

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam persaingan perdagangan bebas di era globalisasi ini, perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien di segala aspek, terutama dari aspek sumber daya manusia. Perusahaan harus mampu mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya, hal ini disebabkan oleh pengaruh yang kuat dari sumber daya manusia terhadap efektivitas dan efisiensi di dalam perusahaan. Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan bagi suatu perusahaan, karena dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan suatu *output* yang optimal dan akan mendorong perusahaan ke arah pencapaian tujuan.

Pada sistem operasi perusahaan manusia merupakan faktor yang sangat penting disamping faktor lain seperti material, modal, metode, dan mesin. Manusia bukan hanya berperan sebagai konsumen saja, tapi juga sebagai bagian utama dalam pemrosesan *input* menjadi output perusahaan. Hal tersebut sama dengan pernyataan dari Hasibuan (2011) bahwa perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin karena kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja, tapi faktor manusia merupakan faktor yang paling penting.

Sumber daya manusia berperan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan suatu perusahaan. Maka dari itu sangat dibutuhkan kualitas yang baik, agar mampu menentukan dan mengarahkan perjalanan perusahaan ke arah yang baik dengan kebijakan-kebijakan yang dibuat. Secanggih apapun perusahaan memiliki teknologi ataupun sebanyak apapun perusahaan memiliki

material, hal tersebut akan percuma bila perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Karena tanpa adanya itu perusahaan tidak akan mampu untuk memaksimalkannya.

Setiap perusahaan tentunya menginginkan kinerja dari karyawannya meningkat. Maka untuk mencapai hal tersebut perusahaan harus mengoptimalkan SDM yang dapat dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya yaitu melakukan suatu sistem pembagian kerja yang baik, karena pembagian kerja akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang memegang jabatan tersebut. Pembagian pekerjaan ini akan menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang memegang jabatan itu. Pembagian kerja yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak beres, jadi disinilah letak pentingnya peranan pembagian kerja dalam memaksimalkan sdm sehingga akan menghasilkan kinerja yang maksimal dari setiap karyawan.

Selain melakukan pembagian kerja perusahaan juga dapat melakukan pemberian *reward*, karena untuk memperoleh hasil efisien dan efektif diperlukan pentingnya memotivasi karyawan, sebab karyawan akan mencapai kinerja tertinggi apabila kerja keras mereka dihargai oleh manajer.

Pemberian suatu *reward* juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dari karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut. Dengan demikian

kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Selain itu pemberian suatu penghargaan (*reward*) juga memberikan arti bahwa karyawan tersebut dihargai perannya dalam perusahaan, terutama bagi karyawan yang berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja yang baik serta karyawan yang telah lama bekerja dan berkontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan. Penghargaan akan menimbulkan perasaan bahwa usaha karyawan itu sendiri dalam berprestasi dihargai oleh perusahaan, dimana hal ini tentu akan memacu dan memotivasi karyawan untuk mempertahankan kinerjanya dalam suatu perusahaan. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Umar (2014) membuktikan bahwa pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selain istilah penghargaan (*reward*), juga dikenal istilah sanksi (*punishment*). Pada situasi tertentu, kinerja karyawan juga dapat menurun. Kinerja karyawan tidak selalu dipengaruhi oleh faktor – faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan karyawan, tetapi dipengaruhi juga dengan diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yaitu suatu sanksi (*punishment*). Sanksi adalah segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku dan cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Selain itu sanksi juga merupakan sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku seseorang atau sekelompok orang agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Sanksi diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon dan tidak

menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Dalam suatu kegiatan perusahaan, sanksi merupakan hal yang lumrah, sebab sanksi bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan.

