

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring berjalannya waktu perkembangan dunia usaha semakin menunjukkan persaingan yang begitu ketat. Setiap perusahaan dituntut untuk bisa bersaing dengan kompetitor perusahaan lain, keberhasilan perusahaan disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak organisasi baik di lembaga maupun perusahaan yang kaya akan fungsi, sehingga keterampilannya harus dilatih dan dikembangkan. Sumber daya manusia merupakan individu yang produktif dalam bekerja serta sebagai penggerak suatu organisasi, hal ini membuktikan bahwa sumber daya manusia berfungsi sebagai aset perusahaan yang perlu dilatih untuk mengembangkan kemampuannya dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya (Safruddin, 2022). Sumber daya manusia dapat dikatakan berkualitas apabila setiap individu menghasilkan kinerja yang efektif dan sesuai dengan keahlian masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (Andy & Putri, 2022), Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang digunakan untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dalam rangka membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat agar efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan sebagai pedoman dalam mengelola kinerja karyawan secara baik dan maksimal. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas juga efisiensi agar menghasilkan kinerja yang berkualitas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia berperan penting bagi perusahaan dalam mengatur jalannya kinerja karyawan sebagai jantung perusahaan. Kinerja karyawan tidak dapat berjalan secara maksimal tanpa adanya manajemen sumber daya manusia, hal ini juga berdampak pada suatu keberhasilan perusahaan. Karyawan yang berkualitas akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Maka tidak dapat dipungkiri jika setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang

berkualitas dan dapat diandalkan. Sumber daya manusia yang baik membutuhkan pendidikan yang berkualitas, bimbingan mental, pelatihan-pelatihan dan fasilitas yang memadai. Permasalahan tak terduga sering kali terjadi selama proses pengelolaan sumber daya manusia, seperti kinerja karyawan yang kurang maksimal.

Kinerja karyawan menjadi tolak ukur perusahaan dalam menilai hasil kerja karyawan, yang mana apabila kinerja karyawan berjalan dengan baik maka tujuan perusahaan akan tercapai secara maksimal. Kinerja adalah hasil kerja yang memiliki nilai kuantitas dan kualitas atas pencapaian yang telah dikerjakan dengan tepat serta sesuai ketentuan pimpinan perusahaan (Mangkunegara & Prabu, 2006). Guna memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya, maka perusahaan memerlukan pemberdayaan sumber daya manusia melalui pemberian *reward* dan *punishment*. *Reward* dan *punishment* merupakan dua kata yang saling bertolak belakang, namun saling berkaitan satu sama lain dan berperan penting sebagai bentuk dorongan produktivitas karyawan dalam meningkatkan prestasi dalam kinerjanya.

Reward adalah penghargaan atau hadiah yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja yang telah di capai dalam bentuk uang, barang langsung dan tidak langsung, bahkan kenaikan jabatan sebagai bentuk imbalan yang diberikan perusahaan (Hasibuan, 2007). Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk berkerja lebih giat dan produktif dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Oleh karena itu *reward* berperan penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Apabila penerapan *reward* sebagai upaya pemicu peningkatan kerja, maka diperlukan penerapan *punishment* sebagai pendukung dalam mengurangi terjadinya kesalahan dan penurunan kinerja karyawan.

Punishment berperan penting dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan. *Punishment* adalah hukuman yang diberikan kepada karyawan sebagai efek jera agar tidak melanggar peraturan perusahaan (Mangkunegara, 2000). *Punishment*

diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan serta lalai dalam melaksanakan tugasnya, sehingga hal tersebut dapat merugikan perusahaan (Michelle et al., 2018).

Penerapan *reward* dan *punishment* terhadap karyawan diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Meskipun *reward* dan *punishment* adalah dua hal yang bertolak belakang akan tetapi, keduanya saling berkaitan dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja masing-masing karyawan. Oleh karena itu *reward* dan *punishment* berperan penting dalam pengendalian sistem manajemen perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan agar lebih efektif dan efisien.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kualitas kinerja karyawan beberapa diantaranya yaitu motivasi kerja (penghargaan, hukuman, pengakuan, dll), lingkungan kerja, kepemimpinan, kebijakan perusahaan, insentif, kompensasi, dan lain sebagainya. Akan tetapi dalam penelitian ini peneliti hanya berfokus pada *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada karyawan sebagai variabel bebas. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Michelle et al., 2018), dengan judul “Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia Tbk.), Menunjukkan hasil bahwa dari 50 populasi karyawan tetap BCA yang di ambil *reward* berpengaruh positif meskipun tidak secara signifikan terhadap kinerja karyawan BCA, sedangkan *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BCA. Oleh karena itu dari penelitian diatas ditemukan celah/*research gap* pada hasil, objek serta populasi pada penelitian tersebut. Sehingga pada penelitian ini memilih *reward* dan *punishment* sebagai variabel penelitian serta Bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang sebagai objek.

Bank mandiri adalah badan usaha milik negara yang didirikan pada 2 oktober 1998. Bank Mandiri menyediakan berbagai jasa keuangan seperti Simpanan, Pinjaman, Corporate Card, Cash Management, Trade Finance, Treasury, E-banking, Mandiri API dan termasuk perusahaan BUMN terbesar di Indonesia. Bank Mandiri memiliki 2.312 cabang yang tersebar diseluruh Indonesia, salah satunya yaitu Bank

Mandiri Kantor Cabang Pembantu (KCP) yang terletak di Kabupaten Lumajang. Pada Bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang terdapat 50 karyawan yang bekerja dimasing-masing bidang dan keahliannya.

