

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal (Marihhot Tua Efendi Hariandja, 2002). Karenanya manusia adalah salah satu elemen penting didalam organisasi. Dia dapat mengendalikan baik itu modal ataupun teknologi dan manusia juga dapat menjadi salah satu sumber untuk bersaing dan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Berbagai perubahan yang terjadi seiring dengan kemajuan zaman dewasa ini tentunya akan membawa pengaruh terhadap berbagai aspek kehidupan, baik demografi, sosial ekonomi, persaingan pasar, bahkan sumber daya manusia sekalipun. Terjadinya berbagai perubahan tersebut, memaksa perusahaan untuk mengasah kemampuan berfikir strategisnya hingga berkemampuan menyelaraskan diri dengan tuntutan perubahan tersebut.

Tidak hanya masa yang akan datang, perusahaan juga perlu melakukan analisis bersaing dimasa sekarang yaitu dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia itu sendiri merupakan aset yang penting dalam pencapaian tujuan intitusi atau organisasi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi manajemen yang mencakup penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber manusia itu sendiri.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) bahwa penghargaan digolongkan dalam dua kelompok yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggungjawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang dapat meningkatkan harga diri seseorang dan mendorong orang untuk menjadi yang terbaik. Sedangkan penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personel, baik berupa kompensasi langsung seperti gaji pokok, honorarium lembur atau hari libur, pembagian laba, dan berbagai bonus lainnya dan tidak langsung seperti asuransi, fasilitas istimewa, gelar istimewa dan lain sebagainya.

Faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan kerja pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Selain dari itu pegawai yang mempunyai kedisiplinan tinggi akan menaati peraturan yang berlaku pada lingkungan kerjanya dengan kesadaran yang tinggi tanpa rasa keterpaksaan. Pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik karena waktu kerja

dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Pada pihak lain faktor motivasi diyakini memiliki fungsi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi menjadi pendorong pegawai dalam melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang maksimal. Jika seorang pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi besar kemungkinan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Dalam memberikan motivasi, pimpinan perusahaan/intansi dituntut untuk secara seksama memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong pegawai agar mampu bekerja dengan baik. Dalam hal ini para pemimpin dituntut untuk mempertimbangkan secara cerdas dan adil penerapan *reward* dan *punishment* bagi para pegawainya. Pegawai yang berprestasi pada tempatnyalah untuk diberikan penghargaan (*reward*), sebaliknya pegawai yang malas atau melanggar peraturan diberikan sanksi atau hukuman yang setimpal agar tidak mengulangi kesalahannya.

Pemberian motivasi ini banyak macamnya seperti pemberian kompensasi yang layak dan adil, pemberian penghargaan, pemberian *puishment* untuk konsekuensi dan sebagainya. Hal ini dimaksudkan agar apapun yang menjadi kebutuhan pegawai dapat terpenuhi dan diharapkan para pegawai dapat bekerja dengan baik sesuai dengan aturan yang berlaku didalam perusahaan dan merasa senang dengan tugas yang dikerjakannya.

Dijelaskan pada teori penguat berargumen pada tingkah laku individu (respon) terhadap situasi tertentu (tanggapan) merupakan penyebab dari konsekuensi tertentu. Jika konsekuensi tersebut positif maka pada masa depan akan terjadi pula. Tetapi bila konsekuensi tersebut tidak menyenangkan, maka orang akan mengubah tingkah lakunya dan menghindar dari konsekuensi tadi. Teori penguat ini berkaitan dengan pemberian hadiah (*reward*).