Dalam suatu perusahaan tentunya mengharapakan agar setiap karyawan mentaati peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan, karena karyawan yang disiplin terhadap pekerjaannya akan menghasilkan suatu kinerja yang baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arik (2016) membuktikan bahwa pemberian *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PPSDM MIGAS CEPU, yang merupakan salah satu satuan kerja yang mendukung Badan Pengembangan ESDM, yang mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang minyak dan gas bumi. PPSDM Migas berawal dari kegiatan usaha minyak dan gas bumi yang sarat dengan teknologi tinggi sehingga diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas agar pengelolaan migas bisa lebih optimal. Dalam proses pengoptimalannya sangat diperlukan suatu sistem pembagian kerja yang baik. Akan sangat percuma bila seorang pegawai yang memiliki kualitas, namun pekerjaannya tidak sesuai dengan kualitas skill yang dimiliki, dan juga beban kerja yang diterima tidak sesuai dengan proporsi. Tentunya hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dari pegawai itu sendiri. Pemberian *reward* atas prestasi kerja juga sangat dibutuhkan, karena itu akan memotivasi karyawan dan akan menciptakan persaingan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu pemberian *punishment* juga dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan

perusahaan, apabila terdapat seorang karyawan yang melakukan perilaku yang menyimpang.

Di dalam perusahaan, kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan sebagai tolak ukur perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuan tersebut dapat dilihat dari berhasil tidaknya perusahaan dalam mengoptimalkan sumber daya manusia pegawai yang dimilikinya, yaitu bagaimana perusahaan dalam melakukan pembagian kerja, serta seberapa besar perhatian perusahaan terhadap pegawai yang dapat dilakukan dengan memberikan suatu *reward* dan *punishment*.

Pada survei pertama yang dilakukan peneliti, mendapati kenyataan bahwa di PPSDM Migas Cepu sudah melakukan sistem pembagian kerja dan telah menerapkan sistem pemberian *reward* dan *punishment*. Namun, setelah peneliti mendapatkan data mengenai laporan kekuatan pegawai dan juga hasil wawancara dari staff pengelola kepegawaian PPSDM Migas Cepu, serta dari beberapa pegawai. Peneliti mendapati kenyataan bahwa pembagian kerja, serta pemberian *reward* dan *punishment* terhadap karyawan masih belum optimal.

Berdasarkan data yang telah diberikan, dalam pembagian kerja masih kurang baik, dimana masih terdapat karyawan yang tidak bekerja sesuai dengan kehaliannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan dan tugas yang diemban pegawai. Dengan adanya hal ini, maka akan membuat karyawan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja yang akan berdampak pada kinerja dari karyawan itu sendiri.

Hal tersebut sesuai dengan survei yang telah dilakukan oleh *JobStreet.com* tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani. Survei menunjukkan, 73% karyawan tidak puas dengan pekerjaannya dikarenakan

beberapa faktor. Ketidaksesuaian pekerjaan yang ada dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pada akhirnya membuat 54% karyawan terpaksa bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Tanpa disadari, hal ini berdampak serius pada penurunan produktivitas kerja hingga kecilnya jenjang karir mereka. Selain itu, hal ini juga akan membuat karyawan mengalami ketidakjelasan dalam mengerjakan tugas dan peran di dalam perusahaan (*role ambiguity*) yang akan mengakibatkan kinerja yang diberikan kurang maksimal.

Sebagai bukti pendukung mengenai ketidaksesuaian latar belakang pendidikan beberapa pegawai terhadap jabatan yang diembannya, dapat dilihat pada Gambar 1.1 sebagai berikut:

Gambar 1.1 Ketidaksesuaian Latar Belakang Pendidikan dengan Jabatan dan Tugas Pegawai

No.	NAMA/NIP	PENDIDIKAN	JABATAN	TUGAS POKOK
1.	Ika Herdinawati, A. Md. 19800502 200901 2 007	D3 BAHASA INGGRIS/ ABAYO	Pengolahan data	1. Memproses usulan KGB 2. Memproses usulan penghargaan pegawai 3. Memproses administrasi pelaporan SPT 4. Memproses usulan tunjangan jabatan 5. Menginput aplikasi SAPK
2.	Drs. Marzuki, A.Pt. 19610227 198903 1 001	S1 APOTEKER/ UGM	Pengelola Kepegawaian	1. Memproses usulan konsep pengembangan organisasi 2. Memproses usulan konsep pengembangan tata laksana organisasi 3. Menganalisis bahan usulan jabatan struktural 4. Membuat konsep evaluasi jabatan
3.	Galih Adi Nugroho, S.T. 19800801 200604 1 001	S1 TEKNIK MESIN/STTR CEPU	Pengelola Kepegawaian	1. Menyusun bahan konsep analisis jabatan fungsional umum 2. Menyusun bahan konsep analisis jabatan fungsional tertentu 3. Menyusun konsep bahan laporan Gerakan disiplin Nasional 4. Menyiapkan bahan penyusunan pedoman pelaksanaan pekerjaan 5. Menyiapkan bahan konsep manajemen perubahan dan birokrasi
4.	Dargo, A.Md. 19660315 198703 1 003	D3 GEOLOGI/ AKAMIGAS	Penyusun Laporan Keuangan	1. Menyetorkan penerimaan PNBK ke Kas Negara 2. Membukukan transaksi dalam buku pembantu Kas /Bank 3. Memverifikasi & membuat bukti kas/bank penerimaan PNBK 4. Penyusunan LPJ Bendahara Penerimaan 5. Membuat bukti/kas setoran 6. Penyusunan Laporan PNBK
5	Drs. Marzuki, A.Pt. 19610227 198903 1 001	S1 APOTEKER/ UGM	Pengelola Kepegawaian	1. Memproses usulan konsep pengembangan organisasi 2. Menganalisis bahan usulan jabatan struktural 3. Membuat konsep evaluasi jabatan 4. Membuat pedoman pelaksanaan

