdasarkan pada persentase kehadiran staf dan dosen Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang dan distribusi frekuensi penerima bonus kehadiran.

Lokasi penelitian yang dipilih adalah Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Lokasi ini dipilih karena Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum sudah menerapkan berbagai jenis *reward* dan *punishment*, sehingga perlu diketahui seperti apa dampaknya pada karyawan terutama tingkat kehadiran mereka.

---

<sup>14</sup> Sondang Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1995), 70.



## **Temuan-Temuan di Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum *Profil dan Sejarah***

Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum jika disingkat menjadi “Unipdu”. Ketua Yayasan Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Peterongan Jombang, KH As’ad Umar, mendirikan Fakultas Tarbiyah Universitas Darul ‘Ulum Jombang pada tahun 1988, dan pada tahun 1999 berubah nama dari Fakultas Tarbiyah menjadi STAIDU (Sekolah Tinggi Agama Islam Darul ‘Ulum). Beberapa tahun setelah berdirinya STAIDU, beliau mendirikan pendidikan tinggi lain yaitu AKPER (Akademi Perawat) dan STIBA (Sekolah Tinggi Bahasa Asing) dan yang terakhir adalah AKBID (Akademi Kebidanan). Ketiga sekolah tinggi tersebut masih berada dalam area Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan Jombang.

Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum adalah hasil dari *merger* beberapa pendidikan tinggi yang sebelumnya sudah dikelola oleh Yayasan Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang, sebagaimana baru saja disebutkan. Status “universitas” disahkan oleh pemerintah sesuai dengan SK Mendiknas RI Nomor: 121/D/O/2001. Pada tanggal 9 September 2001, dan diresmikan oleh Wakil Presiden RI, H. M. Hamzah Haz dengan disaksikan oleh para kyai sepuh Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Jombang dan pondok pesantren lain.

### ***Jenis dan Penerapan Reward dan Punishment***

Berikut ini adalah beberapa jenis *reward* dan *punishment* yang ditemukan di Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014.

a. Tahun 2012

1) Jenis *Reward*:

a) Memberikan bonus presensi bulanan. Ketentuan bonus presensi bulanan dihitung berdasarkan presensi *finger print*.<sup>15</sup>

Tabel 1:

Uraian Bonus Presensi Tahun 2012

No	Uraian	Bonus
1	Tepat selama hari efektif	200.000
2	Toleransi 30 menit selama hari efektif	100.000

<sup>15</sup> SK Rektor UNIPDU Nomor 2083/A/AU/1/2012.

3	Toleransi 35 menit selama hari efektif	75.000
4	Toleransi 45 menit selama hari efektif	50.000

Ini adalah tahun kedua berlakunya *finger print* di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum. Namun tingkat kehadiran karyawan masih terbilang stagnan dari tahun-tahun sebelumnya sehingga pimpinan terus meningkatkan jumlah bonus presensi bagi karyawan yang memenuhi ketentuan jumlah kehadiran.

- b) *Doorprize* Ahad Sehat dengan ketentuan minimal kehadiran 70% senilai 1.000.000, 750.000, 500.000, dan 250.000, *doorprize* khusus untuk kehadiran  $\geq 40\%$  senilai 200.000, dan *doorprize* untuk semua peserta senilai 50.000 untuk kehadiran  $\geq 25$  kali, 40.000 untuk kehadiran 20-24 kali, 30.000 untuk kehadiran 15-29 kali, 20.000 untuk kehadiran  $< 15$  kali.<sup>16</sup>

Dalam penerapannya, jenis *reward* yang telah dikukuhkan melalui surat keputusan ini baru mulai diadakan dua kali mulai tahun 2011.

- c) Tunjangan hari raya yang disesuaikan dengan masa kerja bertujuan untuk memotivasi pegawai untuk loyal terhadap Universitas. Dalam penerapannya, hal ini telah rutin diberlakukan selama beberapa tahun.
- d) Subsidi biaya studi lanjut bagi pegawai. Dalam penerapannya, subsidi ini masih sedikit karena terbatasnya jumlah dosen sehingga kuota untuk studi lanjut harus dilakukan secara bergantian dan berkala agar kegiatan perkuliahan tidak terganggu.<sup>17</sup>

## 2) Jenis *Punishment*

- a) Bagi dosen magang harus mengembalikan 2x gaji (*take-home pay*) apabila melanggar ketentuan magang dari Universitas yaitu harus memenuhi wajib kerja 2 kali masa magang ditambah satu tahun.<sup>18</sup>
- b) Dianggap mengundurkan diri apabila mengikuti seleksi kepegawaian diluar Unipdu tanpa seizin pimpinan (izin mengikuti seleksi maksimal 3 kali selama menjadi pegawai).<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Ketentuan *Doorprize* Ahad Bersih & Sehat No: 2055/A2/AU/4/2012.

<sup>17</sup> SK Rektor UNIPDU Nomor: 2407/A/AU/10/2012.

<sup>18</sup> Ketentuan UNIPDU Tanggal 3 Juni 2010.

<sup>19</sup> SK Rektor Nomor: 1014/A/KP/9/2014.

b. Tahun 2013

Pada tahun 2013, ketentuan *reward* pada kegiatan Ahad Sehat masih diberlakukan bahkan ditingkatkan. Adapun ketentuan tersebut sebagai berikut:

- 1) *Doorprize* Ahad Sehat dengan ketentuan minimal kehadiran 70% senilai 1.000.000, 750.000, 500.000, dan 250.000, *doorprize* khusus untuk kehadiran  $\geq 40\%$  senilai 200.000, dan *doorprize* untuk semua peserta senilai 50.000 untuk kehadiran  $\geq 25$  kali, 40.000 untuk kehadiran 20 – 24 kali, 30.000 untuk kehadiran 15-29 kali, 20.000 untuk kehadiran  $\leq 15$  kali.<sup>20</sup>

Dalam penerapannya, jenis *reward* yang telah dikukuhkan melalui surat keputusan ini telah dilaksanakan secara rutin setiap bulan April mulai tahun 2011. Hal ini terbukti meningkatkan semangat karyawan untuk mengikuti kegiatan yang dianggap sebagian orang sebagai hal yang sepele ini. Pada tahun 2011 karyawan yang mengikuti kegiatan ini secara rutin tidak lebih dari 50% dari total karyawan yang ada. Menurut hasil wawancara, mereka yang enggan mengikuti beralasan bahwa kegiatan tersebut bukanlah bagian dari tanggung jawab kerja meskipun rektor telah menyatakan pentingnya kegiatan ini sebagai kegiatan tambahan di luar jam kerja yang bertujuan untuk menyehatkan jasmani karyawan.

