

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya yang efektif akan membentuk dan mempengaruhi kinerja perusahaan dengan sesuai tugasnya dalam merekrut, melatih, dan mengelola karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Keputusan yang bijak dalam hal *reward*, *punishment*, dan budaya organisasi yang diambil oleh SDM dapat meningkatkan minat karyawan untuk mencapai hasil terbaik, memperbaiki keterampilan mereka, dan merasa terlibat dengan pekerjaan mereka. Dengan pengelolaan SDM yang efektif, karyawan dapat merasa didukung, diberdayakan, dan dihargai, yang pada gilirannya dapat membawa perusahaan menuju pencapaian kinerja yang optimal serta pertumbuhan yang berkelanjutan. Sebagai penghubung antara strategi organisasi dan tenaga kerja, SDM berperan kunci dalam mencapai tujuan bisnis dan mengoptimalkan kinerja karyawan (Tsauri, 2021).

Kinerja pada dasarnya adalah hasil dan prestasi yang dibuat di tempat kerja (Pramesti et al., 2019) Kinerja karyawan hasil kualitas dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan karyawan selama menjalankan tugasnya. Kinerja karyawan adalah pertemuan keterampilan, usaha, dan kemungkinan yang dapat dievaluasi oleh hasilnya (Sari & Damayanti, 2022). Pada dasarnya, ada beberapa yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satunya adalah itu adalah penghargaan dan sanksi (*Reward* dan *Punishment*). Pada perusahaan harus memiliki program *reward* dan *punishment*.

Tohardi (2020) mengemukakan bahwa *reward* ialah imbalan sebagai motivasi untuk para karyawan meningkatkan produktivitas. *Reward* dalam berbagai bentuk seperti bonus, promosi, penambah tanggung jawab yang bagi pegawai bisa menjadi beban meskipun bagi beberapa pegawai lain mungkin menjadi point penghargaan pegawainya. *Reward* adalah salah satu kebutuhan penting pokok untuk karyawan, serta sebagai motivasi untuk bekerja. Dengan adanya imbalan, karyawan merasa bahwa upayanya untuk beprestasi dihargai oleh perusahaan, dan ini mendorong karyawan untuk melakukan lebih baik lagi.

Tidak hanya *reward* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, kinerja karyawan tidak selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan karyawan, tetapi dipengaruhi juga dengan diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yaitu *punishment* (Sanksi). *Punishment* adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum (Suwanto, 2017). *Punishment* diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan tidak memberikan respon dan tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Dalam suatu perusahaan *punishment* bertujuan untuk memperingati pegawai dengan jelas tentang perilaku yang diharuskan dan akibat-akibat pelanggaran yang dapat terus berlanjut. Sehingga pegawai atau karyawan disiplin dalam mengerjakan pekerjaannya. Implementasi dalam pemberian *punishment* seringkali menjadi penyebab kontroversi dalam perusahaan, sebab sebagai karyawan menganggap *punishment* adalah hal yang merugikan dan tidak wajar karena tidak memacu kerja. Mereka menganggap *punishment* tersebut sebagai suatu pemaksaan. Jelas dalam anggapan di atas bahwa sebagian karyawan

tidak tertarik dan menentang adanya penerapan punishment dalam perusahaan. Peran manajer sebagai pemimpin sangat penting dalam menjelaskan fungsi dan tujuan dari penerapan punishment tersebut.

Selain *reward* dan *punishment* faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi suatu keunikan dan menunjukkan seperti apa orang yang terlibat didalamnya. Budaya organisasi juga dapat membentuk seseorang untuk menyesuaikan dirinya dengan lingkungan sekitar sehingga dapat membantu perusahaan dalam proses pencapaian tujuan (Ardiansyah, 2022). Perusahaan juga perlu membentuk budaya organisasi sesuai dengan dibentuknya Perusahaan, dimana budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan pondasi yang berisi norma, nilai, cara kerja karyawan dan kebiasaan yang bermuara pada kualitas kinerja Perusahaan, budaya organisasi mendukung strategi perusahaan dan budaya organisasi dapat mengatasi tantangan lingkungan dengan tepat.

Perusahaan XYZ merupakan salah satu perusahaan Integral yang membangun komunikasi besar dan sangat berperan dalam penyediaan layanan komunikasi di Indonesia. Sebagai salah satu perusahaan yang membangun kualitas komunikasi dengan ini sangat berperan dan bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengelola setiap sumber daya yang ada di wilayah nya dengan maksimal, Dengan memahami dan mengelola sumber daya manusia dengan baik, perusahaan dapat mencapai efisiensi, produktivitas yang optimal, dan menjaga kepuasan karyawan, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan dan pertumbuhan berkelanjutan perusahaan.

