BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberadaan karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah perusahaan, karena dengan kehadiran karyawan tersebut bisa menunjang keberlangsungan suatu perusahaan. Maka dari itu, peran perusahaan sangat penting untuk memperhatikan terkait aspek *reward* dan juga *punishment* bagi para karyawannya, agar dapat berjalan seimbang sehingga nantinya akan menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Mangkunegara (Mangkunegara, 2001) bahwa kinerja itu sendiri merupakan hasil secara kualitas dan juga kuantitas yang akan dicapai oleh seorang pegawai ketika tugasnya sudah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Akan tetapi kinerja para karyawan tersebut tidak selalu berjalan baik dengan apa yang diinginkan sebuah perusahaan, terkadang ada beberapa faktor yang dapat membuat kinerja karyawan tersebut bisa naik atau turun. Hal yang memang mempengaruhi kinerja tersebut, adalah dengan diberlakukannya *reward* dan *punishment* yang diberikan oleh perusahaan. *Reward* sendiri merupakan salah satu elemen yang penting, untuk memotivasi para karyawan agar terus bisa berkontribusi dalam memberikan ide serta inovasi yang baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan baik secara sistem finansial atau non-finansial (Adhitomo Wirawan & Ismi Nur Afani, 2018, hlm. 244) Sejalan dengan hal tersebut, selain reward yang didapatkan oleh karyawan, mereka juga akan mendapatkan

punishment apabila kinerja mereka tidak sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan, *punishment* sendiri menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2014) dapat didefinisikan sebagai tindakan yang menyajikan konsekuensi tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari perilaku tertentu yang sudah dilakukannya.

Penerapan dari *reward* dan *punishment* dalam sebuah perusahaan ini didasari dari hasil survei yang dilakukan oleh Jobstreet.com yang dilansir dari CNN Indonesia bahwa motivasi kebahagiaan di tempat kerja itu sangat berpengaruh, sebesar 33,4 persen responden yang merupakan “Generasi Y” dengan rentang usia 22-26 tahun dan pengalaman bekerja 1-4 tahun, menyatakan bahwa mereka tidak bahagia di tempat kerja dengan beberapa faktor yakni kesempatan pengembangan karier yang terbatas, dan jumlah insentif yang kurang menggiurkan (Aghniya Khoiori, 2016). Sejalan dengan hasil survei tersebut, dengan diterapkannya *reward* dan *punishment* kepada karyawan maka sebuah perusahaan akan didorong untuk memahami pentingnya arti kualitas pelayanan dan peningkatan mutu pelayanan terhadap *customer*.

Selaras dengan hasil survei data tersebut bahwa dengan diberlakukannya *reward* dan *punishment* di suatu perusahaan, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap *customer* maka hal ini juga turut dilakukan oleh salah satu perusahaan besar telekomunikasi, yang memang sangat fokus dalam melakukan program digitalisasi ke seluruh pelosok Indonesia di era 4.0, yaitu PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel) yang sudah berdiri sejak 26 Mei 1995 dan untuk saat ini sesuai yang dilansir dari laman Kompas.com bahwa Telkomsel menduduki peringkat pertama untuk kecepatan akses internet yang sudah ditest

sebelumnya oleh aplikasi Internet Speedtest yang terhimpun dalam data *Speedtest Intelligence* sepanjang kuartal III 2021 (Coney Stephanie, 2021)

Selain itu seperti yang di lansir dari website resmi Telkomsel, bahwasannya perusahaan Telkomsel ini berfokus untuk memberikan kebutuhan layanan untuk menunjang gaya hidup khususnya masyarakat Indonesia di era digital. Sehingga Telkomsel terus berinovasi dengan tujuan untuk menghadirkan teknologi dan pelayanan terbaik bagi 170 juta pelanggan Telkomsel (PT Telkomsel, 2021).