- 2) Tunjangan hari raya yang disesuaikan dengan masa kerja bertujuan untuk memotivasi pegawai untuk loyal terhadap Universitas. Dalam penerapannya, hal ini masih rutin dilaksanakan.<sup>21</sup>
- 3) Subsidi biaya studi lanjut bagi pegawai. Dalam penerapannya, subsidi untuk studi lanjut meningkat daripada tahun sebelumnya.
- 4) Untuk meningkatkan kehadirannya, pada awal tahun 2013, rektor Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang menerbitkan surat keputusan Nomor 2583/A/AU/1/2013 tentang ketentuan bonus presensi bagi pegawai dengan ketentuan sebagai berikut:<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Ketentuan *Doorprize* Ahad Bersih & Sehat No: 2055/A2/AU/4/2013.

<sup>21</sup> Ketentuan UNIPDU Nomor: 1542/A2/AU/8/2011.

<sup>22</sup> SK Rektor UNIPDU Nomor 2583/A/AU/1/2013.

- a) Masuk kerja sesuai dengan jam kerja Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang (07.30-14.00 WIB), mendapat bonus presensi senilai Rp. 250.000,-/bulan.
- b) Memberikan bonus presensi bulanan. Ketentuan bonus presensi bulanan dihitung berdasarkan presensi *finger print*:

Tabel 2:

Uraian Bonus Presensi Tahun 2013

No	Uraian	Bonus
(1)	Tepat selama hari efektif	250.000
(2)	Toleransi 30 menit selama hari efektif	150.000
(3)	Toleransi 35 menit selama hari efektif	100.000
(4)	Toleransi 45 menit selama hari efektif	75.000

Jika selama 3 bulan berturut-turut mendapar bonus presensi sebesar Rp. 250.000 serta mengikuti kegiatan Universitas Ahad Sehat & pertemuan rutin setiap tanggal 5, maka Universitas memberikan tambahan berupa Bonus Triwulan senilai Rp. 500.000,-.<sup>23</sup>

- c. Tahun 2014

Pada tahun 2014, terdapat empat jenis *reward* dan *punishment* yang diberikan oleh Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang kepada para karyawannya. Berikut ini adalah jenis-jenis *reward* dan *punishment* yang diberikan.

- 1) Pegawai dalam ikatan kontrak tugas/izin belajar yang mengikuti seleksi kepegawaian di luar Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang harus mengembalikan biaya yang diterima selama studi lanjut dan dinyatakan mengundurkan diri.
- 2) Pegawai dalam ikatan kontrak—magang, *training* dan lain-lain— yang mengikuti seleksi kepegawaian di luar Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang harus mengembalikan biaya yang diterima selama magang dan *training*, serta dinyatakan mengundurkan diri.
- 3) Pegawai dalam ikatan kontrak pegawai (tahun 1 & tahun 2) yang mengikuti seleksi kepegawaian di luar Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang harus mengembalikan *take home pay* yang

---

<sup>23</sup> SK Rektor Nomor: 23/A/KP/7/2013

diterima selama 2 tahun masa pengabdian dan dinyatakan mengundurkan diri.

- 4) Pegawai tidak dalam ikatan kontrak yang mengikuti seleksi kepegawaian di luar Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang dinyatakan mengundurkan diri.

***Tingkat Kehadiran Karyawan Tahun 2013***

Untuk mengetahui seberapa dampak pemberian *reward* dan *punishment*, dan terhadap siapa dampaknya yang paling berpengaruh, maka kehadiran karyawan dibedakan menjadi dua, yaitu kehadiran dosen dan kehadiran staf, sebagaimana berikut.

Tabel 3:  
Tingkat Kehadiran Staf Tahun 2013<sup>24</sup>

Nama	Tingkat Kehadiran Staf Tahun 2013												R
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	
Staf 1	81 %	75 %	69 %	81 %	83 %	60 %	83 %	83 %	76 %	98 %	85 %	79 %	79%
Staf 2	81 %	64 %	73 %	75 %	71 %	74 %	71 %	83 %	90 %	94 %	92 %	96 %	80%
Staf 3	99 %	97 %	97 %	88 %	78 %	99 %	78 %	83 %	87 %	93 %	96 %	92 %	91%
Staf 4	82 %	70 %	68 %	82 %	50 %	79 %	82 %	91 %	79 %	75 %	92 %	91 %	78%
Staf 5	93 %	87 %	98 %	98 %	95 %	96 %	95 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	97%
Staf 6	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100%
Staf 7	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	92 %	100 %	99 %	99 %	95 %	99 %	99 %	99%
Staf 8	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100%
Staf 9	87 %	95 %	100 %	98 %	90 %	92 %	90 %	94 %	70 %	96 %	84 %	91 %	91%
Staf 10	80 %	78 %	86 %	93 %	83 %	85 %	92 %	94 %	85 %	93 %	77 %	76 %	85%
Staf 11	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100%
Staf 12	95 %	95 %	91 %	87 %	93 %	100 %	93 %	100 %	100 %	100 %	99 %	100 %	96%
Staf 13	100 %	100 %	99 %	99 %	97 %	98 %	97 %	100 %	100 %	100 %	100 %	98 %	99%
Staf 14	70 %	70 %	85 %	98 %	100 %	100 %	100 %	91 %	95 %	100 %	100 %	100 %	92%
Staf 15	100 %	91 %	88 %	84 %	100 %	96 %	100 %	100 %	99 %	99 %	83 %	95 %	95%
Staf 16	87 %	68 %	75 %	79 %	76 %	72 %	76 %	83 %	61 %	58 %	92 %	56 %	74%
Staf 17	15 %	64 %	91 %	83 %	62 %	49 %	62 %	77 %	73 %	78 %	81 %	92 %	69%
Staf 18	92 %	95 %	96 %	96 %	95 %	97 %	95 %	99 %	99 %	93 %	90 %	98 %	95%
Staf 19	88 %	90 %	87 %	78 %	71 %	65 %	71 %	79 %	50 %	83 %	85 %	74 %	77%

<sup>24</sup> Data sekunder yang diolah.