PT. XYZ adalah sebuah entitas bisnis merupakan bagian dari PT. ABC, perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia. Berbasis di Jakarta, perusahaan ini berfokus pada penyediaan layanan jasa dan infrastruktur telekomunikasi yang mendukung konektivitas dan komunikasi di wilayah tersebut (Sari & Damayanti, 2022).

Menurut fungsi dan tujuan dari perusahaan ini yakni untuk memberikan pelayanan yang efisien dan penting dalam memastikan infrastruktur telekomunikasi yang handal, terutama dalam menghadapi tantangan teknologi dan tuntutan pelanggan yang terus berkembang di era digital. Sebagai bagian dari grup PT. ABC, PT. XYZ berkomitmen untuk memberikan layanan berkualitas tinggi dan berkontribusi pada perkembangan komunikasi di kawasan Jakarta Utara, yang merupakan salah satu pusat bisnis dan perkembangan di Indonesia.

Kinerja yang di capai seorang karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah kinerja karyawan tinggi atau rendah. Berikut rekapitulasi nilai kinerja karyawan pada PT. XYZ.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Nilai Kinerja Karyawan PT. XYZ

Nilai Kompetensi	Keterangan	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
C1	Sangat Baik	65	40	30
C2	Baik	50	20	40
C3	Cukup	5	30	15
C4	Kurang	3	7	30
C5	Sangat Kurang	7	30	7
Total		130	127	122

Sumber: HRD PT. XYZ

Pada tabel 1.1 menunjukkan penurunan kinerja karyawan dari tahun 2021 hingga 2023. Di tahun 2021, yaitu sebanyak 65 karyawan yang mendapat nilai “C1”

atau nilai yang sangat baik yang menjadi salah satu syarat untuk menentukan gaji. Kemudian di tahun 2022 dan 2023 mengalami penurunan, “C1” di tahun 2022 40, dan “C1” di tahun 2023 30. Namun berbeda pada “C2” pada tahun 2022 mengalami penurunan yang cukup jauh, tetapi pada tahun berikutnya mengalami kenaikan, namun jumlahnya tidak sebanyak pada tahun 2021. Dapat diartikan bahwa PT. XYZ sedang mengalami masalah terkait kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan diketahui bahwa telah terdapat fenomena yang terjadi di perusahaan XYZ, salah satunya adalah terdapat beberapa pegawai XYZ melakukan tindakan yang melanggar aturan dengan tindakan praktik yang merugikan seperti bermain uang dengan pelanggan dan dihentikan (SP), hal tersebut menunjukkan adanya dampak yang serius terhadap karyawan tersebut. SP (Surat Pemutusan Hubungan Kerja) biasanya diterapkan sebagai tindakan disiplin yang keras akibat pelanggaran berat atau kinerja yang tidak memadai. Dalam hasil wawancara dengan Ibu Farida selaku Site Manager, kasus seperti ini menunjukkan perlunya perusahaan untuk mengambil tindakan tegas terhadap pelanggaran etika dan meningkatkan pengawasan serta pengembangan karyawan dalam hal kinerja, etika kerja, dan integritas.

Permasalahan lainnya adalah, pada bulan Juni-Agustus 2023 ada beberapa pegawai yang uang penambahan bonus *reward* nya ditunda karena telah melakukan beberapa tindakan yang merugikan perusahaan, seperti absen yang terlalu sering, melakukan permainan uang dengan pelanggan saat memperbaiki jaringan, memspezifikasi program yang ada, sehingga hal tersebut dijadikan sebagai bentuk hukuman kepada pegawai yang bermasalah.

Karyawan yang melanggar aturan serupa akan menerima surat peringatan dari pemberi kerja, teguran dari atasan ke karyawan yang telah lalai dalam bekerja, potong gaji, pemberhentian karyawan, dan tidak ada kemajuan dalam peningkatan kinerja selama bekerja. Kinerja karyawan akan berpengaruh terhadap pemberian *reward* dan *punishment*. Karyawan yang mendapatkan *reward* akan lebih semangat dan cepat, sebaliknya karyawan yang mendapatkan *punishment* akan lebih berpotensi penurunan efisiensi dan produktivitas karyawan, yang seharusnya menjadi perhatian utama dalam upaya mencegah dampak negatif pada tingkat kinerja Pegawai itu sendiri.

Terkait dengan masalah ini, hasil wawancara dengan salah satu informan menyoroti isu terkait budaya organisasi yang tersusun di dalam perusahaan tersebut budaya organisasi merupakan suatu kerangka yang menjadi landasan tingkah laku sehari-hari yang menjadikan keputusan bagi karyawan untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai suatu tujuan organisasi (Tsauri, 2021). Budaya organisasi sangat erat berkaitan dengan pola atau keyakinan organisasi yang dipahami, dirasakan, dan diusahakan dengan memberikan makna dasar aturan berperilaku di dalam perusahaan itu sendiri.

