

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sampai saat ini prestasi kerja adalah suatu hal yang tidak mudah untuk dicapai namun banyak individu maupun kelompok berlomba-lomba untuk mendapatkannya. Terlebih di dalam sebuah perusahaan demi tercapainya tujuan dan cita-cita perusahaan itu sendiri. Demi tercapainya tujuan, perusahaan diharuskan mampu mengoptimalkan segala sumber daya yang dimilikinya terutama para karyawan yang menjadi inti penggerak dari roda perusahaan. Oleh karena itu, masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan utama bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi, dimana karyawan memiliki peranan yang penting untuk menjalankan aktivitasnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasibuan (2006) menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya suatu tujuan.

Pengelolaan perusahaan yang baik dapat meningkatkan keuntungan, dapat mengurangi tingkat resiko kerugian perusahaan di masa yang akan datang dan dapat meningkatkan nilai perusahaan di masa depan. Demi tercapainya tujuan tersebut perusahaan perlu mengoptimalkan pengelolaan terhadap faktor-faktor yang menjadi roda penggerak perusahaan. Yang salah satu diantaranya ialah sumber daya manusia (SDM) dengan segala potensi yang dimilikinya. Potensi sumber daya manusia (SDM) sebisa mungkin mendapatkan pengelolaan terbaik sehingga mampu memberikan output yang optimal bagi perusahaan. Pentingnya sumber daya ini perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting dalam suatu organisasi karena sumber daya manusia memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Potensi SDM harus dapat dikelola sebaik mungkin agar dapat memberi *output* yang optimal. Oleh sebab itu, perusahaan harus memiliki sebuah

cara dalam mengembangkan sumber daya manusianya agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya serta mampu mencapai tujuan perusahaan yang telah dicita-citakan.

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja bagus guna untuk tetap menjaga eksistensi perusahaan dalam dunia bisnis. Jika kinerja karyawan bagus maka produktivitas perusahaan akan meningkat, begitu pula sebaliknya. Jadi, kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam sukses atau tidaknya suatu perusahaan.

Permasalahan yang ada di PT Matahari Department Store Bangkalan adalah hasil wawancara peneliti, peneliti menemui beberapa kepala supervisor, bahwa baik dilihat dari kuantitas yang dicapai dan kualitas layanan sudah cukup baik, meskipun begitu seharusnya masih bisa ditingkatkan. Sementara ketepatan waktu untuk melaksanakan pekerjaan masih lemah hal ini dapat dilihat dari tingkat ketidakhadiran karyawan melebihi standar yang ditentukan perusahaan yaitu minimal 3 kasus dari 140 karyawan. Jika ada permasalahan karyawan belum mampu membantu untuk menyampaikan informasi yang dibutuhkan pelanggan. Dengan demikian hubungan kurang terjalin efektif untuk mengatasi permasalahan dengan tersebut.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia (karyawan) yang memiliki kinerja karyawan. Kinerja karyawan harus selalu ditingkatkan, salah satunya adalah dengan melakukan penerapan *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman atau sanksi). Pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan adanya program penghargaan dan sanksi, sebab program ini merupakan salah satu bagian penting dari sekian banyak program kerja perusahaan. Penghargaan memiliki berbagai jenis dan bentuk tergantung pada waktu, tempat, untuk siapa, dan atas dasar apa penghargaan tersebut diberikan. Untuk itu di dalam proses mencapai tujuan, perusahaan harus bisa memaksimalkan

segala potensi, peluang dan sumber daya yang dimiliki. Karyawan sebagai pelaksana pekerjaan akan senantiasa berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Pentingnya sumber daya manusia ini perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting dalam suatu organisasi karena sumber daya manusia memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Potensi SDM harus dapat dikelola sebaik mungkin agar dapat memberi *output* yang optimal. Oleh sebab itu, perusahaan harus memiliki sebuah cara dalam mengembangkan sumber daya manusianya agar dapat mendorong kemajuan perusahaan dan meningkatkan produktivitas kerja para karyawannya.

Penghargaan dalam suatu perusahaan merupakan hal yang paling penting untuk membantu terciptanya semangat kerja yang baik bagi karyawan. Penghargaan juga memicu karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Sebaiknya-baiknya penghargaan bukan untuk mereka yang berprestasi saja, namun penghargaan wajib diberikan kepada setiap karyawan. Penghargaan tidak selalu dalam bentuk finansial, namun juga bisa diberikan dengan bentuk non finansial seperti halnya pujian. Penghargaan yang diberikan juga berfungsi untuk memperlihatkan bahwa perusahaan menghargai kinerja yang dicapai oleh karyawan.