Nama	Tingkat Kehadiran Staf Tahun 2013												R
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	
Staf 20	96 %	79 %	85 %	100 %	88 %	92 %	88 %	97 %	92 %	95 %	87 %	84 %	90%
Staf 21	96 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	96 %	92 %	100 %	99%
Staf 22	78 %	81 %	83 %	82 %	90 %	82 %	90 %	92 %	79 %	74 %	92 %	64 %	82%
Staf 23	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	58 %	100 %	97%
Staf 24	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	83 %	100 %	99%
Staf 25	96 %	91 %	96 %	85 %	97 %	93 %	97 %	99 %	98 %	85 %	72 %	85 %	91%
Staf 26	81 %	56 %	64 %	73 %	74 %	77 %	74 %	93 %	85 %	87 %	97 %	94 %	79%
Staf 27	100 %	100 %	100 %	100 %	99 %	99 %	99 %	99 %	96 %	21 %	17 %	96 %	86%
Staf 28	82 %	98 %	98 %	75 %	85 %	81 %	85 %	94 %	86 %	100 %	100 %	95 %	90%
Staf 29	94 %	100 %	92 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	89 %	92 %	100 %	97%
Staf 30	98 %	95 %	93 %	97 %	95 %	97 %	95 %	79 %	92 %	100 %	100 %	97 %	95%
Staf 31	88 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	98 %	97 %	100 %	99%
Staf 32	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	88 %	92 %	100 %	98%
Staf 33	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	95 %	90 %	100 %	99%
Staf 34	97 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	85 %	79 %	100 %	97%
Staf 35	82 %	77 %	60 %	95 %	91 %	95 %	91 %	91 %	93 %	95 %	95 %	89 %	88%
Staf 36	94 %	91 %	94 %	95 %	96 %	97 %	96 %	97 %	98 %	86 %	74 %	98 %	93%
Staf 37	84 %	98 %	93 %	97 %	96 %	87 %	96 %	86 %	98 %	99 %	96 %	89 %	93%
Staf 38	76 %	83 %	85 %	83 %	85 %	80 %	85 %	90 %	85 %	99 %	99 %	88 %	87%
Staf 39	90 %	72 %	92 %	90 %	72 %	86 %	72 %	94 %	92 %	100 %	100 %	71 %	86%
Staf 40	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	99 %	100%
Staf 41	100 %	100 %	92 %	99 %	100 %	100 %	100 %	96 %	100 %	100 %	90 %	100 %	98%
Staf 42	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	92 %	93 %	99 %	99%
Staf 43	88 %	100 %	100 %	100 %	100 %	92 %	100 %	96 %	95 %	88 %	86 %	99 %	95%
Staf 44	90 %	98 %	94 %	95 %	87 %	93 %	87 %	98 %	98 %	92 %	81 %	98 %	93%
Staf 45	99 %	100 %	100 %	96 %	99 %	100 %	99 %	94 %	96 %	98 %	99 %	100 %	98%
Staf 46	94 %	85 %	80 %	96 %	90 %	95 %	90 %	97 %	88 %	100 %	100 %	98 %	93%
Staf 47	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	96 %	87 %	100 %	99%
Staf 48	97 %	99 %	99 %	98 %	100 %	95 %	100 %	98 %	97 %	100 %	100 %	99 %	98%
Staf 49	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	80 %	100 %	99 %	99 %	100 %	98%
Staf 50	73 %	38 %	48 %	60 %	31 %	44 %	31 %	61 %	51 %	89 %	97 %	8%	53%
Staf 51	93 %	87 %	92 %	88 %	91 %	91 %	91 %	97 %	95 %	85 %	97 %	94 %	92%
Staf 52	99 %	98 %	89 %	91 %	100 %	94 %	100 %	99 %	100 %	96 %	93 %	100 %	97%

Nama	Tingkat Kehadiran Staf Tahun 2013												R
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	
Staf 53	89 %	90 %	96 %	95 %	95 %	96 %	95 %	98 %	95 %	96 %	83 %	80 %	92%
Staf 54	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100%
Staf 55	94 %	99 %	98 %	100 %	90 %	98 %	90 %	99 %	95 %	92 %	100 %	98 %	96%
Staf 56	67 %	87 %	78 %	74 %	74 %	67 %	74 %	91 %	83 %	81 %	58 %	93 %	77%
Staf 57	88 %	92 %	75 %	66 %	84 %	64 %	84 %	77 %	85 %	95 %	97 %	34 %	78%
Staf 58	96 %	100 %	100 %	96 %	90 %	96 %	90 %	99 %	92 %	92 %	100 %	96 %	96%
Rata-Rata	91 %	90 %	91 %	92 %	90 %	90 %	91 %	94 %	92 %	92 %	90 %	91 %	91%

Tabel di atas menunjukkan tingkat kehadiran staf tahun 2013. Dari tabel di atas terlihat bahwa secara umum tingkat kehadiran staf Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang pada tahun 2013 terbilang bagus. Rata-rata kehadiran staf dalam setahun adalah 91%. Secara umum, rata-rata kehadiran staf dari bulan ke bulan berfluktuasi secara stagnan.

### *Tingkat Kehadiran Karyawan Tahun 2014*

Berikut hasil presentase kehadiran dosen dan staf Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum tahun 2014 mulai bulan Januari sampai bulan Desember.

Tabel 4:  
Tingkat Kehadiran Dosen Tahun 2014<sup>25</sup>

Nama	Tingkat Kehadiran Dosen Tahun 2014												R
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nop	Des	
Dosen 1	99%	94%	98%	99%	98%	97%	99%	73%	99%	99%	90%	88%	94%
Dosen 2	95%	97%	91%	96%	93%	95%	96%	98%	96%	96%	97%	52%	92%
Dosen 3	92%	92%	92%	96%	95%	96%	96%	95%	96%	92%	99%	82%	94%
Dosen 4	97%	83%	73%	85%	90%	88%	85%	83%	91%	100%	85%	85%	87%
Dosen 5	85%	89%	91%	92%	82%	92%	92%	89%	89%	92%	85%	85%	89%
Dosen 6	92%	92%	89%	92%	95%	94%	92%	89%	92%	95%	100%	91%	93%
Dosen 7	97%	94%	92%	100%	99%	100%	100%	99%	99%	79%	94%	76%	94%
Dosen 8	72%	72%	81%	81%	90%	86%	81%	76%	91%	94%	74%	90%	82%
Dosen 9	53%	76%	66%	63%	87%	56%	63%	93%	67%	89%	70%	85%	72%

<sup>25</sup> Data sekunder yang diolah.

Nama	Tingkat Kehadiran Dosen Tahun 2014												R
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nop	Des	
Dosen 10	56%	62%	60%	59%	71%	63%	59%	40%	47%	52%	84%	61%	60%
Dosen 11	92%	92%	92%	96%	100%	100%	96%	100%	99%	100%	50%	95%	93%
Dosen 12	4%	32%	19%	4%	100%	100%	4%	100%	100%	0%	100%	86%	54%
Dosen 13	100%	100%	100%	100%	82%	100%	100%	82%	100%	99%	100%	18%	90%
Dosen 14	78%	85%	85%	90%	99%	96%	90%	95%	98%	88%	100%	86%	91%
Dosen 15	92%	97%	92%	97%	94%	96%	97%	100%	95%	99%	99%	39%	91%
Dosen 16	97%	97%	93%	96%	95%	98%	96%	100%	96%	93%	100%	74%	95%
Dosen 17	79%	92%	92%	99%	99%	99%	99%	82%	100%	96%	82%	74%	91%
Dosen 18	92%	92%	96%	99%	88%	97%	99%	100%	67%	100%	99%	91%	93%
Dosen 19	65%	71%	64%	58%	100%	100%	58%	100%	85%	82%	66%	95%	79%
Dosen 20	96%	96%	92%	96%	99%	99%	96%	26%	99%	94%	81%	35%	84%
Dosen 21	68%	94%	73%	81%	95%	96%	81%	99%	97%	100%	97%	86%	89%
Dosen 22	96%	99%	99%	99%	83%	75%	99%	98%	96%	67%	100%	74%	90%
Dosen 23	96%	100%	84%	77%	97%	98%	77%	89%	98%	96%	99%	94%	92%
Dosen 24	90%	92%	62%	89%	85%	76%	89%	100%	99%	85%	97%	69%	86%
Dosen 25	74%	74%	92%	85%	69%	88%	85%	100%	82%	98%	44%	75%	81%
Dosen 26	83%	75%	94%	99%	95%	80%	99%	100%	80%	82%	97%	92%	90%
Dosen 27	97%	97%	100%	100%	99%	99%	100%	81%	100%	61%	74%	86%	91%
Dosen 28	4%	18%	86%	100%	90%	87%	100%	100%	82%	99%	97%	76%	78%
Dosen 29	86%	90%	100%	96%	100%	100%	96%	75%	100%	87%	82%	89%	92%
Dosen 30	92%	94%	93%	91%	98%	98%	91%	83%	93%	0%	97%	59%	82%
Dosen 31	92%	92%	92%	86%	100%	100%	86%	63%	75%	100%	100%	84%	89%
Dosen 32	92%	92%	87%	67%	81%	47%	67%	72%	100%	96%	85%	31%	76%
Dosen 33	57%	61%	89%	78%	77%	34%	78%	100%	83%	99%	90%	82%	77%
Dosen 34	87%	80%	88%	73%	100%	89%	73%	95%	6%	88%	85%	68%	78%
Dosen 35	4%	62%	69%	53%	68%	62%	53%	36%	57%	100%	100%	87%	63%
Dosen 36	100%	100%	84%	87%	59%	64%	87%	95%	80%	81%	78%	95%	84%
Dosen 37	65%	0%	92%	100%	85%	86%	100%	100%	79%	100%	91%	95%	83%
Dosen 38	88%	83%	100%	98%	100%	100%	98%	94%	100%	80%	97%	95%	94%
Dosen 39	4%	94%	56%	88%	44%	46%	88%	88%	46%	4%	48%	92%	58%



Nama	Tingkat Kehadiran Dosen Tahun 2014												R
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nop	Des	
Dosen 40	64%	71%	90%	100%	11%	96%	100%	97%	95%	80%	97%	89%	83%
Dosen 41	63%	97%	100%	100%	90%	100%	100%	76%	100%	90%	100%	24%	87%
Dosen 42	81%	88%	85%	70%	85%	90%	70%	96%	98%	4%	97%	79%	79%
Dosen 43	33%	31%	30%	7%	94%	40%	7%	87%	47%	100%	92%	95%	55%
Dosen 44	4%	3%	20%	98%	25%	8%	98%	100%	25%	98%	100%	73%	54%
Dosen 45	92%	97%	93%	100%	96%	98%	100%	99%	97%	92%	44%	88%	91%
Dosen 46	70%	87%	71%	98%	99%	100%	98%	97%	92%	100%	100%	88%	92%
Dosen 47	69%	98%	98%	98%	97%	100%	98%	88%	100%	97%	100%	85%	94%
Dosen 48	92%	92%	92%	100%	98%	97%	100%	100%	96%	100%	98%	79%	95%
Dosen 49	90%	90%	94%	100%	94%	100%	100%	90%	100%	80%	97%	89%	94%
Dosen 50	94%	94%	93%	80%	100%	91%	80%	85%	95%	98%	100%	86%	91%
Dosen 51	99%	94%	94%	85%	88%	100%	85%	89%	100%	97%	100%	95%	94%
Dosen 52	79%	59%	95%	93%	94%	89%	93%	98%	95%	91%	98%	95%	90%
Dosen 53	95%	92%	93%	97%	92%	78%	97%	100%	96%	71%	94%	65%	89%
Dosen 54	58%	100%	100%	99%	99%	46%	99%	75%	95%	98%	100%	87%	88%
Dosen 55	63%	81%	78%	96%	100%	89%	96%	100%	89%	91%	99%	84%	89%
Dosen 56	4%	0%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	92%	90%	76%	80%
Dosen 57	82%	77%	94%	99%	100%	71%	99%	100%	69%	100%	99%	95%	90%
Dosen 58	9%	16%	92%	100%	100%	93%	100%	99%	82%	99%	95%	90%	81%
Dosen 59	100%	100%	100%	95%	55%	100%	95%	97%	100%	99%	74%	95%	93%
Dosen 60	91%	92%	97%	98%	96%	100%	98%	89%	100%	89%	92%	91%	94%
Dosen 61	88%	96%	96%	95%	100%	55%	95%	93%	75%	100%	81%	94%	89%
Dosen 62	90%	94%	89%	22%	97%	100%	22%	80%	100%	99%	100%	84%	81%
Dosen 63	76%	71%	68%	89%	93%	95%	89%	100%	99%	83%	100%	95%	88%
Dosen 64	81%	81%	90%	98%	93%	98%	98%	99%	96%	88%	94%	95%	93%
Dosen 65	88%	89%	91%	96%	97%	97%	96%	76%	94%	100%	100%	79%	92%
Dosen 66	93%	92%	92%	99%	92%	23%	99%	99%	4%	70%	90%	94%	79%
Dosen 67	0%	0%	93%	83%	99%	75%	83%	95%	95%	96%	95%	95%	76%
Dosen 68	92%	92%	86%	69%	100%	98%	69%	97%	93%	100%	94%	77%	89%
Dosen 69	69%	74%	79%	99%	85%	89%	99%	100%	89%	89%	93%	95%	88%