Pada penelitian ini penulis menjadikan Bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang sebagai objek yang akan diteliti. Berdasarkan hasil observasi pada karyawan bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang, diperoleh informasi bahwasannya pada Bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang menerapkan beberapa *reward* yang diberikan kepada karyawannya sebagai bentuk terima kasih perusahaan atas kinerja yang telah dihasilkan, diantaranya yaitu: bonus tahunan yang ditentukan oleh KPI (Key Performance Indicator) dengan melihat kualitas kinerja karyawan selama satu tahun dengan standar penilaian semakin bagus kinerja maka semakin tinggi pula bonus yang diterima, bonus tiga bulan sekali, tunjangan hari raya (THR), fasilitas asuransi komplit (rawat inap dan rawat jalan) dengan limit masing-masing selama satu tahun, bonus promosi sekaligus disekolahkan internal sebagai bekal dan selama disekolahkan seluruh biaya seperti biaya penginapan dan biaya makan ditanggung penuh oleh perusahaan serta selama disekolahkan tetap mendapat gaji pokok, dan yang terakhir adalah bonus dari penjualan produk yang ada dibank yang akan diakumulasi selama satu bulan.

Bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang juga menerapkan beberapa *punishment* yang telah di setujui perusahaan, diantaranya: apabila terjadi kelalaian karyawan yang merugikan perusahaan maka karyawan wajib bertanggung-jawab/menggati kerugian yang didapat perusahaan karena ulah karyawan itu sendiri, yang kedua yaitu setiap karyawan melakukan kesalahan maka akan mendapat surat teguran pertama (SP1), surat teguran kedua (SP2) dan sampai surat teguran ke 3/terakhir (SP3) yang akan membuat karyawan tersebut dikeluarkan dari perusahaan, sedangkan *punishment* yang terakhir yaitu peneraapan denda terhadap karyawan yang terlambat datang kerja sebesar Rp.5000. Hal ini dilakukan agar karyawan selalu berusaha tidak melanggar aturan yang telah di tetapkan oleh perusahaan.

Reward dan *punishment* yang diterapkan di Bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang diharapkan membuat karyawan lebih giat dalam melaksanakan dan meningkatkan kinerjanya bagi perusahaan. Namun menurut wawancara yang dilakukan peneliti terhadap karyawan Bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang ada di Bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang yaitu kurangnya loyalitas karyawan yang dibuktikan dengan adanya beberapa karyawan yang masih terlambat masuk kerja meskipun sudah diterapkan denda sebesar Rp.5000 untuk setiap karyawan yang terlambat. Akan tetapi secara kualitas dan kuantitas kinerja karyawan Bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang memenuhi target yang ditentukan. Hal ini dibuktikan dengan hasil rekap *highlight* kinerja bank mandiri yang terus mengalami peningkatan khususnya ditahun 2022 sebagai berikut:

Gambar 1.1 Highlight Kinerja Bank Mandiri



Sumber : <https://bankmandiri.co.id>

Sepanjang 2022, dapat dilihat bahwa bank mandiri mampu mencatat pertumbuhan kinerja yang solid dan sehat bahkan mayoritas indikatornya dapat berada diatas pertumbuhan industri perbankan. Sehingga bank mandiri dapat menutup tahun 2022 dengan sangat baik karena dapat membukukan laba bersih

konsolidasian sebesar Rp 41,2 triliun atau pertumbuhan pesat hingga 46,9% (yoy). Berdasarkan permasalahan yang diteliti mengacu pada teori behavioristik. Menurut Skinner (Pritchard, 2009) teori behavioristik merupakan perubahan perilaku manusia yang diakibatkan karena adanya stimulus dan respon. Oleh sebab itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK MANDIRI KANTOR CABANG PEMBANTU KABUPATEN LUMAJANG”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah :

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah *reward* dan *punishment* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka terdapat tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

D. Batasan Penelitian

Penelitian ini hanya terfokus pada permasalahan yang ada agar tidak menyimpang pada permasalahan lain, juga lebih fokus pada apa yang akan dibahas dan diteliti. Berikut batasan masalah :

1. Pengaruh variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.
2. Objek penelitian hanya dilakukan di Bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang yang ada di kabupaten lumajang.
3. Populasi dan sampel hanya diambil dari karyawan tetap yang bekerja di Bank mandiri kantor cabang pembantu kabupaten lumajang.

E. Manfaat/Kegunaan Penelitian

Ada beberapa manfaat penelitian diantaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Teoris

a. Diharapkan dari penelitian ini nantinya dapat berguna dalam kegiatan akademik dan menambah sumber pengetahuan mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat menjadi referensi bagi praktisi, akademis dan masyarakat mendatang yang akan melakukan penelitian mengenai *reward* dan *punishment* di suatu perusahaan/organisasi.

b. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan minat peneliti selanjutnya dalam melakukan riset khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan dijadikan masukan khususnya bagi perusahaan mengenai pentingnya *reward* dan *punishment* bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan.