

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Dimasa era bisnis yang sangat ketat saat ini serta munculnya berbagai inovasi dalam dunia perekonomian menjadi perusahaan berlomba-lomba untuk menciptakan inovasi dan bersaing untuk tetap bertahan pada era globalisasi ini. Perkembangan bisnis dalam perekonomian yang ketat serta adanya perusahaan satu sama lain bersaing untuk tetap bertahan dalam perekonomian saat ini. Terlebih lagi pada sektor jasa. Tingkat persaingan usaha dalam bidang jasa yang sangat ketat dalam persaingan dalam dunia bisnis. Di Indonesia sendiri bidang jasa sangat berinovasi dan berbagai macam. Serta terjadinya adanya persaingan yang sangat ketat dan sebuah perusahaan harus memikirkan bagaimana caranya untuk bertahan dalam persaingan itu agar dapat mencapai target perusahaan serta agar dapat tetap bertahan lama. Tentunya, perusahaan harus menyiapkan strategi yang baik dan disusun dengan sebagaimana rupanya untuk mencapai target perusahaan dan bersaing dalam perekonomian yang sangat ketat.

Saat ini, banyak perusahaan yang berkembang dan bersaing secara ketat pada perusahaan swasta maupun perusahaan dalam negeri. Berkembangnya perusahaan swasta tidak kalah dengan perusahaan yang bernaung dalam pemerintahan. Perusahaan swasta sangatlah berkembang dengan cepat. Oleh karenanya, untuk bersaing dalam hal ini dibutuhkan oleh para perusahaan swasta maupun dalam naungan pemerintah harus mencapai tujuan yang jelas serta dapat mencapai target. Perusahaan juga harus menciptakan daya saing dan memajukan keunggulan usahanya guna mencapai tujuan.

Tentunya, seiring berkembangnya perusahaan memiliki komponen-komponen penting di dalam perusahaannya. Terlebih adanya sumber daya manusia juga diperhatikan, sehingga mencapai target perusahaan terlebih dapat bersaing pada perusahaan lain. Sumber daya manusia menjadi bagian guna lebih penting dalam sebuah perusahaan guna membuat sebuah keberhasilan atau kesuksesan suatu perusahaan.

Sebagaimana, sumber daya manusia bisa menciptakan berbagai inovasi, kreasi, dan dapat menumpahkan ide-ide yang sangat cemerlang guna mencapai target perusahaan dan dapat bersaing. Peran sumber daya manusia menjadi tokoh utama diperekonomian berkembangnya sebuah perusahaan. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan target perusahaan yang optimal dalam persaingan perusahaan dibutuhkan peranan SDM yang digunakan untuk menggerakkan sumber daya lainnya guna mencapai target di perusahaan.

Sumber daya manusia menjadi yang utama di organisasi yang memiliki peranan sangat besar dalam upaya mencapai target yang telah direncanakan. Sebab itu, mau sehebat dan canggihnya teknologi yang dipakai tanpa didukung manusia sebagai pelayan operasional. Artinya, sumber daya manusia yang terdapat dalam sesuatu perusahaan wajib dibesarkan secara sempurna ialah tingkatan pengetahuan, keahlian serta keahlian mereka buat lebih menguasai tugas serta tanggung jawab dalam penerapan pekerjaan secara mendalam serta menguasai pertumbuhan dan target yang hendak dicapai pada perusahaan tersebut. Diperusahaan tentunya ada tujuan perusahaan yang akan dicapai, maka sebuah perusahaan harus membentuk rencana yang strategis secara totalitas guna menunjang tujuan perusahaan yang akan dicapai.

Dengan begitu, sumber daya manusia sebagai penggerak di perusahaan untuk mencapai sebuah target dan tujuan perusahaan terlepas dengan adanya teknologi. Pentingnya peran sumber daya manusia di perusahaan perlu guna memacu motivasi kerja karyawan, perusahaan mesti menyiapkan ataupun memenuhi beberapa hal penting melalui teknik manajemen sumber daya manusia yang terpenuhi. Teknik tersebut salah satunya ialah *reward* dan *punishment*. Sumber daya manusia memang menjadi hal inti yang menjadi keberhasilan suatu perusahaan. Maka, seorang manajer harus mengembangkan bawahannya seperti memotivasi dalam bekerja, mengembangkan bakat, membina karyawan, pengembangan karir serta kinerjanya dan lain sebagainya.