Nama	Tingkat Kehadiran Dosen Tahun 2014												R
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nop	Des	
Dosen 70	64%	75%	97%	82%	82%	99%	82%	100%	99%	96%	100%	95%	89%
Dosen 71	98%	97%	99%	99%	98%	11%	99%	100%	96%	99%	99%	95%	91%
Dosen 72	99%	99%	82%	100%	99%	79%	100%	100%	99%	37%	83%	92%	89%
Dosen 73	80%	95%	100%	95%	97%	87%	95%	98%	100%	87%	26%	74%	86%
Dosen 74	96%	100%	96%	96%	100%	97%	96%	100%	100%	99%	100%	94%	98%
Dosen 75	96%	97%	93%	99%	95%	82%	99%	98%	100%	0%	100%	95%	88%
Dosen 76	96%	95%	86%	96%	93%	100%	96%	52%	100%	96%	90%	37%	86%
Dosen 77	83%	81%	34%	100%	78%	100%	100%	28%	100%	4%	100%	86%	75%
Dosen 78	60%	52%	98%	99%	98%	100%	99%	83%	92%	58%	100%	95%	86%
Dosen 79	80%	94%	100%	38%	100%	96%	38%	52%	76%	98%	97%	42%	76%
Dosen 80	99%	96%	50%	95%	95%	97%	95%	93%	100%	96%	96%	86%	92%
Dosen 81	47%	0%	96%	95%	80%	100%	95%	95%	60%	100%	70%	92%	78%
Dosen 82	96%	87%	100%	96%	97%	59%	96%	98%	93%	99%	93%	36%	88%
Dosen 83	92%	92%	92%	93%	100%	85%	93%	63%	99%	53%	100%	91%	88%
Dosen 84	4%	4%	92%	98%	100%	85%	98%	92%	98%	0%	54%	91%	68%
Dosen 85	92%	92%	96%	83%	97%	99%	83%	100%	100%	100%	92%	86%	93%
Dosen 86	93%	95%	80%	100%	95%	100%	100%	81%	87%	83%	97%	91%	92%
Dosen 87	92%	92%	95%	99%	64%	85%	99%	95%	90%	37%	93%	95%	86%
Dosen 88	56%	83%	100%	100%	87%	95%	100%	99%	56%	79%	95%	94%	87%
Dosen 89	85%	83%	99%	80%	100%	99%	80%	100%	96%	57%	99%	92%	89%
Dosen 90	99%	99%	80%	100%	74%	54%	100%	90%	99%	92%	100%	92%	90%
Dosen 91	87%	74%	100%	100%	95%	100%	100%	89%	41%	97%	95%	95%	89%
Dosen 92	92%	92%	100%	98%	100%	99%	98%	96%	96%	99%	100%	75%	95%
Dosen 93	100%	100%	100%	90%	100%	100%	90%	100%	53%	100%	73%	86%	91%
Dosen 94	98%	94%	94%	84%	83%	100%	84%	86%	98%	85%	95%	85%	91%
Dosen 95	82%	84%	18%	100%	88%	98%	100%	95%	90%	96%	100%	91%	87%
Dosen 96	96%	88%	92%	99%	75%	93%	99%	100%	95%	100%	97%	86%	96%
Dosen 97	63%	78%	71%	92%	95%	91%	92%	100%	78%	99%	100%	74%	88%
Dosen 98	92%	92%	100%	97%	27%	92%	97%	100%	96%	100%	100%	87%	93%
Dosen 99	54%	54%	95%	96%	99%	91%	96%	100%	84%	4%	86%	88%	82%

Nama	Tingkat Kehadiran Dosen Tahun 2014												R
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nop	Des	
Dosen 100	96%	99%	96%	96%	91%	75%	94%	100%	94%	96%	98%	88%	96%
Dosen 101	62%	94%	81%	81%	96%	96%	95%	100%	95%	85%	100%	95%	93%
Rata-Rata	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agust	Sep	Okt	Nop	Des	-
	77%	80%	86%	89%	89%	87%	89%	92%	88%	83%	91%	82%	86%

Tabel di atas menunjukkan tingkat kehadiran dosen tahun 2014. Dari tabel di atas terlihat bahwa secara umum tingkat kehadiran dosen Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum pada tahun 2014 terbilang cukup bagus. Rata-rata kehadiran dosen dalam setahun adalah 86%. Secara umum, rata-rata kehadiran dosen dari bulan ke bulan naik turun di angka 77% - 92%. Ada 1 orang yang mencapai tingkat kehadiran tertinggi pada tahun 2014. Tingkat kehadirannya mencapai 98%. Dengan kata lain, kehadirannya hanya kurang dalam hitungan menit dari total jam wajib hadirnya. Sementara jumlah dosen yang mampu mencapai tingkat kehadiran lebih dari 90% ada sebanyak 41 orang dari jumlah keseluruhan dosen, 99 orang pada tahun 2014 atau sebesar 41% saja.