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa penghargaan merupakan hal yang wajib diberikan kepada setiap karyawan. Selain sebagai semangat kerja yang tinggi, penghargaan juga memberikan arti bahwa karyawan dianggap berpengaruh dalam perusahaan, terutama pada karyawan yang telah lama mengabdikan diri di sebuah perusahaan. Penghargaan tidak hanya diberikan pada karyawan yang telah lama bekerja, namun juga penghargaan dapat diberikan kepada karyawan yang berusaha keras dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai sebuah prestasi yang baik. Dengan adanya penghargaan, karyawan akan merasa bahwa usahanya dalam mencapai sebuah prestasi dihargai oleh perusahaan, dan hal itu memacu semangat karyawan untuk melakukan lebih baik dari sebelumnya.

Permasalahan yang ada pada PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza) adalah, gaji belum sesuai dengan kebutuhan dan harapan, Insentif yang diberikan belum sesuai dengan target, pimpinan jarang memberikan pujian kepada karyawan yang mampu mencapai target perusahaan, pimpinan sulit memberikan cuti kepada karyawan, dan tunjangan yang diberikan tidak sebanding dengan lamanya bekerja.

Dengan adanya penghargaan, karyawan akan merasa bahwa usahanya dalam berprestasi dihargai oleh perusahaan, dan hal ini tentu memacu dan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi. Selain pemberian penghargaan, ada juga sanksi yang diberikan kepada karyawan, 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 sebuah perusahaan, sanksi merupakan hal yang lumrah, sebab sanksi bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan sanksi dapat lebih efektif untuk merubah perilaku karyawan, yaitu dengan mempertimbangkan : waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi). Hukuman diberikan kepada karyawan, jika terdapat tingkah laku atau sikap yang melanggar sebuah aturan yang ada di perusahaan. Dalam sebuah kegiatan organisasi atau perusahaan, hukuman merupakan sebuah hal yang umum dilakukan, sebab hukuman diberikan dengan tujuan mendisiplinkan karyawan agar bertindak sesuai dengan aturan yang ada di sebuah perusahaan.

Permasalahan *punishment* (hukuman) yang ada pada PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza) adalah, pimpinan jarang menegur karyawan yang datang terlambat dan tidak masuk bekerja, tidak pernah mendapatkan skorsing, dan pernah mendapatkan surat peringatan.

Dalam prakteknya, hukuman sering kali jadi penyebab masalah dalam perusahaan. Sebab sebagian karyawan menganggap hukuman sebagai suatu hal yang menakutkan dan merugikan karyawan. Pasti dalam sebuah perusahaan terdapat beberapa karyawan yang

menentang diterapkannya sebuah hukuman. Maka dari itu, diperlukan ketegasan seorang pemimpin atau atasan untuk menjelaskan fungsi dan tujuan diterapkannya hukuman di perusahaan. Selain pemberian penghargaan, dalam pengaruhnya dengan loyalitas karyawan, perlu diketahui bahwa loyalitas kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan karyawan. Tetapi juga dipengaruhi oleh diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yaitu dengan cara pemberian hukuman.

Seperti halnya pemberian penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) bagi karyawan. Sebagai gambaran umum, penghargaan akan diberi pada karyawan yang mampu bekerja di atas standar yang telah ditetapkan perusahaan, begitu juga dengan karyawan yang secara umum telah mengabdikan selama lebih dari 20 tahun. Sedangkan sanksi akan diberlakukan bagi karyawan yang tidak mampu bekerja mencapai target atau standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Begitu juga dengan karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan, atau izin bahkan tidak hadir serta absen kerja tanpa alasan yang jelas. Agar semua itu dapat berjalan dengan baik diperlukan konsistensi yang dapat menjamin penghargaan yang diberikan haruslah bersifat positif (bermanfaat), dan hukuman yang diberikan harus bersifat keras dan tidak pandang bulu. Pada dasarnya semua sama-sama dibutuhkan dalam mendorong semangat para karyawan dalam meningkatkan loyalitas kerjanya. Maksud dari pernyataan diatas adalah untuk membentuk loyalitas kerja yang baik, dibutuhkan kemampuan dalam meningkatkan semangat kerja para karyawan. Karena apabila pada suatu perusahaan memiliki karyawan atau sumber daya manusia dengan kemampuan berkualitas, secara otomatis berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Jika kemampuan tanpa diimbangi dengan semangat dan dorongan, hal itu tak akan berarti karena faktor tersebut mempengaruhi gairah kerja seseorang.