Bila pemberian tugas sesuai dengan kemampuan mereka, pegawai akan merasa senang dengan tugas yang dikerjakannya, juga akan saling menghargai hak dan kewajiban masing-masing sehingga terciptalah suasana kerja yang kondusif. Selanjutnya para pegawai akan bersungguh-sungguh memberikan kemampuan terbaiknya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, dan ini berarti disiplin kerjalah yang akan ditunjukkan oleh para pegawai, karena termotivasi dalam melaksanakan tugas dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil prasarvei yang penulis lakukan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung mengenai rekapitulasi absensi pegawai pada tahun 2015-2017 diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 1.1
Persentase Absensi Pegawai Taspen (Persero) KCU Bandung
Tahun 2015-2017

No	Alasan Ketidakhadiran	Persentase Ketidakhadiran (%)		
		2015	2016	2017
1.	Telat	9,77	9,17	5,98
2.	Pulang cepat	3,22	0,98	1,09
3.	Cuti tahunan	9,6	9,43	8,32

4.	Cuti besar	3,53	5,37	4,33
5.	Cuti alasan penting	0	0,54	0,17
6.	Cuti alasan penting kematian	0,01	0	0
7.	Cuti sakit	0,12	0	0
8.	Cuti bersalin	0	0	0
9.	Cuti diluar tanggungan perusahaan	0	0	0
10.	Tanpa kabar	0,11	0,37	0,5
11.	Izin	0,9	0,67	0,41
12.	Sakit tanpa surat dokter	0,08	0	0,32
13.	Sakit tanpa sertifikat	1,06	0,74	0,83
14.	Sakit karena opname	0,91	0,19	0,59
15.	Masa persiapan pensiun	0	0	0
16.	Dispensasi	1,16	1,01	2,16
17.	Perjalanan dinas	12,52	12,9	14,11

Sumber : PT Taspen (Persero) KCU Bandung

Jika dilihat dari persentase absensi pegawai diatas, angka ketidakhadiran pegawai terlambat masuk kerja serta pulang lebih cepat pada perusahaan Taspen KCU Bandung cukup tinggi. Hal ini diduga karena pengaruh kebijakan *reward* dan *punishment* yang diberlakukan oleh perusahaan kepada para pegawainya yang dinilai belum tepat. Kondisi tersebut apabila tidak segera dibenahi tentunya akan mendatangkan akibat yang lebih buruk terhadap disiplin para pegawai yang pada akhirnya akan bermuara pada menurunnya kinerja paa pegawai PT. Taspen KC Bandung-cepat atau lambat.

Untuk itu, penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan mengambil judul “**Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah diatas, maka permasalahan-permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Dari segi disiplin waktu, pegawai sering melanggar ketentuan tentang jam kerja, baik wakt kedatangan maupun waktu pulang.
2. Pegawai masih kurang baik mempergunakan kebijakan yang telah diberikan oleh perusahaan.

C. Rumusan Masalah

Pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung ?.
2. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung?.
3. Apakah *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja pegawai.
2. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja pegawai.

3. Untuk mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap disiplin kerja pegawai.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari hasil penelitian ini antara lain :

1. Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menjadi referensi mengenai pengaruh *reward* terhadap kedisiplinan kerja pegawai, guna dikembangkan lebih lanjut.
2. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan dibidang MSDM.
3. Bagi perusahaan (focus peneliti), sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan/kebijakan dibidang manajemen SDM, efektivitas organisasi, sehingga para praktisi bisa mengambil langkah untuk menangani permasalahan kedisiplinan.

F. Kerangka Pemikiran

Ranupandono dalam Syadam (2000) mengemukakan tentang jenis-jenis teknik pemberian motivasi yang dapat diberikan kepada pegawai, sebagai berikut bahwa “pada dasarnya teknik pemberian motivasi itu dapat dibedakan atas dua macam, yaitu teknik motivasi positif dan teknik motivasi negatif”.

Dengan kata lain Syadam (2000) menjelaskan bahwa pemberian motivasi positif merupakan kegiatan pemberian motif kerja kepada pegawai dengan cara memengaruhi mereka untuk melaksanakan pekerjaan. Teknik ini digunakan melalui pemberian semua imbalan (*reward*) yang menguntungkan

pegawai, sehingga dapat menimbulkan gairah dan semangat kerja untuk berprestasi. Sebaliknya penerapan pemberian motivasi negatif disini para pegawai dipengaruhi untuk melaksanakan pekerjaan melalui penggunaan kekuatan (*power*) yang menakutkan para pegawai. Motivasi seperti ini berupa ancaman dengan pemberian sanksi (*punishment*) bagi siapa yang tidak mau bekerja giat. Memang melalui cara ini prestasi bisa meningkat, namun semua itu hanya dalam jangka waktu pendek. Dalam situasi ini semangat dan gairah kerja pegawai sangat menurun. Mereka bekerja hanya karena terpaksa, selama sumber ancaman ada. Tetapi apabila ancaman tersebut sirna atau tidak ada, maka prestasi akan menurun lagi.

