

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan ekonomi saat ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang dimiliki semaksimal mungkin. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan adanya perubahan lingkungan, dengan adanya penyesuaian tersebut diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja mereka. Para manajer perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi permasalahan, meninjau sejauhmana permasalahan tersebut dapat berdampak buruk kepada perusahaan, dan mencari solusi atas permasalahan tersebut.

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu perusahaan harus mampu memberdayakan dengan baik semua komponen sumber daya manusia yang dimilikinya untuk mampu meningkatkan daya saing. Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam setiap kegiatan perusahaan. Pentingnya peranan sumber daya manusia tercermin dari kebutuhan perusahaan untuk membuat strategi manajemen sumber daya manusia sejajar dengan pentingnya strategi di bidang lainnya.

Masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan dalam mencapai tujuan

adalah kinerja yang buruk dari karyawan. Kualitas perusahaan yang baik mencerminkan bahwa perusahaan memiliki kinerja manajerial yang baik dari waktu ke waktu. Tetapi terkadang ditemukan beberapa permasalahan yang timbul, baik permasalahan internal maupun eksternal. Hal ini mengindikasikan adanya kemunduran atas kinerja manajerial yang dialami oleh perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan perlu memperhatikan dan memastikan bahwa kinerja manajerial telah terkoordinasi dengan baik. Kinerja manajerial memiliki peranan penting di dalam tubuh organisasi karena merupakan tolak ukur, standar dan penilaian atas sejauhmana pencapaian yang telah dilakukan oleh manajemen atas pelaksanaan kegiatan organisasi.

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Kinerja menjadi faktor utama dalam keberhasilan perusahaan. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja baik akan menghasilkan hal yang positif, kinerja buruk akan memberikan dampak negatif pada perusahaan. Salah Satu Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Reward*. *Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai *Reward* adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh perorangan ataupun suatu lembaga. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan

tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut. Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian Punishment hukuman merupakan kegiatan yang lumrah, sebab punishment bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan punishment dapat lebih efektif untuk merubah perilaku karyawan yang menyimpang karena dalam penerapan punishment dimaksudkan dapat menimbulkan efek jera kepada pelanggar. Semakin tinggi tingkat punishment seseorang maka semakin menurun pula tingkat kinerja karyawan karena merasa tertekan.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa pelayanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Oleh karena itu, dalam menyikapi adanya persaingan bisnis yang ketat dengan kompetitor, PT Telkom dituntut untuk menghadirkan beberapa inovasi terbaru kepada para konsumen atas pengembangan usahanya untuk menghadapi persaingan tersebut. Atas dasar hal tersebut, seluruh karyawan perusahaan mulai dari manajer puncak hingga bawahan harus mampu meningkatkan kinerjanya untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang diinginkan. Pada penyusunan anggaran perusahaan, para top dan low management (di dalamnya termasuk manajer tingkat menengah ke bawah dan karyawan) secara keseluruhan diikutsertakan pada penyusunan tersebut, di mana disebut sebagai partisipasi penyusunan anggaran (Anggaran Partisipatif). Akan tetapi, partisipasi tersebut sering menghadapi

perbedaan pendapat, di mana top management menginginkan biaya yang dianggarkan tidak terlalu besar, sedangkan low management menginginkan biaya yang dianggarkan besar. Hal ini merujuk pada pemahaman untuk menutupi keperluan yang tidak terhingga dan operasional di masa depan akan berbeda, maka diperlukan biaya yang dianggarkan besar. Kondisi ini yang membuat para manajer memiliki satu suara untuk membuat anggaran biaya yang optimal, yang mampu menghasilkan pengambilan keputusan yang sejalan pada peningkatan kinerja manajerial.