Selanjutnya adalah tingkat kehadiran staf Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang tahun 2014 bulan Januari sampai bulan Desember sebagai berikut:

Tabel 5:  
Tingkat Kehadiran Staf Tahun 2014<sup>26</sup>

Nama	Tingkat Kehadiran Staf												R
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	
Staf 1	90 %	88 %	98 %	80 %	99 %	88 %	80 %	74 %	89 %	99 %	96 %	91 %	89%
Staf 2	63 %	79 %	90 %	84 %	94 %	96 %	84 %	98 %	91 %	92 %	99 %	75 %	87%
Staf 3	98 %	22 %	8%	4%	88 %	95 %	4%	98 %	97 %	82 %	100 %	95 %	66%
Staf 4	90 %	88 %	86 %	78 %	85 %	89 %	78 %	81 %	84 %	98 %	98 %	91 %	87%
Staf 5	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	88 %	100 %	95 %	99%
Staf 6	93 %	90 %	85 %	81 %	92 %	93 %	81 %	92 %	91 %	95 %	88 %	84 %	89%
Staf 7	96 %	95 %	91 %	95 %	94 %	95 %	95 %	89 %	95 %	100 %	91 %	87 %	94%
Staf 8	96 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	89 %	95 %	98%

<sup>26</sup> Data sekunder yang diolah.

Nama	Tingkat Kehadiran Staf												R
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	
Staf 9	100 %	100 %	96 %	100 %	100 %	100 %	100 %	99 %	100 %	90 %	97 %	95 %	98%
Staf 10	74 %	85 %	94 %	96 %	93 %	95 %	96 %	82 %	95 %	95 %	96 %	72 %	89%
Staf 11	99 %	99 %	99 %	100 %	99 %	99 %	100 %	99 %	100 %	91 %	92 %	95 %	98%
Staf 12	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	91 %	99%
Staf 13	100 %	89 %	88 %	100 %	79 %	91 %	100 %	100 %	93 %	88 %	100 %	91 %	93%
Staf 14	58 %	88 %	90 %	96 %	100 %	100 %	96 %	100 %	100 %	91 %	90 %	81 %	91%
Staf 15	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	92 %	95 %	99%
Staf 16	96 %	94 %	100 %	100 %	100 %	94 %	100 %	99 %	100 %	100 %	98 %	95 %	98%
Staf 17	97 %	100 %	100 %	96 %	100 %	100 %	96 %	100 %	96 %	100 %	95 %	95 %	98%
Staf 18	100 %	100 %	99 %	100 %	89 %	83 %	100 %	96 %	92 %	100 %	100 %	87 %	96%
Staf 19	100 %	100 %	100 %	100 %	90 %	100 %	100 %	98 %	100 %	73 %	74 %	95 %	94%
Staf 20	37 %	12 %	100 %	99 %	99 %	99 %	99 %	76 %	78 %	99 %	95 %	12 %	76%
Staf 21	87 %	29 %	80 %	4% %	90 %	80 %	4% %	93 %	92 %	98 %	98 %	94 %	71%
Staf 22	45 %	88 %	96 %	95 %	100 %	100 %	95 %	100 %	91 %	81 %	93 %	72 %	88%
Staf 23	85 %	85 %	99 %	99 %	92 %	88 %	99 %	95 %	92 %	92 %	85 %	95 %	92%
Staf 24	91 %	99 %	3% %	88 %	90 %	98 %	88 %	96 %	99 %	100 %	100 %	88 %	87%
Staf 25	96 %	100 %	92 %	98 %	95 %	96 %	98 %	100 %	99 %	91 %	100 %	78 %	95%
Staf 26	78 %	87 %	81 %	96 %	90 %	89 %	96 %	73 %	100 %	69 %	89 %	19 %	81%
Staf 27	100 %	100 %	94 %	52 %	95 %	95 %	52 %	97 %	82 %	100 %	95 %	95 %	88%
Staf 28	100 %	100 %	100 %	92 %	100 %	100 %	92 %	100 %	99 %	100 %	100 %	82 %	97%
Staf 29	100 %	87 %	96 %	91 %	100 %	95 %	91 %	38 %	95 %	82 %	100 %	95 %	89%
Staf 30	92 %	95 %	76 %	79 %	93 %	86 %	79 %	97 %	85 %	56 %	100 %	57 %	83%
Staf 31	63 %	72 %	85 %	100 %	84 %	87 %	100 %	100 %	83 %	95 %	90 %	68 %	86%
Staf 32	85 %	96 %	86 %	26 %	78 %	100 %	26 %	95 %	100 %	100 %	98 %	95 %	82%
Staf 33	94 %	94 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	97 %	73 %	94 %	96%
Staf 34	100 %	87 %	83 %	99 %	100 %	100 %	99 %	92 %	99 %	87 %	95 %	95 %	95%
Staf 35	97 %	93 %	97 %	100 %	99 %	100 %	100 %	100 %	100 %	35 %	99 %	89 %	92%
Staf 36	99 %	100 %	100 %	96 %	100 %	98 %	96 %	89 %	98 %	72 %	95 %	95 %	95%
Staf 37	100 %	99 %	100 %	88 %	100 %	98 %	88 %	100 %	95 %	99 %	85 %	95 %	96%
Staf 38	96 %	100 %	100 %	91 %	86 %	89 %	91 %	92 %	67 %	100 %	95 %	95 %	92%
Staf 39	92 %	100 %	100 %	85 %	93 %	100 %	85 %	85 %	100 %	100 %	95 %	84 %	93%
Staf 40	74 %	88 %	88 %	93 %	100 %	92 %	93 %	100 %	94 %	81 %	94 %	92 %	91%