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mengelola SDM yang dimiliki akan dapat menentukan keberhasilan perusahaan untuk bisa mencapai tujuan yang direncanakan. Kompensasi karyawan meliputi pembayaran pada karyawan sesuai dengan pekerjaan karyawan tersebut. Hal ini diberikan perusahaan atas imbal jasa

pada karyawan karena telah bekerja dengan baik dan terselesaikannya pekerjaan secara optimal. *Reward* dan *punishment* menjadi salah satu indikator dalam hal memotivasi kerja karyawan. Hal tersebut dibutuhkan karena memacu semangat kerja karyawan atau dapat memotivasi kerja.

Diperusahaan juga dalam pemberian *reward* diperhatikan dengan detail, bahwa adanya strategi dalam *reward* sangat dibutuhkan oleh perusahaannya di masa mendatang. Strategi yang diberikan guna untuk mendorong karyawannya semangat dalam bekerja hingga mendorong karyawan untuk bersaing perihal pekerjaan dengan karyawan lain dengan secara sehat. *Reward* ataupun *punishment* menjadi salah satu acuan dalam perusahaan untuk memotivasi kerja karyawan agar dapat mencapai tujuan ataupun target dalam sebuah perusahaan. Karyawan membutuhkan adanya *reward* karena dapat memacu semangat kerja atau memotivasi kerja dalam mencapai tujuan perusahaan.

Di perusahaan, memang *reward* harus diberikan kepada karyawan yang berprestasi hal tersebut guna menjadikan karyawan semangat untuk meningkatkan prestasinya dalam perusahaan. Jika semakin meningkatnya semangat bekerja pada karyawan, maka dapat pula meningkatkan laba perusahaan. Disamping itu, perusahaan dengan laba yang tinggi juga akan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Tidak hanya *reward*, perusahaan wajib membagikan sanksi kepada karyawan yang malas ataupun lalai dalam bekerja. Dengan adanya pemberian sanksi yang dikeluarkan oleh perusahaan, maka karyawan akan tingkatan dalam bekerja dan tidak mengulanginya. *Reward* dan *Punishment* bisa menjadi tolak ukur untuk memotivasi kerja karyawan pada perusahaan. Dengan begitu, *reward* dan *punishment* merupakan bagian dari motivasi kerja bagi karyawan untuk menjadi lebih baik yang tujuannya untuk mengubah tingkah laku karyawan. Pengaruh *reward* dan *punishment* harus dilakukan dengan benar untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan karena dengan begitu, karyawan dengan semangat dan berkembang dalam pekerjaannya serta adanya perubahan lebih baik.

Motivasi kerja karyawan terbentuk adanya *reward* dan *punishment* dalam sebuah perusahaan. Arti dari motivasi sendiri ialah adanya sebuah dorongan untuk melakukan sesuatu pada perilaku seseorang. Motivasi memiliki implikasi penting bagi manajemen untuk mencapai tujuan strategik organisasi melalui tingkat kinerja

karyawan. Tetapi, tidak selalu berjalan sesuai harapan pada perusahaan yang menerapkan *reward* dan *punishment*. *Reward* ialah termasuk bentuk motivasi bagi karyawan sebagai penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas perilaku yang sesuai hingga mencapai target yang ditentukan dalam sebuah perusahaan. Bukan hanya *reward* yang dapat memotivasi kerja karyawan. *Punishment* juga termasuk dalam memotivasi kerja karyawan, bahwa *punishment* yang diberikan dengan baik akan berakibat kepada perubahan perilaku dari objek yang disanksi sehingga dengan demikian dapat mengarahkan yang bersangkutan kepada perilaku yang lebih baik lagi.

