

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pentingnya peranan sumber daya manusia tercermin dari kebutuhan perusahaan untuk membuat strategi manajemen sumber daya manusia sejajar dengan pentingnya strategi dibidang lainnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Kualitas kerja atau kinerja karyawan harus selalu dipelihara dan ditingkatkan dengan optimal. (Sedarmayanti, 2014:25).

PT. Surya Persada Sentosa merupakan perusahaan real estate dan property dimana sumber daya manusia yang baik adalah mutlak keberadaannya dalam sebuah organisasi perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat ikut serta dalam upaya menciptakan kinerja karyawan kerja yang lebih baik, sehingga tercapai tujuan ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan alat ukur perusahaan untuk mencapai tujuannya. Semakin baik kinerja karyawan maka semakin menentukan keberhasilan perusahaan. Guna mendukung tercapainya tujuan secara efektif, perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. (Akbar, S. 2018)

Produktivitas kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan usaha. Kesuksesan suatu perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan

produktivitas kerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. (Sutrisno, 2009:105).

Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah *Reward*. Pemberian *Reward* akan sangat mempengaruhi produktivitas karyawan di perusahaan karena dapat memberi kepuasan materi atau non materi karyawan. Menurut Fahmi (2016,p.64) *Reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas Produktivitas pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial.

Menurut konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Reward* atau kompensasi adalah balas jasa yang dilakukan oleh perusahaan atas usaha jerih payah yang dilakukan oleh para karyawan dengan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan. Adanya pemberian *reward* kepada karyawan menimbulkan kepuasan kerja karena karyawan merasa usaha dan prestasi yang telah diberikan kepada perusahaan telah dihargai. Selain memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi, perusahaan juga memberikan *punishment* (sanksi atau hukuman) kepada karyawan yang melakukan kesalahan. *Punishment* merupakan imbalan kepada karyawan yang telah bertindak tidak sesuai yang berlaku. *Punishment* yang diberikan harus bersifat pedagogies, yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik. Sehingga pemberian *punishment* diharapkan dapat mencegah karyawan agar tidak melakukan kesalahan lagi. Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal. Simamora (2012)

Pelaksanaan *reward* dan *punishment* sangat penting bagi kinerja karyawan, apabila *reward* dan *punishment* berjalan bersama-sama dan saling mempengaruhi akan berdampak pada kinerja karyawan, yakni: kenaikan pangkat atau jabatan dan promosi. Pemberian *reward* dan *punishment* harus dilakukan oleh perusahaan dengan layak dan adil kepada karyawan. Pemberian *reward* dan *punishment* yang tidak adil kepada karyawan akan menimbulkan kecemburuan sosial yang timbul diantara karyawan sehingga akan memicu hubungan kerja yang

negatif. Hal ini pada akhirnya akan menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai tujuan dengan optimal. Upaya dalam membentuk organisasi yang baik diperlukan suatu wawasan dan evaluasi kerja yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan terhadap peraturan-peraturan yang telah disepakati dalam perusahaan. Pemberian *reward* dan *punishment* yang baik akan memberikan motivasi terhadap karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. (Anburika, N. 2015)

Jika hak berkaitan dengan reward sebagai perangsang peningkatan kinerja, maka perlu adanya punishment sebagai penjamin meminimalisasi kesalahan dan penurunan kinerja. Punishment adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas sesuatu perilaku tertentu yang telah dilakukan karyawan. Punishment dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja. (Anburika, N. 2015)

PT. Surya Persada Sentosa menerapkan system yang berorientasi pada target, sehingga setiap karyawan dituntut untuk aktif melayani konsumen sebaik-baiknya guna memenangkan pasar. Berdasarkan kondisi tersebut mendorong PT. Surya Persada Sentosa melakukan pembenahan untuk memperbaiki segala kekurangan, baik dari sumber daya manusia, teknologi, dan pelayanannya. Tujuan penerapan *reward* dan *punishment* tersebut adalah untuk mendorong karyawan bergerak aktif dan melayani konsumen sebaik-baiknya untuk memenangkan pasar.

