

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan dalam dunia bisnis yang tak terelakkan semakin memperketat persaingan di sektor ini. Salah satu dampak utama globalisasi terhadap bisnis adalah munculnya organisasi yang bersaing ketat untuk memperoleh pangsa pasar yang diincar. Dalam konteks ini, setiap aspek keunggulan menjadi krusial bagi organisasi agar tetap kompetitif, mencapai target, dan menjalankan operasionalnya dengan baik. Saat menghadapi tantangan, hambatan, serta perubahan akibat globalisasi, organisasi harus memiliki keterampilan dan kekuatan internal yang solid. Selain itu, organisasi yang ingin berkembang dan maju harus mampu menemukan solusi yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi (Sa'diyah, 2023).

Menurut Pradnyani et al., (2020) era globalisasi membawa persaingan dan kemajuan dalam berbagai bidang, termasuk ekonomi, di mana perusahaan harus bersaing ketat untuk merebut pangsa pasar yang ditargetkan. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif menjadi hal yang penting bagi perusahaan agar dapat bertahan, mencapai tujuan, dan berkembang. Dalam menghadapi tantangan serta perubahan akibat globalisasi, perusahaan membutuhkan kekuatan internal yang solid untuk menyelesaikan berbagai permasalahan dengan solusi yang tepat. Salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan adalah kualitas sumber daya manusia, yang memegang peran vital dalam operasional organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan

teknologi, besarnya dana operasional, atau kelengkapan sarana dan prasarana, tetapi juga oleh kualitas tenaga kerjanya. Jika perusahaan berupaya meningkatkan kualitas SDM, maka kontribusi karyawan terhadap perkembangan perusahaan juga akan meningkat. Meskipun banyak perusahaan menerapkan program pengembangan SDM, tidak semuanya efektif dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja. Oleh sebab itu, selain memiliki visi dan misi yang jelas, struktur organisasi yang baik, serta pembagian tugas yang terstruktur, perusahaan tetap harus fokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, salah satunya dengan cara meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Era globalisasi meningkatkan persaingan di berbagai bidang, termasuk ekonomi, sehingga perusahaan perlu keunggulan kompetitif untuk bertahan dan berkembang. Kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama keberhasilan perusahaan selain teknologi, dana, dan sarana. Meskipun banyak program pengembangan SDM diterapkan, tidak semuanya efektif. Oleh karena itu, perusahaan harus tetap fokus pada peningkatan kualitas SDM, termasuk dengan meningkatkan motivasi kerja karyawan (Pradnyani et al., 2020). Mengingat pentingnya sumber daya manusia, termasuk peran, pengelolaan, dan pemanfaatan karyawan untuk meningkatkan semangat kerja, perusahaan perlu menerapkan konsep serta teknik manajemen SDM yang tepat, seperti sistem *reward* dan *punishment*. Penerapan *reward* dan *punishment* berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja, karena dapat mendorong karyawan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan (Ismah et al., 2023).

Pemberian penghargaan (*reward*) kepada setiap individu harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Perlu ditekankan bahwa penghargaan tidak hanya diukur dari segi materi, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antarindividu serta lingkungan organisasi. Dalam situasi tertentu, seseorang dapat termotivasi oleh keuntungan ekonomi. Jika hak berhubungan dengan penghargaan sebagai pemicu peningkatan kinerja, maka diperlukan hukuman sebagai upaya untuk meminimalkan kesalahan dan penurunan kinerja. Hukuman merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas tindakan tertentu yang telah dilakukan (Safitri et al., 2024).

Hukuman (*punishment*), jika diterapkan secara efektif, dapat menekan perilaku negatif dalam organisasi. Dengan kata lain, hukuman sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang matang dan objektif terhadap semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. Hukuman dapat diberikan oleh manajer atau atasan dalam bentuk teguran, penurunan jabatan, hingga pemutusan hubungan kerja. Salah satu peran utama hukuman adalah menjaga kedisiplinan karyawan, sehingga semakin berat hukuman yang diberikan, semakin besar rasa takut karyawan untuk melanggar peraturan perusahaan, dengan demikian perilaku indiscipliner dapat diminimalkan. Namun, penerapan hukuman harus didasarkan pada pertimbangan yang logis, masuk akal, dan telah dikomunikasikan secara jelas kepada karyawan. Hukuman tidak boleh terlalu ringan maupun terlalu berat, karena pada dasarnya hukuman memiliki fungsi edukatif serta menjadi alat motivasi dalam menjaga kedisiplinan di dalam organisasi (Rmania & Dwi Wardhani, 2023).

Sistem *reward* dan *punishment* dalam operasionalnya juga diterapkan pada PT. Equityworld Futures Surabaya yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan, diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti pujian dari atasan, pemberian kompensasi, kenaikan gaji, bonus, serta hadiah bagi karyawan berprestasi. *Reward* diberikan kepada karyawan yang berhasil mencapai target tertentu, memiliki tingkat kehadiran yang baik, atau memenuhi indikator kinerja lainnya sesuai dengan standar operasional perusahaan (SOP) yang telah ditetapkan.