PT Deraya ialah perusahaan swasta bergerak dibidang jasa yang mendirikan sekolah penerbangan dengan nama Deraya *Flying School*. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1967. PT Deraya memperluas usahanya dengan memperkenalkan unit bisnis baru untuk melayani kebutuhan angkutan udara carteran atau yang disebut dengan *commuter service* di kabupaten Jawa, Sumatera, Kepulauan Riau, Kalimantan dan Papua. Untuk mencapai tujuan dan kesuksesannya, PT Deraya memiliki faktor penting untuk sukses yaitu dengan adanya keamanan, kenyamanan, kualitas, dan juga efisiensi. Indikator sukses perusahaan ini adalah dengan adanya nol kecelakaan atau insiden dan layanan yang cepat. Tentunya dengan adanya faktor penting untuk sukses melibatkan peranan penting sumber daya manusia yang mencapai tujuan perusahaan. Dengan begitu, tentunya pada PT Deraya menerapkan *reward* dan *punishment* digunakan sebagai memotivasi kerja karyawan dalam mengembangkan serta memajukan indikator kesuksesan sebuah perusahaan.

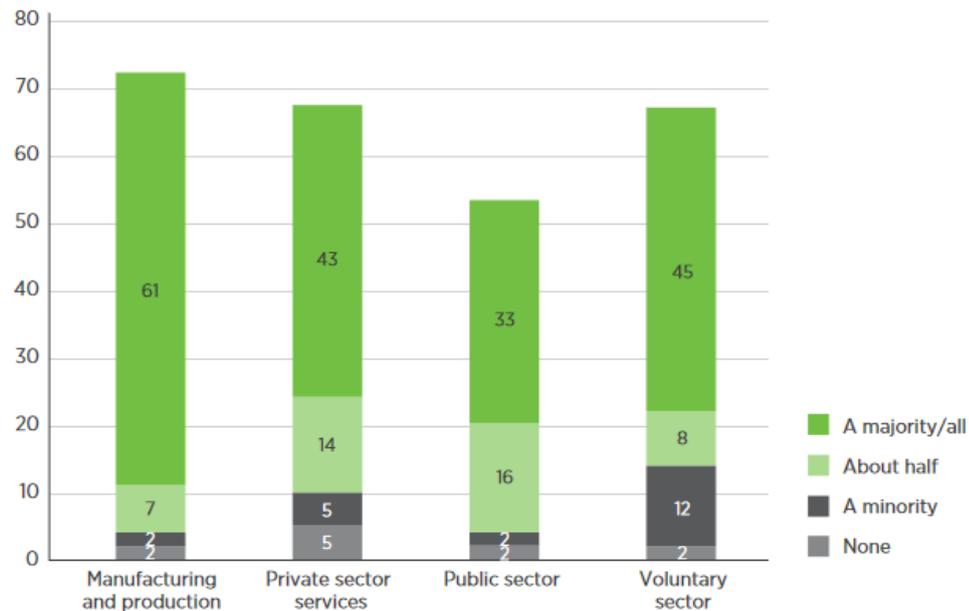
Berdasarkan judul, peneliti tertarik guna meneliti penerapan *reward* dan *punishment* di perusahaan ini. Pemberian *reward* pada sebuah perusahaan haruslah bersikap adil, dalam arti bahwa pemberian *reward* harus diberikan kepada karyawan dengan beberapa alasan yang berkaitan dengan kualitas dan prestasi yang dicapai oleh karyawan. Dengan hal tersebut, *reward* diberikan dalam bentuk sebuah penghargaan yang dapat meningkatkan kinerja atau memberikan motivasi kepada karyawan agar mencapai tujuan dan mencapai target perusahaan yang telah ditentukan. Begitu pula dengan *punishment*, *punishment* diberikan kepada karyawan bukan semata-mata karena atasan tidak suka atau suka terhadap

karyawannya. Tetapi sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh seorang karyawan.