Budaya Organisasi yang berubah-ubah atau yang tidak sesuai dengan peraturan yang ada berdampak negatif pada kinerja karyawan (Aini et al., 2023). Budaya organisasi ini memiliki peranan yang penting dalam menarik kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara bersama. Dalam budaya organisasi sendiri PT. XYZ mengarah kepada Nilai - Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara yaitu AKHLAK. AKHLAK sendiri memiliki singkatan Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal,

Adaptif, dan Kolaboratif. Akronim ini ditetapkan Menteri BUMN Erick Thohir menjadi core values untuk seluruh BUMN setelah ia menurunkan Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020. Sebelum AKHLAK diterapkan sebagai budaya perusahaan, PT. XYZ mengandung nilai - nilai luhur yang diyakini mampu mencapai visi - misi perusahaan. Nilai - nilai yang terkandung di dalam XYZ ini pada dasarnya sudah terkandung di dalam Core Values AKHLAK sehingga tidak terdapat perbedaan yang mendasar diantara keduanya.

Dikutip dari bumn.info Untuk meningkatkan penyebaran informasi tentang implementasi AKHLAK, XYZ juga mengkomunikasikan AKHLAK kepada seluruh karyawan melalui berbagai cara, antara lain melalui Portal berita, media sosial internal *Diarium*, *Email blast*, *Chat group*, *Sharing session* oleh manajemen dan role model unit, *Game* dan *Challenge program*. Penting untuk memahami budaya organisasi karena memiliki pengaruh besar pada perilaku anggotanya. Budaya organisasi juga dapat digunakan sebagai konsep dalam merumuskan strategi pertumbuhan atau perubahan organisasi.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Informan selaku *Site Manager*, beliau menyatakan bahwa budaya organisasi penting bagi organisasi agar dapat terus meningkat. Apabila organisasi tidak memiliki budaya, maka organisasi tersebut akan kehilangan visi. Dalam wawancara tersebut, beliau mengatakan bahwa budaya yang diterapkan saat ini seharusnya semua karyawan menerapkan budaya organisasi tersebut agar dapat meningkatkan kualitas perusahaan dengan hasil kinerja yang terus meningkat. Hal tersebut sesuai kekuatan budaya yang

berhubungan dengan kinerja yaitu, penyelenggaraan tujuan didalam perusahaan dengan *strong culture*.

Kunci kinerja yang baik ialah budaya yang kuat. Informan menyatakan bahwa bedanya budaya organisasi, strategi yang sama tidak menghasilkan hasil yang sama untuk dua organisasi di industri sama dan di lokasi yang sama. Budaya positif dan budaya yang kuat dapat membuat seorang individu melakukan dan mencapai prestasi gemilang, sedangkan budaya negatif dan lemah mendemotivasi karyawan yang luar biasa untuk *underperform* dan berakhir tanpa prestasi. Oleh karena itu budaya organisasi mempunyai peran aktif dalam kinerja manajemen.

Urgensi kinerja karyawan yang didukung oleh *reward*, dan budaya organisasi yang baik menjadi kunci dalam menjaga keberhasilan dan pertumbuhan berkelanjutan suatu organisasi (Rustandi & Rukhviyanti, 2020). Kinerja karyawan yang optimal membawa dampak positif dalam pencapaian tujuan perusahaan dan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan. *Reward* yang tepat dapat meningkatkan semangat karyawan untuk berprestasi dan memberikan kontribusi maksimal, sementara budaya organisasi yang baik, seperti kebiasaan atau sikap yang inklusif, mendukung, dan inspiratif, memengaruhi bagaimana karyawan merasa terlibat dan diarahkan dalam mencapai tujuan. Kombinasi *reward* dan budaya organisasi yang baik menciptakan lingkungan yang produktif, mendukung, dan positif, yang tidak hanya mendorong kinerja karyawan tetapi juga memelihara kepuasan mereka dalam bekerja. Oleh karena itu, urgensi dalam mengelola kinerja karyawan dengan pendekatan yang holistik dan berimbang menjadi penting dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi (Tsauri, 2021).

Menurut Marnis & Priyono (2018) suatu perusahaan sudah seharusnya bisa memberikan *reward* atas kinerja yang baik dan salah satu *reward* yang diberikan oleh PT. XYZ ini adalah dengan memberikan penambahan gaji kepada karyawan yang berkompeten dan memberikan dampak baik, kemudian liburan atau *gathering* pada 1 tahun sekali, penghargaan berupa barang rumah tangga untuk memberikan penghargaan bagi kinerja karyawan yang ada di PT. XYZ.