Sumber: Pengelola Kepegawaian PPSDM Migas Cepu, 2018

Menurut Steers dalam Sutrisno (2011: 151) untuk mendapat kinerja yang baik tidaklah mudah karena harus didukung oleh sistem yang tepat yang harus diterapkan oleh perusahaan seperti kejelasan dalam pembagian kerja yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini peningkatan kinerja karyawan dapat diukur dari *output* yang dihasilkan. Dengan adanya pembagian kerja yang baik, karyawan dapat dilatih sesuai dengan keahlian yang dimiliki sehingga dapat memberikan kinerja yang maksimal dan akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.

Pembagian kerja juga dapat membantu dalam penempatan karyawan, sesuai dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang berbunyi "*The Right man on the right place*" yang mengandung arti bahwa sumber daya manusia yang tepat berada pada departemen yang tepat. Penempatan karyawan dapat didasari dari latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, jenis kelamin, dan lain sebagainya sehingga akan memberikan jaminan terhadap kesetabilan, kelancaran, dan terhadap peningkatan kerja.

Dengan semakin ketatnya persaingan bisnis suatu perusahaan tidak hanya dituntut dalam meningkatkan kinerja karyawan saja, tapi juga harus mempertahankan kinerja dari karyawan itu sendiri. Dalam hal ini PPSDM Migas Cepu harus bisa memberikan perhatian kepada karyawan terlebih pada karyawan yang telah memberikan kinerja yang maksimal pada perusahaan. Bentuk perhatian tersebut dapat dilakukan dengan memberikan suatu *reward* kepada karyawan. Pemberian suatu *reward* akan menunjukkan bahwa perusahaan peduli atas jasa dan dedikasi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Seorang karyawan yang berhasil memberikan performa terbaik atau kinerja yang maksimal sudah seharusnya mendapatkan suatu penghargaan

karena ini akan membuat karyawan tersebut merasa dihargai atas dedikasinya. Disisi lain hal ini juga akan membuat rekan kerja yang lainnya turut termotivasi untuk mendapatkan hal yang sama, dengan begitu akan tercipta suatu persaingan dalam memberikan kinerja yang maksimal kepada perusahaan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti pada bagian Pengelola Kepegawaian yaitu Bapak Sarimin, mendapat kenyataan bahwa *reward* yang diberikan kurang dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Karena *reward* yang diberikan kepada karyawan hanya berupa gaji, tunjangan, dan promosi jabatan. Dalam hal ini penghargaan yang dapat menumbuhkan motivasi untuk mencapai kinerja maksimal hanyalah promosi jabatan, namun dalam mendapatkan promosi jabatan tidaklah mudah diperlukan dedikasi yang tinggi dan juga adanya suatu peluang. Seharusnya dalam pemberian penghargaan dapat diberikan dengan cara yang lebih sederhana, yang dapat menumbuhkan motivasi kerja dan dapat menciptakan suatu persaingan kerja yang baik. Seperti pemberian penghargaan kepada karyawan teladan, yaitu karyawan yang memiliki prestasi kerja yang lebih atau karyawan yang disiplin dalam bekerja atau pemberian tambahan gaji atau bonus bagi karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Karena berdasarkan pernyataan dari staff pengelola kepegawaian dan juga dari beberapa karyawan sebenarnya untuk pemberian *reward* terhadap karyawan teladan sudah diusulkan, dan banyak karyawan berharap akan hal itu. Namun usulan tersebut belum terealisasi hingga sekarang.