Fenomena pada PT. INTI (Persero) Bandung terjadi pada kinerja manajerialnya, yaitu kurang efektifnya penerapan sistem penghargaan terhadap karyawan, kurangnya *Reward* kepada karyawan yang berprestasi, masalah kenaikan gaji, tunjangan-tunjangan, uang lembur, komisi dan lain sebagainya. Lingkungan kerja yang buruk dan upah yang tidak memenuhi standar karyawan juga dapat mengakibatkan para karyawan menjadi kurang maksimal di dalam melaksanakan tugas atas pekerjaannya, dan tidak memacu karyawan untuk bekerja lebih baik. Kondisi ini mengakibatkan mutu pelayanan kepada pengguna jasa selama ini kurang memenuhi standar konsumen. Banyaknya keluhan mengenai penggunaan jasa yang digunakan, menimbulkan ketidaknyamanan kepada para konsumen (pengguna jasa). Berdasarkan masalah ini, besar kemungkinan adanya keterkaitan dengan kinerja manajerial di PT. INTI yang sudah dilaksanakan, di rasa kurang memuaskan. Hal ini terlihat dari terjadinya penurunan laba perusahaan yang tidak sesuai dengan target pencapaian.

Setelah peneliti melakukan pra-survey dan penelitian lapangan pada PT.

Industri Telekomunikasi Indonesia, terlihat fenomena masalah yang mengakibatkan kinerja menurun disebabkan oleh faktor *Reward* dan punishment yang tidak berjalan baik seperti masalah *Reward* masih terlihat ada karyawan yang tidak diapresiasi akan hasil kerja yang mereka berikan kepada perusahaan, masih adanya juga ketidakadilan kepada karyawan lama yang sudah berpuluh tahun bekerja tetapi masih diberikan *Reward* yang sama seperti karyawan baru, seharusnya apabila karyawan loyal terhadap perusahaan perusahaan akan memberikan *Reward* yang lebih kepada mereka. Selain itu masalah punishment yang terjadi di perusahaan ini adalah yang sering terjadi kepada karyawan divisi marketing yang selalu kena punishment apabila mereka tidak mencapai target dalam sebulan, mereka merasa tertekan akan tekanan yang terus diberikan sehingga menyebabkan karyawan divisi marketing selalu silih berganti dan banyak yang keluar karena tidak tahan akan punishment yang mereka terima seperti tidak keluarnya gaji pokok yang diberikan perusahaan kepada mereka.

Menurut Prawirosentono dalam Damayanti (2015:19), Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan seperti pengetahuan, teknis, ketergantungan terhadap orang lain, kebijakan, kemampuan karyawan, kehadiran, kepemimpinan, dan bahkan minat yang akan membuat karyawan lebih mempunyai kemauan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan sangat baik dan berkualitas. Kinerja karyawan yang berkualitas disebabkan karena adanya kemampuan, komunikasi, dan ketrampilan kerja karyawan. Dalam upaya peningkatan hasil pekerjaan yang lebih baik dibutuhkan sebuah penilaian kinerja. Daimna Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dipakai oleh perusahaan untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja

karyawan. Karyawan perusahaan berusaha untuk merencanakan, mengatur, dan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab karyawan dalam bekerja nantinya akan mempunyai dampak yang positif untuk peningkatan kinerja apabila karyawan melakukan segala pekerjaannya dengan baik. Di bawah ini akan disajikan data mengenai penilaian kinerja karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1. 1**  
**Data Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia**  
**Tahun 2020 – 2021**

Kriteria Penilaian	Bobot (%)	Tahun			
		2020		2021	
		Pencapaian	Skor (%)	Pencapaian	Skor (%)
Disiplin	15%	75	11,25	80	12,00
Kerja Sama	15%	85	12,75	75	11,25
Keterampilan Kerja	20%	80	16,00	80	16,00
Kualitas Kerja	25%	85	21,25	85	21,25
Kuantitas Kerja	25%	80	20,00	70	17,5
<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>		<b>81,25</b>		<b>78,00</b>

Sumber: Data Diolah

Keterangan :

61 - 70,99 = Kurang Baik (KB)      81 - 90,99      = Baik (B)

71 - 80,99 = Cukup Baik (CB)      91 - 100      = Sangat Baik (SB)

Berdasarkan table 1.1 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2020 menunjukkan nilai presentase kinerja karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia sebesar 81,25% termasuk ke dalam kategori baik. Sementara pada tahun 2021 menunjukkan nilai persentase kinerja karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia sebesar 78,00% termasuk ke dalam kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa adanya penurunan kinerja karyawan PT Industri