Teori proses motivasi adalah teori yang menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku diarahkan, dipertahankan, dan dihentikan. Sedangkan yang termasuk teori proses adalah : **Teori Penguatan (*Reinforcement*)**, teori penguat menurut Robbins (2006) adalah perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Dasar dari teori penguat adalah pengkondisian operan. Asumsi dasar dari pengkondisian operan adalah perilaku yang dipengaruhi oleh konsekuensinya atau penguat. Teori penguat ini mengabaikan keadaan internal individu dan memusatkan semata-mata hanya pada apa yang terjadi pada seseorang bila ia mengambil suatu tindakan. **Teori Harapan (*Expectancy*)**, Victor Vroom dalam Robbin (2003) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. **Teori**

Keadilan (*Equity*), Teori ini menyatakan bahwa manusia akan terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Teori ini memiliki pendekatan dalam pembentukan perilaku dengan kata lain teori pembentukan perilaku ini didasarkan atas hukum pengaruh (*law off effect*) yaitu perilaku pegawai yang diikuti konsekuensi-konsekuensi pemuas cenderung berulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang.

Adapun tujuan dari pemberian motivasi kerja itu sendiri menurut Syadam (2000) adalah mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan, meningkatkan gairah dan semangat kerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan rasa tanggungjawab, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan menumbuhkan loyalitas pegawai pada perusahaan.

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) dan sanksi hukuman (*punishment*) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa dan hukuman (*punishment*) akan memberikan kepuasan, kecintaan dan adanya rasa takut atau efek jera pegawai terhadap perusahaan/pekerjaannya. Untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai yang baik, perusahaan hendaknya memberikan balas jasa yang relatif besar dan hukuman yang baik dan wajar. Kedisiplinan kerja pegawai tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Begitupun dengan hukuman berat/ringan sanksi hukuman yang akan

diterapkan adalah cara mendidik pegawai untuk mengubah perilakunya dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

Jadi, balas jasa (*reward*) dan (*punishment*) berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan pegawai. Sebaliknya apabila balas jasa kecil disiplin kerja pegawainya akan menjadi rendah. Semakin pemimpin tegas dalam menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner maka akan mewujudkan kedisiplinan kerja pegawai yang baik pada perusahaan (Hasibuan, 2014).

Hasil ini pun didukung oleh penelitian Rumiris Siahaan (2013) bahwa *reward* dan *punishment* secara simultan dapat mempengaruhi terhadap disiplin kerja pegawai.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori proses yaitu teori pengharapan dan teori penguatan untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

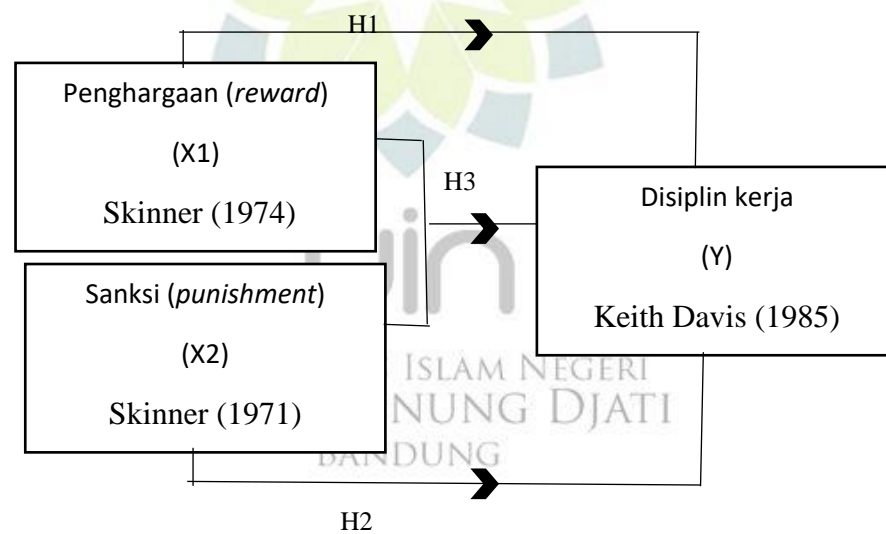
Dari teori proses motivasi diatas peneliti mengambil teori penguatan dan teori harapan, dengan proposisi sebagai berikut :

1. Jika pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung mendapatkan *reward* yang tinggi maka akan berdampak pada disiplin kerja yang tinggi, sebaliknya jika *reward* yang diterimanya rendah maka akan berdampak pada disiplin kerja yang rendah.
2. Jika pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung mendapatkan *punishment* yang tinggi maka akan berdampak pada disiplin kerja

yang tinggi, sebaliknya jika *punishment* yang berikan rendah maka akan berdampak pada disiplin kerja yang rendah.

3. Jika pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung mendapatkan *reward* dan *punishment* secara simultan tinggi maka akan berdampak pada disiplin kerja yang tinggi, sebaliknya apabila *reward* dan *punishment* secara simultan yang didapat rendah maka akan berdampak pula pada disiplin kerja yang rendah.

Berdasarkan latar belakang pemikiran dan proposisi yang telah penulis rumuskan, maka model penelitian ini penulis sajikan dalam gambar kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang membahas mengenai *reward*, *punishment*, dan disiplin kerja sebagaimana tempat pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Variabel	Hasil	Analisis perbandingan
1	2	3	4	5
1.	<i>Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg, dan Arik Prasetya 2014</i>	<i>Reward, punishment, motivasi, dan performance</i>	<i>Reward, punishment dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</i>	Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengetahuan saat ini mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2.	<i>Hj. Rusdiana Hamid (2006)</i>	<i>Reward, Punishment dan pendidikan islam</i>	<i>Reward dan punishment berpengaruh signifikan terhadap pendidikan islam anak</i>	Hal ini memberikan kontribusi bahwa <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dapat mempengaruhi terhadap variabel lain.
3.	<i>Mardjan Dunggio (2013)</i>	Semangat kerja, disiplin kerja, dan produktivitas kerja	Disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.	Penelitian ini memberikan kontribusi bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif terhadap faktor lain.
4.	<i>Rumiris Siahaan (2013)</i>	<i>Reward, punishment, dan disiplin kerja</i>	Reward dan punishment secara simultan berpengaruh terhadap disiplin kerja	Penelitian ini memberikan kontribusi bahwa dari hasil tersebut variabel yang digunakan

No	Penelitian	Variabel	Hasil	Analisis perbandingan
1	2	3	4	5
				memiliki kesamaan
5.	<i>Ratih Mayasari, dan Christiawan Hendratmoko (2013)</i>	<i>Productivity, work satisfaction, motivation, dan dicipline</i>	Hasil olah data menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, faktor kepuasan kerja dan faktor motivasi berpengaruh signifikan, sedangkan faktor disiplin tidak berpengaruh signifikan.	Penelitian ini berkontribusi dalam pengetahuan bahwa faktor-faktor lain berpengaruh terhadap motivasi
6.	<i>Moh. Khoirul Umam (2015)</i>	<i>Insentif, promosi jabatan, dan kinerja Karyawan</i>	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh insentif dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai.	Penelitian ini berkontribusi bahwa dimensi dari variabel <i>reward</i> dapat mempengaruhi terhadap faktor lain.
7.	<i>Choirul Anam (2014)</i>	<i>Model disiplin</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh disiplin terhadap santri	Penelitian ini berkontribusi bahwa disiplin dapat mempengaruhi faktor lain

Sumber : Tabel penelitian terdahulu dibuat oleh peneliti

G. Hipotesis

H₁. Terdapat pengaruh *reward* terhadap disiplin pegawai.

H₂. Terdapat pengaruh *punishment* terhadap disiplin pegawai.

H₃. Terdapat pengaruh *reward* dan *punishment* secara simultan terhadap disiplin pegawai.