Tabel 1. 1 Jenis-Jenis *Reward*

No	Jenis <i>Reward</i>	Periode
1.	Bounty Bulanan (cafe morning)	1 bulan sekali
2.	Bounty 3 bulan sekali (kuartal)	3 bulan sekali
3.	Bounty 6 bulan sekali (semester)	6 bulan sekali

Sumber: di PT. Equityworld Futures Surabaya

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan memberikan *reward* kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan dan jenis kebutuhan yang dimiliki. Dalam hal ini, perusahaan juga perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan melalui pemberian *reward*. Selain itu, PT. Equityworld Futures Surabaya juga menerapkan sistem *punishment* dalam berbagai bentuk, seperti teguran dari atasan kepada karyawan yang lalai dalam menjalankan tugas, pemberian surat peringatan, pemotongan gaji, hingga hukuman berat berupa pemutusan hubungan kerja. Hukuman diberikan kepada karyawan yang melanggar peraturan, tidak menjalankan tugas dengan baik, atau tidak menunjukkan peningkatan kinerja selama bekerja.

Dalam praktiknya, sistem *reward* dan *punishment* tidak selalu berjalan efektif sebagaimana yang diharapkan (Robbins, S.P., & Judge, 2017) . Hal ini dapat dilihat dari fenomena yang terjadi di PT Equityworld Futures Surabaya. Meskipun perusahaan telah menerapkan sistem insentif dan sanksi, masih ditemukan beberapa karyawan yang menunjukkan penurunan semangat kerja, keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, serta kurangnya partisipasi aktif dalam pencapaian target tim. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan besar mengenai seberapa besar pengaruh sistem *reward* dan *punishment* yang ada terhadap motivasi kerja karyawan di perusahaan tersebut.

Kasus tersebut menunjukkan adanya kemungkinan ketidaksesuaian antara sistem penghargaan dan hukuman yang diterapkan dengan ekspektasi atau kebutuhan psikologis karyawan. Misalnya, *reward* yang diberikan mungkin tidak cukup relevan atau menarik, atau *punishment* yang diterapkan justru menimbulkan rasa tidak nyaman dan tekanan yang berlebihan. Hal ini bisa menyebabkan karyawan kehilangan motivasi, bahkan berpotensi mengalami *burnout* (Dunn & Zimmer, 2020).

Selain itu, fenomena tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan faktor lain yang mempengaruhi efektivitas sistem *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja. Salah satu faktor yang diduga turut berperan adalah lingkungan kerja (Septiana, 2022). Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan kenyamanan, rasa aman, dan semangat dalam bekerja, sehingga dapat memperkuat pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi karyawan (Mdhlalose, 2025). Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat

melemahkan dampak positif *reward* maupun *punishment*. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik tempat kerja, hubungan sosial antar karyawan, iklim organisasi, hingga budaya kerja yang berkembang di dalam perusahaan (Horton, 2012). Ketika lingkungan kerja mendukung, *reward* yang diberikan akan terasa lebih bermakna dan *punishment* akan lebih dapat diterima sebagai bagian dari pembelajaran. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji peran lingkungan kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi di PT Equityworld Futures Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai efektivitas sistem manajerial yang diterapkan serta memberikan rekomendasi yang konstruktif untuk peningkatan kualitas kerja karyawan dan produktivitas perusahaan secara menyeluruh.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan atas latar belakang yang telah diuraikan tersebut sehingga dapat diberikan rumusan masalah yang hendak dibahas dalam penelitian, diantaranya:

1. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Equityworld Futures Surabaya?
2. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Equityworld Futures Surabaya?

3. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh dalam memoderasi hubungan antara *reward* dan motivasi kerja karyawan pada PT Equityworld Futures Surabaya?
4. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh dalam memoderasi hubungan antara *punishment* dan motivasi kerja karyawan pada PT Equityworld Futures Surabaya?

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan pada PT. Equityworld Futures Surabaya
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Equityworld Futures Surabaya
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi hubungan antara *reward* dan motivasi kerja karyawan pada PT Equityworld Futures Surabaya
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi hubungan antara *punishment* dan motivasi kerja karyawan pada PT Equityworld Futures Surabaya

1.3. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan PT. Equityworld Futures Surabaya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna bagi perusahaan dalam mempertahankan atau meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui penerapan sistem *reward* dan *punishment*.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana bagi peneliti untuk mengembangkan penalaran, membentuk pola pikir yang lebih maju dan ilmiah, serta untuk menguji kemampuan dalam menerapkan ilmu-ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM).

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan, ilmu, dan pengetahuan yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen pada umumnya, serta manajemen sumber daya manusia pada khususnya.