PT. Surya Persada Sentosa menggunakan keputusan Pemimpin tahun 2018 tentang pedoman penilaian kinerja karyawan yang digunakan untuk menentukan kinerja pegawainya yang dapat dilihat dari tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1 Standar penilaian kinerja pegawai PT. Surya Persada Sentosa

No.	Kriteria	Angka
1	Sangat Baik	91-100
2	Baik	75-90
3	Cukup	51-74
4	Kurang	<50

Sumber: Keputusan Direktur PT. Surya Persada Sentosa 2018

Berikut ini adalah hasil dari penilaian rata-rata kinerja karyawan di PT. Surya Persada Sentosa tahun 2018-2020, sebagai berikut:

Tabel 1.2 Hasil Penilaian Rata-rata Kinerja Karyawan di PT. Surya Persada Sentosa

No	Unsur-unsur	Target	Nilai rata-rata tahun 2018		Nilai rata-rata tahun 2019		Nilai rata-rata tahun 2020	
			Angka	Kriteria	Angka	Kriteria	Angka	Kriteria
1	Tanggung jawab	90	85	Baik	92	Sangat baik	91	Sangat baik
2	Kepatuhan	85	85	Baik	88	Baik	78	Baik
3	Kejujuran	85	80	Baik	86	Baik	88	Baik
4	Kesetiaan	85	85	Baik	90	Baik	94	Baik
5	Kerjasama	85	79	Baik	87	Baik	87	Baik
6	Prestasi kerja	80	75	Baik	77	Baik	79	Baik
Jumlah		510	498		520		516	
Rata-rata		85	81,5		86,7		86	

Sumber: data yang diolah

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa rata-rata kinerja karyawan di PT. Surya Persada Sentosa tahun 2018-2020 mengalami peningkatan yang sangat signifikan pada tahun 2019 yaitu sebesar 5,2 dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2018. Sementara pada tahun 2020 mengalami penurunan yang sangat sedikit yaitu sebesar 0,5 hal itu dapat dikatakan kinerjanya stabil mengingat tahun 2020 mengalami kendala pandemi. Disimpulkan bahwa pada tabel 1.2 dimana bahwa rata-rata kinerja karyawan PT. Surya Persada Sentosa sudah baik namun masih belum maksimal, untuk itu peneliti mencari informasi tambahan agar mendapatkan data yang ditunjukkan masalah pada kinerja karyawan. Melalui data diatas juga termasuk pentingnya *reward* dan *punishment* dalam penilaian kinerja karyawan.

Menurut Safitri (2013:228) Semakin tinggi tingkat pelayanan yang diberikan namun tidak sesuai dengan *reward* ataupun *punishment*-nya maka dapat memicu gejolak dalam bekerja pada setiap karyawan yang melakukan suatu pekerjaan. Kinerja berasal dari kata performance. Sementara performance itu sendiri diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja

dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan (Wibowo, dalam Suwati, 2013). PT. Surya Persada Sentosa menerapkan system berorientasi pada target, sehingga setiap karyawan dituntut untuk aktif melayani konsumen sebaik-baiknya guna memenangkan pasar.

Berikut adalah data keterlambatan kerja karyawan PT Surya Persada Sentosa selama januari-Mei 2021.

Tabel 1.3 data keterlambatan kerja karyawan PT Surya Persada Sentosa selama januari-Mei 2021

No.	Bulan	Tahun	Jumlah	Persentase
1	Januari	2021	11	23%
2	Februari	2021	17	35,5%
3	Maret	2021	9	18,8%
4	April	2021	15	31,3%
5	Mei	2021	11	23%

Sumber: Bagian SDM dan umum Surya Persada Sentosa Kamal Bangkalan

Dari data diatas disimpulkan masih banyak karyawan yang terlambat. Karyawan PT Surya Persada Sentosa Kamal Bangkalan berjumlah 48 karyawan, rata-rata terdapat 13 karyawan atau 27,8% karyawan yang terlambat setiap bulannya dari bulan januari higga Mei 2021. Dari data diatas dikatakan bahwa keterlambatan masih menjadi budaya di perusahaan PT Surya Persada Sentosa yang belum dapat diperbaiki. Maka peran *punishment* dibutuhkan untuk memperbaiki tingkat disiplin karyawan serta profesionalitas kinerja. Kemudian berikut adalah cara perhitungan keterlambatan PT. Surya Persada Sentosa:

Tabel 1.4 Perhitungan Data Keterlambatan pada bulan Juni 2021

No	Nama	Jadwal masuk	In	Terlambat	Total Jam Kerja	Out
1	Andre	08.00	08.20	20 mnt	8.40	17.00
2	Hilman	08.00	08.16	16 mnt	8.44	17.00
3	Silvia	08.00	08.24	24 mnt	8.36	17.00
4	Sari	08.00	08.09	9 mnt	8.51	17.00
5	Lukman	08.00	08.12	12 mnt	8.48	17.00
6	Bayu	08.00	08.24	24 mnt	8.36	17.00
7	Desi	08.00	08.34	34 mnt	8.46	17.00
8	Irwan	08.00	08.10	10 mnt	8.50	17.00
9	Ade	08.00	08.10	10mnt	8.50	17.00
10	Ratna	08.00	08.20	20 mnt	8.40	17.00

Sumber: Bagian SDM dan umum Surya Persada Sentosa Kamal Bangkalan

Dari data diatas adalah perhitungan keterlambatan karyawan PT. Surya Persada Sentosa pada bulan juni 2021, dan diketahui terdapat 10 orang yang terlambat bekerja. Hal ini dapat menjadi alasan PT. Surya Persada Sentosa yang juga mengusung nilai-nilai dalam kinerjanya yang telah menerapkan sistem *reward dan punishment* di dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Reward yang telah diterapkan di PT. Surya Persada Sentosa tersebut diantaranya melalui pemberian pujian bagi karyawan dari atasan, pemberian kompensasi, penambahan bonus, dan pemberian hadiah bagi karyawan berprestasi yang telah memenuhi syarat dan kriteria tertentu yang telah ditetapkan PT. Surya Persada Sentosa tersebut, diantaranya adalah berupa uang, umrah, dipromosikan (tambahan kontrak), diangkat menjadi pegawai tetap, dan naik jabatan. serta adanya *Punishment* yang telah diterapkan di PT. Surya Persada Sentosa diantaranya melalui teguran dari atasan ke karyawan yang telah melalaikan tugasnya dalam bekerja, melalui surat peringatan, dan potong gaji, selain itu adanya demosi (turun pangkat), serta hukuman berat berupa pemberhentian kerja. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PT. Surya Persada Sentosa karena telah menerapkan sistem *reward* dan *punishment* dalam sistem kerjanya.

Fakta yang terjadi di lapangan, setelah karyawan diberikan *reward* dalam bentuk pemberian gaji dua kali lipat dari gaji mereka, terdapat karyawan yang termotivasi untuk mencapai tergetnya sehingga mengakibatkan peningkatan pada kinerjanya. PT. Surya Persada Sentosa juga menerapkan sanksi/hukuman jika seorang karyawan melanggar peraturan yang telah disepakati di awal, dengan adanya peraturan maka karyawan harus taat terhadap peraturan tersebut. Ternyata dalam prakteknya masih saja ada karyawan yang melanggar *punishment* ini, seperti masih terdapat karyawan yang datang terlambat. Hal tersebut membuat beberapa karyawan yang mendapat *punishment* atau sanksi berupa teguran hingga pemotongan gaji.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan diketahui bahwa beberapa karyawan setuju dengan penerapan *reward* dan *punishment* di PT. Surya Persada Sentosa, karena dengan adanya *reward* para karyawan tentunya tambah semangat, tambah disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya dan dengan adanya *punishment* tentunya mereka akan lebih berhati-hati dalam bekerja.

PT. Surya Persada Sentosa menyadari demi menjaga dan meningkatkan produktivitas karyawan perusahaan harus segera berbenah dalam pengelolaan manajemen yang *profitable* dan *professional*, salah satu caranya adalah dengan menerapkannya *reward* and *punishment*. Diharapkan dengan adanya penerapan *reward* and *punishment* terhadap produktivitas pegawai dapat ditingkatkan dan perusahaan dapat mencapai tujuannya secara keseluruhan. Disamping itu dengan adanya penerapan *reward* and *punishment* terhadap produktivitas pegawai pemimpin perusahaan harus memperhatikan semangat kerja dan disiplin kerja. Semangat kerja merupakan sikap mental yang mampu memberikan dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja lebih giat, cepat, dan baik. Semangat kerja pegawai yang tinggi akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas kerja.