Nama	Tingkat Kehadiran Staf												R
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	
Staf 41	77 %	90 %	93 %	99 %	94 %	93 %	99 %	91 %	93 %	100 %	100 %	94 %	94%
Staf 42	99 %	99 %	97 %	78 %	99 %	84 %	78 %	63 %	83 %	94 %	90 %	81 %	87%
Staf 43	85 %	89 %	90 %	100 %	99 %	96 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	94 %	96%
Staf 44	92 %	98 %	99 %	76 %	91 %	96 %	76 %	83 %	96 %	100 %	100 %	82 %	91%
Staf 45	100 %	100 %	100 %	96 %	77 %	61 %	96 %	67 %	85 %	90 %	82 %	88 %	87%
Staf 46	100 %	100 %	100 %	88 %	83 %	99 %	88 %	98 %	100 %	80 %	98 %	95 %	94%
Staf 47	100 %	100 %	100 %	95 %	55 %	100 %	95 %	97 %	100 %	99 %	74 %	95 %	93%
Staf 48	97 %	97 %	93 %	98 %	94 %	17 %	98 %	73 %	96 %	88 %	90 %	86 %	86%
Staf 49	89 %	96 %	98 %	93 %	97 %	95 %	93 %	35 %	100 %	100 %	97 %	86 %	90%
Staf 50	90 %	96 %	95 %	93 %	90 %	96 %	93 %	100 %	78 %	90 %	100 %	95 %	93%
Staf 51	78 %	89 %	100 %	97 %	90 %	73 %	97 %	89 %	96 %	83 %	85 %	79 %	88%
Staf 52	100 %	100 %	96 %	100 %	100 %	99 %	100 %	69 %	99 %	99 %	99 %	92 %	96%
Staf 53	80 %	95 %	100 %	95 %	97 %	87 %	95 %	98 %	100 %	87 %	26 %	74 %	86%
Staf 54	83 %	100 %	95 %	45 %	99 %	95 %	45 %	100 %	91 %	100 %	96 %	55 %	84%
Staf 55	100 %	100 %	95 %	52 %	50 %	96 %	52 %	68 %	97 %	94 %	99 %	94 %	83%
Staf 56	80 %	96 %	92 %	91 %	46 %	98 %	91 %	76 %	31 %	97 %	99 %	95 %	83%
Staf 57	95 %	95 %	95 %	98 %	86 %	79 %	98 %	100 %	96 %	100 %	100 %	84 %	94%
Staf 58	75 %	91 %	92 %	96 %	92 %	64 %	96 %	76 %	69 %	100 %	98 %	94 %	87%
Staf 59	85 %	92 %	85 %	73 %	85 %	85 %	73 %	93 %	100 %	96 %	92 %	6%	80%
Staf 60	83 %	92 %	73 %	96 %	83 %	76 %	96 %	100 %	99 %	94 %	93 %	95 %	90%
Staf 61	83 %	92 %	92 %	95 %	81 %	100 %	95 %	100 %	79 %	98 %	85 %	49 %	87%
Staf 62	92 %	92 %	95 %	99 %	64 %	85 %	99 %	95 %	90 %	37 %	93 %	95 %	86%
Staf 63	100 %	100 %	96 %	96 %	99 %	96 %	96 %	97 %	100 %	100 %	100 %	91 %	97%
Staf 64	94 %	96 %	92 %	99 %	88 %	92 %	99 %	94 %	100 %	97 %	90 %	95 %	95%
Staf 65	92 %	85 %	95 %	94 %	95 %	82 %	94 %	77 %	95 %	81 %	97 %	95 %	90%
Staf 66	92 %	100 %	93 %	59 %	99 %	96 %	59 %	98 %	100 %	65 %	73 %	95 %	86%
Staf 67	89 %	91 %	92 %	79 %	88 %	100 %	79 %	97 %	94 %	55 %	99 %	86 %	87%
Staf 68	100 %	100 %	100 %	96 %	92 %	99 %	96 %	100 %	96 %	96 %	99 %	72 %	96%
Staf 69	96 %	95 %	81 %	69 %	100 %	82 %	69 %	94 %	94 %	100 %	97 %	87 %	89%
Staf 70	81 %	96 %	80 %	80 %	95 %	95 %	95 %	100 %	95 %	93 %	97 %	100 %	92%
Rata-Rata	90 %	91 %	91 %	87 %	91 %	92 %	87 %	91 %	93 %	90 %	93 %	85 %	90%

Tabel di atas menunjukkan tingkat kehadiran staf tahun 2014. Dari tabel di atas terlihat bahwa secara umum tingkat kehadiran staf Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang pada tahun 2014 terbilang bagus. Rata-rata kehadiran staf dalam setahun adalah 90%. Secara umum, rata-rata kehadiran staf dari bulan ke bulan berfluktuasi secara stagnan. Tingkat kehadiran staf tertinggi pada tahun 2014 ada pada bulan September. Pada bulan ini tingkat kehadiran staf mencapai 93%. Bulan September adalah bulan pertama masuk untuk tahun ajaran 2014/2015. Pada bulan September pula, dilaksanakan kegiatan wisuda yang menuntut para karyawan untuk hadir lebih intens. Selain bulan September, bulan-bulan lain di mana tingkat kehadiran staf mencapai 90% atau lebih adalah bulan Februari (90%), Maret (91%), Mei (91%), Juni (92%) dan Nopember (92%). Sedangkan tingkat kehadiran staf paling rendah terlihat pada bulan Desember.

### **Pengaruh Manajemen *Reward* dan *Punishment*: Suatu Analisis**

Di tahun 2012, tingkat kehadiran dosen mencapai 84%. Sementara pada tahun 2013, tingkat kehadiran stagnan di angka 84%. Angka kehadiran mengalami peningkatan menjadi 86% di tahun 2014. Memang angka kehadiran dosen terus meningkat namun belum mampu meningkatkan kehadiran mereka sampai 90%. Dengan kata lain, dosen Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum rata-rata tidak masuk 1 hari kerja dalam seminggu.