Telekomunikasi Indonesia pada tahun 2020 ke tahun 2021. Setiap perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya agar output yang diperoleh sesuai dengan harapan perusahaan, dengan tingginya kinerja disetiap perusahaan akan menghasilkan perusahaan tersebut terus tumbuh dan dapat bersaing. Dengan hasil pra-survei yang kurang memuaskan, maka peneliti mencari tahu apa penyebab kinerja karyawan menjadi turun. Di bawah ini juga akandisajikan hasil pra survey mengenai kinerja karyawan yang dilakukan kepada 20 responden karyawan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia:

**Tabel 1. 2**  
**Hasil Prasurvei Kinerja Karyawan Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia 2020 – 2021**

No	Pernyataan	Jawaban Responden		
		Ya	Tidak	
1.	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan standar yang ditentukan perusahaan.	F	11	9
		%	55,00%	45,00%
2.	Perusahaan memberikan jumlah/target pekerjaan masih dalam tahap wajar	F	8	12
		%	40,00%	60,00%
3.	Selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.	F	7	13
		%	35,00%	65,00%
4.	Perusahaan mengelola dengan baik sumber daya yang dimiliki perusahaan.	F	12	8
		%	60,00%	40,00%
5.	Memiliki inisiatif dan kemandirian yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.	F	10	10
		%	50,00%	50,00%
6.	Memiliki hubungan baik antar karyawan dan pimpinan.	F	15	5
		%	75,00%	25,00%

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dari hasil prasurvei mengenai kinerja karyawan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia menunjukkan bahwa tingginya nilai persentase responden yang menjawab tidak yaitu di atas 50,00% untuk beberapa pernyataan. Artinya berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa rendahnya kinerja karyawan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia. Hal

tersebut berkaitan dengan kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan target dan standar pekerjaan, banyaknya jumlah pekerjaan, waktu penyelesaian pekerjaan dan pengelolaan sumber daya perusahaan. Rendahnya kinerja karyawan pada suatu perusahaan di pengaruhi oleh factor-faktor yang membuat karyawan tidak loyal pada pekerjaannya atau jabatannya. Hal ini dikarena karyawan yang ingin diakui dan dihargai oleh perusahaan sehingga perlunya perhatian oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan. Di bawah ini juga akan disajikan hasil pra survey mengenai *Reward* yang dilakukan kepada 20 responden karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia Tahun 2020 – 2021 yaitu sebagai berikut :

**Tabel 1. 3**  
**Hasil Prasurvey Reward Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia Tahun 2020 – 2021**

No	Pernyataan	Jawaban Responden		
		Ya	Tidak	
1	Bapak/Ibu selalu mendapatkan gaji pokok berdasarkan jam kerja	F	17	3
		%	85,00%	15,00%
2	Bapak/Ibu pernah mendapatkan promosi kenaikan jabatan atas prestasi kerja yang pernah di capai.	F	5	15
		%	25,00%	75,00%
3	Bapak/Ibu mendapatkan bonus/insentif di luar gaji pokok apabila melebihi pencapaian kerja.	F	15	5
		%	60,00%	40,00%
4	Bapak/Ibu pernah mendapatkan penghargaan psikologi dan social	F	12	8
		%	60,00%	40,00%
5	Ibu pernah mendapatkan penghargaan interpersonal dari pimpinan instansi perusahaan.	F	5	15
		%	25,00%	75,00%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 1.3 di atas dari hasil pra survey mengenai *Reward* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia menunjukkan bahwa tingginya nilai persentase responden yang menjawab tidak yaitu di atas 50,00% untuk beberapa pernyataan. Artinya berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa rendahnya *Reward* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia. Hal tersebut berkaitan dengan pengembangan karier yang belum cukup optimal serta kurangnya penghargaan



interpersonal dari pimpinan. Hal ini dikarenakan *Reward* menjadi tolak ukur karyawan dalam bekerja atau karyawan menganggapnya adalah suatu penghargaan yang diberikan perusahaan. Setiap karyawan harus mampu meningkatkan mutu kerjanya disuatu organisasi atau perusahaan, agar adanya kesesuaian antara rencana dengan sasaran yang ingin dicapai. Bentuk loyalitas karyawan yang diberikan kepada perusahaan dapat diapresiasi oleh pimpinan perusahaan berupa pengembangan karier.