Pemberian penghargaan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan juga akan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Membentuk karyawan dengan loyalitas yang tinggi merupakan tugas seorang pemimpin. Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawan yang memiliki sikap loyal yang tinggi terhadap perusahaan. Loyalitas yang tinggi mampu

memberikan dorongan terhadap maju dan berkembangnya perusahaan. Turunnya loyalitas bisa dikarenakan upah yang tidak sesuai, tidak cocoknya dengan perilaku pemimpin dan lingkungan kerja yang buruk. Sikap tidak loya karyawan ditunjukkan dengan sikap turun/rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang naik, tingkat perpindahan buruh yang tinggi, tuntutan yang sering terjadi dan pemogokan kerja yang dilakukan karyawan.

Loyalitas karyawan akan membawa dampak baik bagi karyawan yang bersangkutan di mana tempat ia bekerja. Loyalitas yang baik akan meningkatkan produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat keluar masuk karyawan, serta memantapkan manajemen perusahaan. Sebaliknya, loyalitas kerja karyawan yang buruk dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja, meningkatkan tingkat keluar masuk karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.

Tingkat loyalitas kerja yang baik dapat memberikan keuntungan tersendiri bagi karyawan, seperti meningkatkan gaji, memperluas kesempatan untuk dipromosikan, menurunnya kemungkinan untuk didemosikan, serta membuat ia semakin ahli dan berpengalaman dalam bidang pekerjaannya. Sebaliknya, tingkat loyalitas kerja karyawan yang rendah menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak kompeten dalam pekerjaannya. Akibatnya ia sukar untuk dipromosikan ke jenjang pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi, memperbesar kemungkinan untuk didemosikan, dan pada akhirnya dapat juga menyebabkan karyawan tersebut mengalami pemutusan hubungan kerja.

Dalam sebuah perusahaan, loyalitas kerja diharapkan untuk menunjang \ tercapainya tujuan perusahaan. Perusahaan seharusnya memberikan sebuah program penghargaan dan hukuman untuk memacu semangat kerja karyawan guna memberikan dorongan terciptanya kinerja karyawan yang baik. Untuk meningkatkan kinerja yang efektif, maka perusahaan dapat memperhatikan hal yang paling utama yakni pemenuhan kebutuhan karyawannya.

Penelitian ini mengambil objek di PT. Matahari Departemen Store Bangkalan yang merupakan salah satu dari lima Matahari Departemen Store di Jawa Timur. Hal ini bisa dibuktikan dengan tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 Daftar 5 Matahari Departemen Store Di Surabaya dan Bangkalan

Gerai Matahari	Kota / Kabupaten	Alamat
Bangkalan Plaza	Bangkalan	Jl. Halim Perdana Kusuma
Delta Plaza	Surabaya	Jl. Pemuda No. 31-33
Kaza City	Surabaya	Jl. Kapas Krampung
Tunjungan Plaza	Surabaya	Jl. Basuki Rahmat No. 8 – 12
Pakuwon Mall	Surabaya	Jl. Ahmad Yani No. 288

Sumber: HRD Matahari Departement Store Plaza Bangkalan

PT. Matahari Department Store telah sekian lama memiliki standarisasi dalam menilai prestasi kerja karyawan. Salah satunya kemampuan karyawan untuk memahami etika dalam menjalankan tugasnya, bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan serta tuntutan sebagai karyawan.

Sistem *reward* yang ada di PT. Matahari Department Store dilakukan dengan cara memberikan sebuah imbalan atau penghargaan berupa sertifikat, kenaikan jabatan, pemberian coklat atau hadiah yang menarik untuk karyawan yang bisa mencapai sales tertinggi atau pencapaian hasil kerja yang baik. Penghargaan yang diberikan diberlakukan setiap semester atau enam bulan sekali dengan diambilnya dua karyawan yang mencapai sales atau penjualan tertinggi. Sedangkan sistem *punishment* (hukuman) yang ada di perusahaan ini, ada tiga tingkatan hukuman yang diberikan diantaranya yaitu:

a. Hukuman ringan

Hukuman ringan adalah hukuman yang diberikan kepada karyawan yang melakukan kesalahan seperti datang terlambat. Hukuman ringan meliputi bersih-bersih, mengucapkan salam kepada setiap karyawan dan presentasi di depan semua karyawan.

b. Hukuman sedang

Hukuman sedang adalah hukuman yang diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan seperti tidak masuk sebanyak 4 kali dalam sebulan. Hukuman sedang meliputi pemotongan upah dengan nominal besarnya upah perhari.