Jika diberlakukannya *punishment*, memungkinkan seorang karyawan akan memotivasi dan merubah perilaku lebih baik dan meningkatkan kinerjanya dengan baik serta berkualitas. Pada penjelasannya, sistem *reward* dan *punishment* di perusahaan penting guna tingkatkan motivasi pegawai mencapai prestasi yang terbaik. Jika sebuah perusahaan lalai dalam pemberian *reward* maupun *punishment* bisa menimbulkan demotivasi dikalangan karyawan. Dengan begitu, pihak manajemen dalam sebuah perusahaan harus memperhatikan serta terapkan sistem *reward* dan *punishment* dengan baik dan efisien sehingga dapat memberikan efek bagi semangat kerja pegawai yang lebih meningkat.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) adalah badan profesional untuk pengembangan SDM. Memiliki lebih dari 150.000 anggota di seluruh dunia, memberikan kepemimpinan pemikiran melalui penelitian independen di dunia kerja, dan menawarkan pelatihan profesional dan akreditasi bagi mereka yang bekerja di bidang SDM dan pembelajaran dan pengembangan. Survei berlangsung pada Oktober 2020 dan mengumpulkan wawasan dari 420 profesional penghargaan yang mencakup sektor swasta (67%), publik (15%) dan sukarela (16%). Tanggapan survei dilengkapi dengan diskusi kelompok terfokus dengan praktisi ahli, untuk mempelajari cerita di balik angka-angka tersebut.

Menurut *survey* yang dilakukan CIPD tentang *reward fairness* (penghargaan keadilan) 44% responden merasa bahwa sebagian besar atau semua karyawan mereka menganggap penghargaan mereka adil, sementara 12% percaya sekitar setengah dari karyawan mereka menganggapnya adil. Namun, 35% dari semua responden tidak tahu apa pendapat karyawan mereka tentang keadilan penghargaan mereka - persentase yang meningkat menjadi 47% di layanan sektor publik. Para atasan tidak akan tahu apa yang dipikirkan karyawan tentang penghargaan mereka kecuali jika mereka memintanya. Namun, survei sebelumnya menemukan bahwa hanya sekitar 25% organisasi yang mensurvei staf tentang *reward fairness* atau proses penghargaan mereka.

Gambar 1. *Survey Reward Fairness*

Base: n=194

Sumber: https://www.cipd.co.uk/Images/reward-management-fairness_tcm18-91389.pdf

Gambar diatas menunjukkan bahwa adanya *reward fairness* dengan mengatakan proporsi karyawan yang merasa bahwa penghargaan yang adil sesuai dengan pemberian tugas dalam bekerja. 33% mayoritas menganggap *reward* diberikan pada sektor publik sudah adil diberikan sesuai dengan pekerjaannya. Setengahnya dari karyawan sektor publik 16% menganggap penghargaan adil sesuai dengan pekerjaannya. Pada sektor manufaktur dan produksi, mayoritas karyawan 61% menganggap penghargaan mereka adil, tetapi setengahnya karyawan 7% menganggap penghargaan mereka adil. Pada sektor swasta, sebesar 43% mayoritas menganggap penghargaan mereka adil, dan setengahnya 14% menganggap penghargaan adil. Bahwa dapat dikatakan dari semua sektor, karyawan menganggap pemberian *reward* masih belum merata adilnya dan masih adanya ketimpangan dalam pemberian *reward*

CIPD juga mensurvei selama ada fenomena *Covid-19* yang menyebabkan krisis ekonomi, bahwa sebagian besar responden (67%) percaya tidak ada perubahan dalam persepsi karyawan tentang keadilan dalam cara mereka diberi penghargaan. Sebagian kecil (7%) percaya bahwa persepsi ini telah memburuk, meskipun sedikit lebih (9%) yang berpendapat bahwa persepsi tersebut akan meningkat selama periode ini. Sebanyak 17% lainnya tidak tahu apakah akan ada

perubahan apa pun. Di sisi lain, dari pemberi kerja yang melaporkan pandemi yang memiliki dampak keuangan 'sangat negatif' pada perusahaan mereka, 10% percaya bahwa lebih banyak karyawan yang menganggap penghargaan mereka lebih adil, sementara 7% percaya lebih sedikit karyawan yang menganggap penghargaan mereka lebih adil.

Begitu pula dengan *punishment*, yang harus diberikan kepada karyawan secara adil. *Punishment* diberikan atas dasar memang adanya sanksi pada karyawan bukan hanya sekedar diberikan karena atasan tidak menyukai karyawannya. Hal tersebut diberikan kepada karyawan karena adanya suatu kesalahan atau perbuatan dalam diri karyawan. Dengan begitu, *punishment* diberikan kepada karyawan sebagai sanksi. Dengan adanya sanksi, karyawan akan lebih memotivasi guna memperbaiki diri agar lebih baik lagi serta tidak mengulangnya lagi.