Di bawah ini juga akan disajikan hasil pra survey mengenai punishment yang dilakukan kepada 20 responden karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia yaitu sebagai berikut :

**Tabel 1. 4**  
**Hasil Prasurvey Punishment terhadap Karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia**

No	Pernyataan	Jawaban Responden		
		Ya	Tidak	
1	Pernah mendapatkan hukuman ringan berupa teguran lisan, teguran tertulis maupun pernyataan tidak puas dari atasan/manajer	F	12	8
		%	60,00%	40,00%
2	Pernah mendapatkan penundaan kenaikan gaji karena melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku di perusahaan	F	5	15
		%	25,00%	75,00%
3	Pernah mendapatkan pemotongan gaji karena melakukan kesalahan dalam bekerja	F	13	7
		%	65,00%	35,00%
4	Pernah mendapatkan penundaan kenaikan jabatan	F	14	6
		%	70,00%	30,00%
5	Pernah mendapatkan hukuman berat berupa surat peringatan terakhir berupa pemutusan hubungan kerja.	F	3	17
		%	15,00%	85,00%

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel 1.5 di atas dari hasil rekapitulasi tanggapan responden pra penelitian mengenai punishment menunjukkan bahwa tingginya persentase responden yang menjawab ya yaitu di atas 50,00%. Artinya berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa tingginya punishment akibat banyaknya pelanggaran

aturan yang dilakukan oleh karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia. Hal tersebut berkaitan dengan jumlah pekerjaan, fungsi tugas dan tanggung jawab pekerjaan, dan peluang untuk berkarir., maka peneliti mencari tahu apa penyebab kinerja karyawan menjadi turun.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (PERSERO)”**

## **1.2. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan sebelumnya maka peneliti akan mengidentifikasi dan merumuskan masalah untuk melakukan penelitian mengenai *Reward* dan punishment terhadap kinerja karyawan. Identifikasi masalah tersebut diperoleh dari latar belakang penelitian, dan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini, dimana nantinya akan dijawab dalam penelitian ini.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan penulis, dapat di identifikasikan permasalahan yaitu sebagai berikut:

#### *1. Reward*

- a. Pengembangan karier belum cukup optimal
- b. Kurangnya penghargaan interpersonal dari pimpinan

#### *2. Punishment*

- a. banyak karyawan yang mendapat hukuman ringan baik berupa lisan maupun tulisan.
  - b. Masih banyak karyawan yang mendapatkan pemotongan gaji
  - c. Masih banyak karyawan yang mengalami penundaan kenaikan jabatan
3. Kinerja Karyawan
- a. Kurangnya inisiatif karyawan
  - b. Karyawan kurang percaya diri dalam pengambilan keputusan
  - c. Ketidaktelitian dalam pekerjaan
  - d. Ketepatan waktu dalam bekerja.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana *Reward* pada Divisi Marketing PT. Industri Telekomunikasi Indonesia
2. Bagaimana *Punishment* pada Divisi Marketing PT. Industri Telekomunikasi Indonesia
3. Bagaimana Kinerja Karyawan pada Divisi Marketing PT. Industri Telekomunikasi Indonesia
4. Seberapa besar pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial pada Divisi Marketing PT. Industri Telekomunikasi Indonesia

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis dan mengetahui :

1. Reward pada Divisi Marketing PT. Industri Telekomunikasi Indonesia.
2. Punishment pada Divisi Marketing PT. Industri Telekomunikasi Indonesia.
3. Kinerja karyawan pada Divisi Marketing PT. Industri Telekomunikasi Indonesia.
4. Besarnya pengaruh Reward dan Punishment pada Divisi Marketing PT Industri Telekomunikasi Indonesia

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan khususnya pada pihak- pihak yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya konsep dan teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, serta mengetahui definisi dan pengaruh khususnya yang terkait dengan pengaruh *Reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi Penulis

Dapat memper dalam dan menambah pengetahuan penulis berkenaan dengan pengaruh disiplin kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Serta sebagai syarat dalam menempuh Ujian Akhir Sarjana Ekonomi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Pasundan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah sedikit masukan untuk  
PT. Industri Telekomunikasi Indonesia yang sifatnya mengarah pada  
perbaikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan pertimbangan  
referensi bagi penelitian selanjutnya, serta dapat memberikan informasi tambahan  
mengenai pengaruh disiplin kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