Hal di atas menjadi alasan peneliti untuk mengambil produktivitas menjadi variabel intervening dan pemberian *reward* dan *punishment* ini, hasil dari penelitian terdahulu sebagaimana dikemukakan terdapat beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun memiliki hasil yang berbeda atau tidak konsisten hasilnya, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian ini melibatkan dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu *reward* dan *punishment*, karena dua faktor ini dianggap penting untuk dapat mencapai kinerja yang diinginkan oleh perusahaan. Karena hal tersebut mendorong peneliti untuk tertarik membahas dan mengkaji tentang bagaimana pengaruh pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Dengan Judul **“Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap**

Kinerja Karyawan PT. Surya Persada Sentosa Dengan Produktivitas Sebagai Variabel Intervening”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *reward* berpengaruh secara langsung (parsial) terhadap kinerja karyawan PT. Surya Persada Sentosa?
2. Apakah *punishment* berpengaruh secara langsung (parsial) terhadap kinerja karyawan PT. Surya Persada Sentosa?
3. Apakah *reward* berpengaruh secara langsung (parsial) terhadap produktivitas karyawan PT. Surya Persada Sentosa?
4. Apakah *punishment* berpengaruh secara langsung (parsial) terhadap produktivitas karyawan PT. Surya Persada Sentosa?
5. Apakah produktivitas berpengaruh secara langsung (parsial) terhadap kinerja karyawan PT. Surya Persada Sentosa?
6. Apakah *reward* berpengaruh secara tidak langsung (simultan) terhadap kinerja karyawan PT. Surya Persada Sentosa melalui Produktivitas sebagai variabel intervening?
7. Apakah *punishment* berpengaruh secara tidak langsung (simultan) terhadap kinerja karyawan PT. Surya Persada Sentosa melalui Produktivitas sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini memiliki tujuan seperti berikut:

a. Tujuan Penelitian

Kegiatan penelitian skripsi ini merupakan kegiatan yang harus ditempuh setiap mahasiswa di Universitas Trunojoyo Madura. Tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan penelitian ini yaitu, sebagai berikut:

- i. Untuk mengetahui pengaruh *reward* secara langsung (parsial) terhadap kinerja karyawan PT. Surya Persada Sentosa
- ii. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* secara langsung (parsial) terhadap kinerja karyawan PT. Surya Persada Sentosa

- iii. Untuk mengetahui pengaruh *reward* secara langsung (parsial) terhadap produktivitas karyawan PT. Surya Persada Sentosa
- iv. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* secara langsung (parsial) terhadap produktivitas karyawan PT. Surya Persada Sentosa
- v. Untuk mengetahui pengaruh produktivitas secara langsung (parsial) terhadap kinerja karyawan PT. Surya Persada Sentosa
- vi. Untuk mengetahui pengaruh *reward* secara tidak langsung (simultan) terhadap kinerja karyawan PT. Surya Persada Sentosa melalui Produktivitas sebagai variabel intervening
- vii. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* secara tidak langsung (simultan) terhadap kinerja karyawan PT. Surya Persada Sentosa melalui Produktivitas sebagai variabel intervening

b. Manfaat penelitian

i. Bagi Mahasiswa

- 1) Mahasiswa dapat memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang akan membuka pola berpikir yang lebih luas mengenai disiplin ilmu yang ditekuni selama ini.
- 2) Mahasiswa dapat membandingkan dan mengaplikasi teori dan ilmu yang dipelajari di bangku perkuliahan dengan lingkungan kerja yang sebenarnya.
- 3) Mahasiswa dapat memberikan kontribusi dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dalam perusahaan.

ii. Bagi Lembaga Pendidikan (Universitas Trunojoyo Madura)

- 1) Menjadi nilai tambah bagi Universitas Trunojoyo Madura untuk menjalin relasi yang baik dengan PT. Surya Persada Sentosa
- 2) Dapat meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan PT. Surya Persada Sentosa
- 3) Dapat menambah referensi lapangan pekerjaan untuk lulusan-lulusan Universitas Trunojoyo Madura.