Pada kesempatan kali ini, peneliti ingin meneliti pemberian *reward* dan *punishment* apakah punya pengaruh pada motivasi kerja pada karyawan di PT Deraya. Setelah berdiskusi dengan Manajer di bagian HRD, adanya *reward* dalam perusahaan ini bukan hanya pada sekedar pemberian gaji/upah. Tetapi, jika seorang karyawan mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik dan maksimal kemungkinan besar akan adanya kenaikan jabatan atau adanya promosi. Promosi dilakukan juga bisa dengan jika seorang manajer mengundurkan diri atau pensiun, maka staf bisa mengajukan diri naik jabatan. *Reward* selanjutnya berupa adanya insentif pemberian uang makan setiap harinya tergantung absensi dari karyawannya, adanya tunjangan hari raya, dan adanya uang pensiun. Tentunya dengan begitu akan meningkatkan motivasi atau produktivitas kinerja para karyawan.

Pada perusahaan ini, pemberian bonus diberikan pada karyawan yang bekerja di lapangan tetapi pada staff yang lain yang bukan divisi tersebut tidak mendapatkan bonus. Adanya hukuman yang diberikan karyawan juga dapat memotivasi kerja. Penerapan *punishment* pada perusahaan ini jika karyawan melanggar kesalahan, perusahaan akan memberikan sanksi ringan terlebih dahulu seperti teguran dan surat pernyataan tertulis. Jika tidak ada pengaruh diberikan sanksi ringan, perusahaan akan tidak segan memberikan sanksi berat yang berujung

dengan mem-PHK karyawan. Tentunya, dengan begitu karyawan akan memotivasi untuk kerja dan memperbaiki kinerjanya.

Peneliti juga telah berdiskusi dengan salah satu karyawan pada divisi keuangan. Yaitu membicarakan bagaimana *reward* dan *punishment* dalam perusahaan tersebut. Sistem *reward* dan *punishment* di perusahaan ini diberikan transparan pada pemberian *reward* maupun *punishment*. Salah satu bentuk *reward* pada perusahaan ini yaitu memberikannya uang makan sesuai absen kehadiran di kantor, tunjangan berupa uang pensiun, dan juga tunjangan hari raya. Tetapi, perusahaan ini tidak adanya uang bonus dan bonus ini hanya diberikan ke divisi yang bekerja di lapangan.

Jika terdapat karyawan ingin *resign* atau di PHK, perusahaan ini memberikan uang pesangon kepada karyawannya. Sistem *reward* berikutnya dengan adanya makan bersama dengan atasan dan bawahan jika ada bentuk rasa syukur kalau perusahaan ini lolos kerjasama dengan perusahaan lain atau *client*. Memberikan gaji dengan sesuai dengan kinerja pada karyawan, atau bahkan *reward* yang seperti mengucapkan terima kasih atau pujian jika sudah melakukan kinerja dengan baik. Tentunya pada perusahaan ini juga terdapat *reward* berupa promosi. Perusahaan ini menerapkan sistem promosi dengan sistem jika seorang manajer pensiun atau mengundurkan diri, maka staff bisa untuk promosi menggantikan posisi manajer.

Begitu pula dengan *punishment* atau disebut juga dengan hukuman. Pada perusahaan ini melihat bagaimana permasalahannya terlebih dahulu pada karyawannya. Jika masih dalam bisa diatasi, perusahaan ini akan bijaksana memberikan masukan dan adanya toleransi. Tetapi, jika sudah menyangkut nama baik perusahaan, perusahaan tersebut akan tegas mengambil keputusan yaitu PHK. Dalam artian, bahwa perusahaan ini menerapkan *punishment* seperti teguran, adanya surat pernyataan tertulis, hingga adanya mem-PHK jika kesalahan pada karyawan sudah tidak bisa ditoleransi. Dengan begitu, *reward* dan *punishment* pada PT Deraya dapat memotivasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Permasalahan yang muncul di perusahaan ini sekitar 23% karyawan yang demotivasi karena pada *reward* dengan perihal pemberian bonus yang diberikan hanya ke beberapa divisi dan tidak merata. Adanya sekitar 42% karyawan yang mendapatkan bonus karena bekerja pada divisi lapangan. Tentunya, perusahaan