Melihat dari tujuan perusahaan Telkomsel yang selalu berinovasi untuk memberikan teknologi dan pelayanan terbaiknya, maka dari itu para karyawan pun harus bisa menyelaraskan dengan tujuan perusahaan tersebut dalam memberikan pelayanan terbaik bagi seluruh pengguna Telkomsel. Namun pada kenyataannya terkadang para karyawan pun mengalami penurunan semangat dalam bekerja, sehingga tanggung jawab yang sudah diberikan tidak mencapai target. Ketika semangat para karyawan menurun hal tersebut juga berdampak pada nilai persentase kinerja karyawan, seperti data yang telah berhasil dihimpun oleh peneliti khususnya untuk kinerja karyawan di divisi In Bound Call (IBC) pada tabel 1.1:

Tabel 1.1
Kinerja Karyawan pada Divisi IBC Telkomsel Kota Bandung

Summary CES, NPS % FCR ALL Area Maret 2021					
No	AREA	CES		NPS	FCR
		SCORE	%	%	%
1	MAKASSAR	4,68	93,55%	65,31%	89,54%
2	BANDUNG	4,63	92,63%	59,64%	88,24%
3	MEDAN	4,59	91,78%	69,67%	91,74%
Summary CES, NPS % FCR ALL Area April 2021					
No	AREA	CES		NPS	FCR
		SCORE	%	%	%
1	MAKASSAR	4,67	93,39%	65,65%	89,92%
2	BANDUNG	4,63	92,69%	70,49%	91,82%
3	MEDAN	4,64	92,72%	60,33%	88,69%

Sumber : Data olahan penulis 2021

Berdasarkan data diatas yang telah berhasil dihimpun oleh peneliti, terlihat bahwa ada beberapa aspek penilaian mengalami penurunan dan kenaikan bahkan hampir tidak stabil. Maka dari itu guna menjaga kinerja karyawan, sudah seharusnya perusahaan memberikan *reward* kepada karyawan agar tetap bisa menjaga performansinya, tetapi apabila terjadi ketidaksesuaian dalam bekerja perusahaan pun berhak memberikan *punishment* sebagai efek jera kepada karyawannya agar tidak merugikan perusahaan dan bisa kembali menjaga performasinya. Sebagai langkah awal peneliti melakukan pra-survey untuk melihat kinerja karyawan, dengan mengacu kepada lima indikator yang dikemukakan oleh Robbins (Robbins and Stephen P, 2014, hlm.260)diantaranya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Hasil dari pra-survey tersebut disajikan pada Tabel 1.2 dibawah ini:

Tabel 1.2
Pra-Survey Kinerja Karyawan pada Divisi IBC Telkomsel Kota Bandung

No	Unsur yang dinilai	Frekuensi					Jumlah Karyawan	Jumlah Skor	Mean
		SS	S	KS	TS	STS			
		5	4	3	2	1			
1	Kualitas	7	6	10	5	2	30	106	3,37
2	Kuantitas	9	5	8	5	3	30	104	3,40
3	Ketepatan waktu	9	7	5	4	5	30	124	3,37
4	Efektivitas	7	6	10	3	4	30	104	3,30
5	Kemandirian	7	6	11	4	1	30	109	3,37
Nilai Rata-rata									3,36
Jumlah Skor = Nilai x F									
Mean = Nilai x F : Jumlah Karyawan									

Sumber: Data olahan penulis, 2021

Berdasarkan tabel di atas bisa dilihat fenomena bahwa kondisi kinerja karyawan di divisi IBC Telkomsel yang secara keseluruhan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan dan dapat dilihat dari nilai rata-rata *mean*. Hal yang harus mendapat perhatian utama dengan nilai di bawah rata-rata yaitu indikator kuantitas dan efektivitas. Perusahaan atau instansi mengharapkan setiap

karyawannya dapat bekerja secara optimal sehingga dapat menunjang produktivitas yang baik bagi perusahaan.

Oleh karena itu, *reward* dan *punishment* menjadi salah satu hal yang harus di perhatikan karena bisa memaksimalkan kinerja karyawan guna tercapainya tujuan perusahaan. Karena menurut Guenter dan Cuyper (2015, hlm. 8-9) bahwa sebuah penghargaan atau *reward* yang tinggi dapat memberikan dorongan terhadap peningkatan kinerja karyawan, namun sebaliknya apabila hukuman atau *punishment* yang relatif tinggi diberikan kepada karyawan, maka akan menimbulkan sensitifitas, sehingga terkadang mereka merasa terancam dalam kondisi tersebut lalu mereka akan berusaha menghargai peluang yang diberikan perusahaan untuk bisa *improve* dalam segi kinerja.