c. Hukuman Berat

Hukuman berat adalah hukuman yang diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan seperti makan sebelum waktu istirahat dan tidur di area kerja. Hukuman berat meliputi pemutusan hubungan kerja (PHK)

Selain dari faktor *reward* dan *punishment*, faktor loyalitas karyawan juga berpengaruh terhadap kinerja yang dicapai. Sikap loyal yang ditunjukkan karyawan juga kurang baik dengan sikap karyawan yang pulang sebelum jam pulang yang ditetapkan serta ada juga karyawan yang tidak masuk tanpa surat keterangan. Dengan selalu adanya karyawan yang tidak masuk tanpa adanya surat keterangan serta datang terlambat pada jam masuk kerja yang ditentukan hal ini dapat memperburuk kinerja dan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan, hal ini dibuktikan dengan tabel 1.2 berikut ini.

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan tanpa surat keterangan di Matahari Departement Store tiap bulannya meningkat. kehadiran merupakan hal utama dalam pekerjaan sebagai bukti bahwa karyawan mengerjakan tanggung jawabnya.

Tabel 1.2 Data Ketidakhadiran Karyawan Matahari Departement Store Plaza Bangkalan, Januari – Juni 2019 (Tanpa Surat Keterangan)

NO	BULAN	BANYAK KASUS	JUMLAH KARYAWAN
1	Januari	4	140
2	Februari	3	140
3	Maret	5	140
4	April	6	140
5	Mei	6	140
6	Juni	7	140

Sumber: HRD Matahari Departement Store Plaza Bangkalan

Karyawan harus selalu hadir di tempat kerja untuk mengerjakan tugas sesuai jabatannya di perusahaan. Ketidakhadiran karyawan akan mengganggu kelancaran aktivitas perusahaan serta dapat menyebabkan perubahan target kinerja.

Tabel 1.3 Data Keterlambatan Karyawan Matahari Departement Store Bangkalan, Januari-Juni 2019 (Melewati Batas Toleransi Keterlambatan)

NO	BULAN	BANYAK KASUS	JUMLAH KARYAWAN
1	Januari	7	140
2	Februari	5	140
3	Maret	7	140
4	April	9	140
5	Mei	9	140
6	Juni	11	140

Sumber: HRD Matahari Departement Store Plaza Bangkalan

Dapat kita lihat bahwa keterlambatan mengalami peningkatan jika dilihat dari segi absensi keterlambatan karyawan. Hal ini tentunya dapat berpengaruh negatif terhadap aktivitas pekerjaan di perusahaan. Selain ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, tindakan lain yang sering muncul yaitu adanya karyawan yang kurang berkomunikasi dengan baik dan sering terlihatnya karyawan yang sering berkumpul ditempat tertentu. Hal ini mengakibatkan loyalitas karyawan rendah. Permasalahan yang ada loyalitas karyawan rendah di PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza) disebabkan karena, pimpinan lemah dalam menerapkan peraturan yang ada di perusahaan, karyawan kurang bertanggungjawab dalam melakukan pekerjaan, dan karyawan kurang adanya sifat saling membantu jika ada kesulitan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam kesempatan kali ini peneliti melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza ?

2. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza?
3. Apakah loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Departmen StoreTbk. Bangkalan Plaza ?
4. Apakah *reward*, *punishment*, dan loyalitas kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza ?
5. Manakah diantara *reward*, *punishment* dan loyalitas yang memiliki pegaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diajukan oleh, maka tujuan dari penelitian iniyaitu:

1. Untuk mengetahui apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza
2. Untuk mengetahui apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza
3. Untuk mengetahui apakah loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza
4. Untuk mengetahui apakah *reward*, *punishment*, dan loyalitas kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza ?
5. Untuk mengetahui manakah diantara *reward*, *punishment* dan loyalitas berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store Tbk. Bangkalan Plaza

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini peneliti mengharapkan ada manfaat yang bisa diambil, antara lain:

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan untuk mengetahui pentingnya *reward*, *punishment* dan loyalitas yang dapat menunjang kinerja karyawan perusahaan itu.

2. Bagi universitas

Penelitian ini diharapkan menghasilkan informasi bagi pihak yang membutuhkan tentang teori *reward*, *punishment* dan loyalitas dan juga menambah wawasan bagi pengembangan kurikulum khususnya dibidang ekonomi manajemen.

3. Bagi peneliti

- a. Menambah pengetahuan tentang teori maupun praktek dibidang sumber daya manusia
- b. Menerapkan teori yang di dapat selama dibangku kuliah

4. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan dapat berguna bagi peneliti selanjutnya yang akan menambah referensi tentang teori *reward*, *punishment* dan loyalitas kerja