Selain itu di dalam perusahaan pasti akan dihadapkan dengan suatu permasalahan mengenai perilaku yang menyimpang dari karyawan, begitu juga di PPSDM Migas Cepu. Perilaku menyimpang tersebut dapat disebabkan dari

beberapa faktor seperti, kurangnya motivasi dalam bekerja dan juga karyawan berada dalam titik jenuh dalam bekerja. Dalam hal ini perusahaan dapat mengatasinya dengan memberikan *punishment* terhadap perilaku menyimpang yang dilakukan karyawan. Pemberian *punishment* dilakukan semata-mata untuk memberikan efek jera bagi karyawan agar tidak melakukan perilaku yang menyimpang, bukan untuk mengintimidasi karyawan.

Di PPSDM Migas Cepu dalam memberikan *punishment* mengacu pada peraturan baku yang telah dibuat oleh perusahaan. Mengenai *punishment*, berdasarkan observasi yang telah peneliti lakukan, yang menjadi permasalahan di sini adalah mengenai masih adanya toleransi mengenai tingkat kedisiplinan waktu pegawai. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya pegawai yang masuk kerja (pukul 08.00) dari ketentuan masuk kerja (pukul 07.15). Dalam hal ini seharusnya karyawan mendapatkan *punishment* dan sudah tidak bisa ditolerir. Karena hal ini akan menjadikan suatu kebiasaan buruk bagi karyawan dan mengganggu ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga hal ini akan berdampak pula bagi kinerja dari karyawan itu sendiri.

Pemberian suatu *punishment* sangat dibutuhkan perusahaan sebagai alat penyeimbang atas perilaku-perilaku menyimpang karyawan. Apabila tadi dijelaskan bahwa *reward* merupakan bentuk *reinforcement* positif, maka disini *punishment* merupakan bentuk *reinforcement* negatif yang apabila diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi suatu alat motivasi bagi karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif untuk mencapai tujuan perusahaan, maka dari itu manajemen perusahaan harus mempelajari sikap dan perilaku dari karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Untuk menciptakan peningkatan kinerja tentunya tidaklah

mudah, karena terdapat variabel-variabel yang mempengaruhinya seperti pembagian kerja, serta pemberian *reward* dan *punishment*. Jadi, semua itu tergantung bagaimana perusahaan dapat mengakomodasikannya dengan baik dan dapat diterima dengan baik pula oleh semua karyawan.

Berdasarkan permasalahan diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian di PPSDM Migas Cepu, dengan judul “PENGARUH PEMBAGIAN KERJA, *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA PUSAT PENGEMBANGAN SDM MIGAS CEPU KAB.BLORA JAWA TENGAH)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pembagaian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PPSDM Migas Cepu?
2. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PPSDM Migas Cepu?
3. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PPSDM Migas Cepu?
4. Apakah pembagian kerja, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai di PPSDM Migas Cepu?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan pembagian kerja terhadap kinerja pegawai di PPSDM Migas cepu.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan pemberian *reward* terhadap kinerja pegawai di PPSDM Migas Cepu.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan pemberian *punishment* terhadap kinerja pegawai di PPSDM Migas Cepu.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan pembagian kerja, *reward*, dan *punishment* secara simultan terhadap kinerja pegawai di PPSDM Migas Cepu.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengevaluasi kekurangan yang ada pada tingkat kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh pembagian kerja, *reward*, dan *punishment*.

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai media menerapkan teori yang diperoleh dari perkuliahan pada dunia usaha nyata dan juga melatih diri dalam menganalisis permasalahan berikut pemecahannya. Serta sebagai pemenuhan persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan Strata 1 di fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Trunojoyo Madura.

3. Bagi Universitas Trunojoyo Madura

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk sumber referensi penelitian lanjutan yang lebih mendalam pada masa yang akan datang, mengenai

kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh pembagian kerja, *reward* dan *punishment*.

4. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk sumbangan pemikiran dan tambahan wacana tentang pembagian kerja, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.