memiliki alasan tersendiri mengapa memberikan bonus hanya kepada divisi yang bekerja di lapangan. Permasalahan tersebut menjadi turunya motivasi kerja bagi 23% karyawan yang tidak mendapatkan bonus dan hanya diberikan insentif berupa gaji serta uang makan. Terlebih adanya fenomena pandemi saat ini, bahwa perusahaan masih bisa menangani hal tersebut dan tidak terlalu memiliki pengaruh yang begitu besar terhadap pandemi saat ini.

Berbagai yang sudah dijelaskan mengenai *reward* dan *punishment* bahwa diketahui dapat memotivasi kerja seorang karyawan. Dengan kata lain, diberikan sesuai porsinya. Sesuai porsinya maksudnya, sesuai dengan apa yang dilakukan oleh seorang karyawan dan perusahaan harus andil dalam pemberian *reward* maupun *punishment*. Bahwa motivasi kerja dibentuk karena adanya salah satu faktor *reward* ataupun adanya *punishment*. Dengan mencapai target tersebut, karyawan akan mendapatkan *reward* atas apa yang sudah dilakukannya. Terlebih jika terdapat suatu *punishment*, seorang karyawan akan mendapatkan beberapa sanksi yang sesuai dengan ketentuan perusahaan. Dengan begitu, seorang karyawan tidak akan mengulangi perihal hal kesalahan tersebut sehingga dapat dikatakan bahwa *punishment* dapat memberikan motivasi kerja karyawan.

Terdapat latar belakang yang telah dibuat, peneliti ingin mengetahui serta meneliti bagaimana *reward* dan *punishment* yang diterapkan PT Deraya apakah dengan adanya *reward* dan *punishment* dapat memotivasi kerja karyawan. Serta didasarkan keingintahuan peneliti pada *reward* dan *punishment* dalam memotivasi kerja. Penelitian ini juga mendasari upaya mengembangkan penelitian sebelumnya yang sama menggunakan variabel *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja. Sebab itu, penulis tertarik untuk membuat judul **“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Deraya”**

I.2 Perumusan Masalah

Dilatar belakang yang tertera tersebut, maka dapat disusun dalam beberapa perumusan masalah, ialah sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh antara *reward* terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Deraya?

- b. Apakah terdapat pengaruh antara *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Deraya?

I.3 Tujuan Penelitian

Terdapat diuraian latar belakang serta perumusan masalah di atas, dapat diajukan beberapa tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui serta membuktikan apakah terdapat pengaruh antara *reward* terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Deraya.
- b. Untuk mengetahui serta membuktikan apakah terdapat pengaruh antara *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Deraya.

I.4 Manfaat Hasil Penelitian

Terdapat diuraian tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian ini juga memuat manfaat pada hasil penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Aspek Teoritis

Manfaat pada aspek teoritis, bahwa diharapkan penelitian ini dijadikan referensi pada penelitian selanjutnya dalam fenomena atau topik yang serupa. Terlebih lagi, dalam penelitian ini menghasilkan menambah wawasan dalam membaca penelitian ini serta memberikan sumbang saran terhadap ilmu pengetahuan khususnya di bidang sumber daya manusia. Dan mampu menambah referensi pada bidang sumber daya manusia di perpustakaan UPN “Veteran” Jakarta.

- b. Aspek Praktis

- 1) Manfaat praktis dipenelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu dan wawasan terhadap penerapan *reward* serta *punishment* dalam motivasi kerja karyawan.
- 2) Bagi perusahaan, bahwa hasil penelitian ini dimanfaatkan sebagaimana rupanya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam pemberian *reward*. Serta digunakan sebagai rekomendasi untuk menerapkan *reward* dan *punishment* dalam motivasi kerja karyawan.