Dalam dunia bisnis sering kali disebabkan oleh keinginan yang kuat. Salah satu faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja yang baik tersebut adalah *reward*. Pemberian *reward* kepada karyawan sebagai pengakuan atas pencapaian mereka, seperti bonus, kenaikan gaji, atau penghargaan lainnya, dapat menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Sebaliknya, pengelolaan *reward* yang bijak dan berkelanjutan dapat memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan yang berkualitas, yang pada gilirannya berkontribusi pada pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Dalam konteks masalah yang ada di PT. XYZ, pentingnya hubungan antara kinerja dan *reward* menjadi semakin nyata. Upaya perusahaan untuk mengatasi masalah internal, termasuk isu budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan, dapat ditingkatkan melalui pengelolaan *reward* yang lebih efektif dan strategis dalam rangka mencapai perbaikan kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Aini et al., 2023).

Berdasarkan penjelasan dan fenomena yang terjadi dengan ini penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Reward*, *Punishment*, dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ”.

1.2. Ruang Lingkup Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini memodifikasi ruang lingkup yang ada pada jurnal penelitian ”*The Effect of Reward, Punishment and Motivation Work on the Performance of Employees CV. Rizki Agung Surabaya* (Sari & Damayanti, 2022). Penggunaan model modifikasi dilakukan peneliti dengan merubah objek penelitian dari jurnal sebelumnya sehingga fokus penelitian juga berubah, metode penelitian ini bersifat kuantitatif deskriptif, dengan pengambilan data penelitian melalui instrumen kuesioner dan wawancara.

Batasan permasalahan dari penelitian ini yaitu hanya berfokus untuk menganalisa dan meninjau terkait dengan “Pengaruh *Reward, Punishment*, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. XYZ”. Penelitian ini dikhususkan bagi Karyawan PT. XYZ sebagai responden penelitian sebanyak 93 karyawan.

1.3. Identifikasi Masalah

Berdasarkan ruang lingkup masalah, dengan ini peneliti telah mengidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi dari fenomena yang ada di PT. XYZ.

Permasalahan yang terjadi adalah pegawai yang melanggar peraturan perusahaan (SOP) akan diberikan sanksi yaitu Surat Peringatan Kerja. Hal tersebut peneliti melakukan peninjauan kembali dengan melakukan penyebaran kuesioner untuk mengumpulkan data dalam meninjau guna mengevaluasi sistem perusahaan yang ada, dengan fokus kepada “Pengaruh *Reward, Punishment*, dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ”

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan latar belakang masalah yang ada, dengan ini peneliti mengajukan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. XYZ?
2. Apakah *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ?

1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Menguji dan menganalisis apakah *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. XYZ?
2. Menguji dan menganalisis apakah *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ?
3. Menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ?

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan dapat memberikan hasil bermanfaat serta berguna bagi pembaca, akademisi, praktisi serta perusahaan mengenai pengaruh *reward*, *punishment*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ. Manfaat yang diharapkan diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.6.1 Manfaat bagi penulis

Meningkatkan pemahaman tentang hubungan antara *reward*, *punishment*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks industri telekomunikasi, serta pengembangan keterampilan penelitian dan analisis yang lebih mendalam.

1.6.2 Manfaat bagi perusahaan

Membantu PT. XYZ dalam mengidentifikasi potensi perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan memotivasi karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.

1.6.3 Manfaat bagi Akademisi

Memberikan kontribusi kedalaman pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia yang dapat menjadi bahan studi dan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam konteks sumber daya manusia.

1.7. Sistematika Penulisan Penelitian

Sistematika penulisan merupakan tata urutan dalam penelitian ini dan dimaksud agar mempermudah dalam penyusunan penelitian. Sistematika yang dimaksud sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum mengenai objek studi penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini dikemukakan dengan ringkas, jelas, dan padat tentang hasil kajian kepustakaan yang terkait dengan masalah yang akan diteliti, seperti: penelitian

terdahulu, uraian tentang landasan teori *Reward*, *Punishment*, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan yang digunakan sebagai dasar analisis penelitian, hipotesis penelitian, kerangka pemikiran dan ruang lingkup penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data beserta populasi dan sampel, operasional variabel yang di dalamnya terdapat indikator dan skala pengukuran dalam penelitian ini, hipotesis penelitian, pengujian hipotesis, dan metode pengolahan dan analisis penelitian.

BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diawali dengan penjelasan mengenai PT. XYZ serta membahas masalah serta hasil dari analisis Pengaruh *Reward*, *Punishment*, dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ”

BAB V: PENUTUP

Merupakan bab penutup yang menyajikan kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan ataupun rekomendasi tindakan yang perlu dilakukan PT. XYZ untuk kemajuan lebih lanjut mengenai apa yang telah diperoleh dari hasil penelitian ini.