Hadirnya *reward* dan *punishment* itu sendiri memoderasi dengan kinerja karyawan, ketika kinerja karyawan tersebut baik maka *reward* yang akan mereka dapat tetapi sebaliknya, apabila kinerja karyawan tersebut tidak memenuhi target perusahaan maka *punishment* yang akan diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja berupa kuantitas dan kualitas yang mereka capai, ketika tugas dan tanggung jawabnya selesai sesuai dengan peraturan perusahaan (Pramesti et al., 2019, hlm.59).

Sesuai penejelasan diatas bahwa kinerja karyawan sangat berpengaruh pada *reward* atau *punishment* yang akan didapatkan oleh karyawan tersebut, tetapi tidak mudah bagi karyawan untuk selalu menjaga kinerja nya karena setelah peneliti melakukan survei mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan menggunakan indikator yang disarankan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara (2013, hlm.67) menghasilkan rata-rata dengan hasil seperti pada Tabel 1.3:

Tabel 1.3
Faktor-Faktor Bermasalah pada Kinerja Karyawan

Variabel	Unsur yang dinilai	Frekuensi					Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	
Lingkungan Kerja	Suasana kerja	12	7	8	3	1	4,0
	Perlakuan yang baik	14	8	6	1	1	4,1
	Perlakuan yang adil	8	12	7	2	1	3,8
	Rasa aman	11	15	4	-	-	4,2
	Hubungan yang Harmonis	7	12	8	1	2	3,7
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja							4,0
Kompensasi	Gaji	14	9	6	1	-	4,2
	Bonus	12	14	2	2	-	4,2
	Tunjangan	15	13	2	-	-	4,4
	Penghargaan	13	8	4	3	2	3,9
	Fasilitas	8	15	6	1	-	4,0
Skor Rata-Rata Kompensasi							4,9
Reward	Gaji dan Bonus	7	5	15	2	1	3,3
	Kesejahteraan	5	8	13	3	1	3,4
	Karir	4	6	17	2	1	3,3
Skor Rata-Rata Reward							3,3
Kepemimpinan	Sifat	11	14	3	2	-	3,3
	Kebiasaan	16	9	3	2	-	4,3
	Temperamen	10	14	3	2	1	3,9
	Watak	13	8	4	3	2	3,9
Skor Rata-Rata Kepemimpinan							3,9
Motivasi Kerja	Kebutuhan berprestasi	14	9	6	1	-	4,2
	Kebutuhan untuk Berafiliasi	12	8	8	2	-	4,0
	Kebutuhan untuk berkuasa	13	7	8	2	-	4,0
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja							4,1
Lingkungan Kerja	Kebersihan lingkungan	14	13	2	1	-	4,3
	Penerangan	13	11	4	2	-	4,2
	Jaminan terhadap keamanan	13	7	7	2	1	4,0
	Kebisingan	11	14	3	1	1	4,1
	Tata ruang	8	7	14	1	-	3,7
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja							4,1
Punishment	Hukuman ringan	5	7	14	3	1	3,4
	Hukuman sedang	4	9	13	2	2	3,7
	Hukuman berat	6	5	17	1	1	3,5
Skor Rata-Rata Punishment							3,5
Komunikasi	Komunikasi ke bawah	13	11	4	2	-	4,2
	Komunikasi sejajar	11	14	4	1	-	4,2
	Komunikasi ke atas	14	12	3	1	-	4,3
Skor Rata-Rata Komunikasi							4,2