Dalam hal penerima bonus kehadiran 100%, tingkat pencapaiannya sangatlah kecil namun mengalami peningkatan setiap tahunnya. Di tahun 2012 sebanyak 85 orang dari 984 bonus yang disediakan atau sebesar 9%. Sedangkan pada tahun 2013 bonus yang didapat sebanyak 95 kali dari maksimal pencapaian 948 atau sebesar 10%, dan 2014 sebanyak 208 orang dari 1212 pencapaian maksimal dari 101 dosen dalam setahun atau sebesar 17%. Namun bila dihitung penerima bonus mulai kehadiran 90%, hasilnya sangat berbeda dengan penerima bonus 100%. Di tahun 2012 sebanyak 515 orang atau sebesar 52%. Sedangkan pada tahun 2013 bonus yang didapat sebanyak 542 kali atau sebesar 57%, dan 2014 sebanyak 421 orang atau sebesar 63%.

Dari fakta yang tersaji di atas, terlihat bahwa *reward* dan *punishment* yang diberlakukan di Universitas Pesantren Tinggi Darul

'Ulum tidak terlalu bisa menaikkan pencapaian bonus kehadiran bagi dosen, walaupun ada sedikit peningkatan.

Secara keseluruhan penerapan reward dan punishment di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum setidaknya mampu mempertahankan tingkat kehadiran staf dan dosen. Dari tahun ke tahun angka rata-rata kehadiran tidak pernah mengalami penurunan yang signifikan. Hal ini sejalan dengan pendapat dari para responden mengenai *reward* dan *punishment* yang diterapkan di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum. Dari data yang dikumpulkan terlihat bahwa rata-rata responden mengatakan bahwa *reward* dan *punishment* yang diterapkan di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum menurut dosen sudah sesuai dengan harapan namun tidak cukup untuk memotivasi mereka untuk hadir sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sementara menurut para staf, *reward* dan *punishment* yang diterapkan di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum sudah sesuai dengan harapan dan dapat memotivasi mereka untuk hadir sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### ***Reward dan Punishment: Tanggapan Dosen dan Staf***

#### ***Tanggapan Dosen***

Tanggapan dosen Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang tentang *reward* dan *punishment* yang diterapkan di Universitas bisa disederhanakan sebagaimana 2 tabel di bawah.

Tabel 6:

Tanggapan Dosen tentang Pertanyaan 1

Pertanyaan	Alt. Jawaban	N	F	%
Apakah <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang diterapkan di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum memotivasi Anda untuk hadir dan pulang kerja tepat waktu?	a. Ya		8	40%
	b. Tidak		12	60%
	c. Tidak tahu		0	0%
		20	20	100%

Tabel 7:

Tanggapan Dosen tentang Pertanyaan 2

Pertanyaan	Alt. Jawaban	N	F	%
Apakah menurut Anda jenis <i>reward</i> (gaji, bonus dan seterusnya) dan <i>punishment</i> ( <i>skorsing</i> , dan seterusnya)	a. Ya		12	60%
	b. Tidak		8	40%
	c. Tidak tahu		0	0%

di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum sudah sesuai dengan harapan Anda?				
		20	20	100%

### Tanggapan Staf

Tanggapan staf Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang tentang *reward* dan *punishment* yang diterapkan di Universitas bisa disederhanakan sebagaimana 2 tabel di bawah.

Tabel 8:  
Tanggapan Staf tentang Pertanyaan 1

Pertanyaan	Alt. Jawaban	N	F	%
Apakah <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang diterapkan di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum memotivasi Anda untuk hadir dan pulang kerja tepat waktu?	a. Ya		14	70%
	b. Tidak		6	30%
	c. Tidak tahu		0	0%
		20	20	100%

Tabel 9:  
Tanggapan Staf tentang Pertanyaan 2

Pertanyaan	Alternatif Jawaban	N	F	%
Apakah menurut Anda jenis <i>reward</i> (gaji, bonus, dll) dan <i>punishment</i> (skorsing dll) di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum sudah sesuai dengan harapan Anda?	a. Ya		12	60%
	b. Tidak		6	30%
	c. Tidak tahu		2	10%
		20	20	100%

### Catatan Akhir

Dari sini penulis bisa menarik kesimpulan tentang manajemen *reward* dan *punishment* yang berlaku di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang sebagai berikut:

1. Reward yang diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya pimpinan Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang antara lain dengan cara memberikan bonus bulanan yang besarnya berbeda-beda untuk setiap karyawan yang disesuaikan dengan tingkat kehadirannya dalam rekam *finger print*. Selain bonus bulanan, Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum



Jombang juga memberikan bonus triwulan yang diberikan setiap tiga bulan bagi karyawan yang tidak pernah terlambat dan mengikuti seluruh kegiatan yang diadakan oleh Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang selama tiga bulan berturut-turut.

2. *Punishment* yang diberlakukan dalam rangka penegakan hukum sesuai dengan peraturan yang berlaku, dapat terlihat dari pemberian peringatan pada bawahan, pengawasan, melakukan kontrak dan komitmen, memberikan ancaman dan memberikan hukuman mulai dari pelanggaran kecil dan besar, pelanggaran disengaja ataupun tidak disengaja.
3. Dalam penerapannya, penerapan *reward* di Universitas Pesantren Tinggi darul 'Ulum telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku setiap bulannya. Pemberian gaji dan bonus selalu diutamakan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Sedangkan dalam hal penegakan hukum di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang telah dilaksanakan oleh pimpinan baik hukuman preventif maupun hukuman represif.
4. Pengaruh *reward* dan *punishment* di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum lebih berdampak kepada staf dari pada kepada dosen. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan rata-rata kehadiran mereka. Rata-rata kehadiran staf berkisar 90%, sementara rata-rata kehadiran dosen berkisar 80%.[]

### **Daftar Rujukan**

- Gibson, James L. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses: Edisi ke-5*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2000.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja Devisi Buku Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT Jasa Grafindo Persada, 2007.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Maslow, A. H. *A Theory of Human Motivation*. Toronto: York University, 1943.
- Atkinson (ed.). *Pengantar Psikologi Edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga, 1983.

- Nugroho, Bambang. *Reward dan Punishment*. Buletin Cipta Karya, 2006.
- Afif, Saleh. "Scaling Up Poverty Reduction in Indonesia". Makalah dipresentasikan di Shanghai, 27 Mei 2004.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pengajaran Manusiawi*. Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.
- Leonard-Barton, D. A. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Mangkuprawira, Tb. Syafri. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Siagian, Sondang. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1995.