Variabel	Unsur yang dinilai	Frekuensi					Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	
Budaya Organisasi	Inovasi dan Pengambilan risiko	12	12	4	2	-	4,1
	Perhatian terhadap detail	11	13	3	3	-	4,1
	Orientasi Hasil	15	12	2	1	-	4,4
	Orientasi terhadap tim	10	12	6	2	-	4,0
	Orientasi Individu	13	10	6	1	-	4,2
	Stabilitas	14	13	2	1	-	4,3
Skor Rata-Rata Budaya organisasi							4,2
Disiplin Kerja	Kehadiran	13	12	3	2	-	4,2
	Tingkat kewaspadaan	11	15	3	1	-	4,2
	Ketaatan pada standarkerja	14	13	2	1	-	4,3
	Ketaatan pada peraturan kerja	12	11	7	-	-	4,2
	Etika kerja	13	14	2	1	-	4,3
Skor Rata-Rata Disiplin kerja							4,2
Mean = Nilai x F : Jumlah Karyawan (30 orang)							
Skor Rata-Rata = Jumlah Mean : Jumlah Kuesioner							

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2020)

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan mengenai 10 variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi IBC Telkomsel di Kota Bandung yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu variabel *reward* dan *punishment* masing-masing sebesar 3,3 dan 3,5. Belum tercapai target kerja karyawan di divisi IBC Telkomsel di Kota Bandung, diduga dikarenakan pemberian *reward* dan *punishment* yang belum sesuai harapan karyawan, sehingga kinerja karyawan belum sesuai keinginan target perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi serta dapat juga menghambat jalannya program organisasi yang dibuat.

Dalam masalah yang sudah dipaparkan, penulis tertarik untuk meneliti bagaimana *reward* dan *punishment* berperan penting dalam kinerja karyawan, penulis menuangkan penelitian ini dengan judul “**Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi IBC Telkomsel di Kota Bandung 2021**”

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang di atas terdapat masalah dalam kinerja karyawan pada PT Telkomsel divisi IBC, masalah yang terjadi diduga diakibatkan oleh *reward* yang belum sesuai harapan karyawan dan *punishment* yang masih rendah. Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul, yaitu:

1. Permasalahan dari kinerja karyawan yaitu mengenai:
 - a. Karyawan menyelesaikan pekerjaan belum mencapai standar yang diharapkan.
 - b. Karyawan masih ada yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.
 - c. Masih kurang terjalin kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Permasalahan pada *reward* yaitu mengenai:
 - a. Masih kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi.
 - b. Tidak semua karyawan memperoleh tunjangan-tunjangan.
3. Permasalahan *punishment* yaitu mengenai:
 - a. Pimpinan kurang tegas memberikan hukuman.
 - b. Karyawan yang kurang disiplin hanya diberikan teguran.
 - c. Masih ada karyawan yang kurang mentaati aturan dan pedoman kerja namun hanya diberi peringatan saja.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, rumusan masalah yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Reward pada Divisi Inbound Telkomsel Kota Bandung?
2. Bagaimana Punishment pada Divisi Inbound Telkomsel Kota Bandung?
3. Bagaimana Kinerja pada Divisi Inbound Telkomsel Kota Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh Reward dan Punishment terhadap kinerja karyawan pada Divisi Inbound Telkomsel Kota Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berpijak pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Reward pada Divisi Inbound Telkomsel Kota Bandung.
2. Punishment pada Divisi Inbound Telkomsel Kota Bandung.
3. Kinerja pada Divisi Inbound Telkomsel Kota Bandung.
4. Besarnya pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Inbound Telkomsel Kota Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dengan dilaksanakan penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian. Adapun kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti memiliki harapan agar penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti serta menambah ilmu yang didapatkan selama melakukan proses perkuliahan.

- b. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis dan diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya dapat lebih baik dari penelitian yang telah dilakukan.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dapat dibagi menjadi beberapa kegunaan diantaranya:

a. Kegunaan Praktis bagi Instansi

Kegunaan praktis bagi instansi yaitu dapat dijadikan sebagai referensi instansi untuk menghasilkan suatu kesimpulan dan saran-saran terhadap masalah yang sedang dihadapi yaitu pengaruh reward dan punishment oleh instansi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

b. Kegunaan Praktis bagi Peneliti

Kegunaan praktis bagi peneliti yaitu sebagai proses pembelajaran agar dapat lebih memahami ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada masalah yang diteliti yaitu pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan.

c. Kegunaan Praktis bagi Pihak Lain

Dapat dijadikan dasar sebagai sumber sumbang pemikiran dalam penelitian di bidang yang sama, khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).