

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan Salah satu sumber daya yang sangat diperlukan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada keberhasilan manajemen dalam memanaj sumber daya manusia yang terlibat di dalam aktivitas perusahaan tersebut. Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya .Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Flippo (1990: 5) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen Sumber daya manusia memiliki inti-inti pembahasan di antaranya adalah, kinerja karyawan, disiplin kerja karyawan, motivasi karyawan, dan lainnya. Pembahasan-pembahasan tersebut dibutuhkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Salah satu point penting mengenai pembahasan sumber daya manusia adalah kinerja karyawan. Perusahaan tentu akan menginginkan karyawannya memiliki kinerja sebaik mungkin, karena kinerja karyawan berhubungan positif

dengan kinerja perusahaan, apabila kinerja karyawannya baik maka akan baik pula kinerja perusahaan tersebut.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2002 : 67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2007: 34) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

PT. Cipaganti Heavy Equipment (PT. CCG) pada mulanya memulai usahanya dengan memanfaatkan perkembangan potensi usaha tekstil di Bandung dan sekitarnya, unit yang disewakan pada saat itu kebanyakan berupa mesin pengangkut dengan garpu besar di depan atau *forklift* dan mesin penderek barang dari bawah ke atas atau *crane*. Namun seiring dengan perkembangan infrastruktur dan industri di kota Bandung dan sekitarnya berujung pada semakin meningkatnya sewa alat berat, unit penyewaan alat beratpun mulai memperbanyak jenis alat yang disewakan, diantaranya adalah : mesin penggali (*excavator*), mesin penggali

yang lebih besar (*bulldozer*), mesin pengangkat pasir kedalam truck (*wheelloader*), dan kendaraan pengangkut berukuran besar (*dumptruck*). Unit penyewaan alat berat memiliki potensi usaha yang sangat besar seiring dengan pertumbuhan perekonomian nasional pada sektor-sektor yang membutuhkan penyewaan alat-alat berat, seperti pada sektor perkebunan, infrastruktur, konstruksi dan yang lainnya.

Dengan menyadari potensi yang ada maka perusahaan memiliki keinginan untuk meningkatkan dan memperluas usahanya menjadi bersekala nasional. Keinginan perusahaan ini tidak akan terwujud apabila tidak didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang memadai, dengan kata lain semangat perusahaan juga harus diikuti oleh semangat para karyawannya, agar mau meningkatkan kinerjanya.

Oleh karena itu tentu harus ada cara agar karyawan mau meningkatkan kinerjanya. Dibutuhkan adanya alasan untuk mendasari perbuatan yang akan dilakukan oleh seseorang, atau dengan kata lain butuh adanya motivasi untuk meningkatkan kinerja seseorang. Ada banyak cara untuk memotivasi seseorang namun salah satu alat untuk memotivasi seseorang adalah dengan memberikannya *Reward* dan *Punishment*. *Reward* diberikan kepada karyawan yang kinerjanya baik. Sementara *Punishment*, diberikan kepada karyawan yang kinerjanya buruk.

Sehubungan dengan hal di atas maka penulis merasa tertarik untuk meneliti lagi lebih dalam mengenai “Pengaruh *Reward* (Penghargaan) dan *Punishment* (Hukuman) Terhadap Kinerja Karyawan”.

## 1. Identifikasi Masalah

PT. Cipaganti Heavy Equipment (CHE) merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang penyewaan alat berat. PT. Cipaganti Heavy Equipment terus maju dan berkembang dan menjelma menjadi sebuah perusahaan korporasi multi bisnis, sebagai market leader di bidang persewaan alat berat.

Dengan perkembangan dunia usaha pada era global ini maka PT. Cipaganti Heavy Equipment menyadari akan pentingnya mengelola perusahaan merupakan perjalanan tiada henti yang membutuhkan komitmen, perjuangan dan pengorbanan, menjamin kepuasan bagi konsumen, Cipaganti Group juga memiliki tujuan untuk mempotensikan diri ke arah regional dan internasional. Hal ini dapat dilihat dari progress pengembangan perusahaannya seperti pada tabel berikut:

TAHUN	AREA PENGEMBANGAN
2004	Di Banjarmasin (Kalimantan Selatan) dan Batulicin (Kalimantan Selatan)
2005	Palangkaraya (Kalimantan Tengah)
2007	Pekanbaru (Riau)
2008	Balikpapan dan Samarinda (Kalimantan Timur)
2009	Banjar - Equipment hingga daerah Jawa lainnya
2011	Palangkaraya dan Muara Teweh (Kalimantan Tengah)
2012	Melakukan ekspansi rental alat berat ke Sulawesi dan Ekspansi target market penyewaan alat berat ke Perkebunan, Kehutanan, Konstruksi dan Infrastruktur

(Tabel 1.1)

Agar tujuan diatas itu bisa terlaksana dengan baik, PT. Cipaganti Heavy Equipment terus meningkatkan kualitas kinerja karyawannya. Caranya adalah dengan dengan menerapkan *system Reward* dan *Punishment*. Dengan cara

tersebut diharapkan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan perusahaan dapat mencapaitujuanya secara keseluruhan.

### C. Rumusan Masalah

Penelitian ini difokuskan kepada 2 faktor variabel yaitu *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja. maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Seberapa besar pengaruh Variabel X1 yaitu *Reward* (ekstrinsik) terhadap kinerja kerja karyawan?

Seberapa besar pengaruh Variabel X2 yaitu *Punishment* (hukuman) berat terhadap kinerja kerja karyawan?

Seberapa besar pengaruh X1 dan X2 *Reward* (ekstrinsik) dan *Punishment* (hukuman) berat terhadap kerja karyawan?

#### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui pengaruh *Reward extrinsic* terhadap kinerja kerja karyawan?

Untuk mengetahui pengaruh *Punishment* hukuman berat terhadap kinerja kerja karyawan?

Untuk mengetahui pengaruh *Reward extrinsic* dan *Punishment* hukuman berat terhadap kerja karyawan?

## 2. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini mempunyai dua manfaat yakni:

1. Manfaat teoritis, dapat memperkaya konsep perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh kinerja dan motivasi.
2. Manfaat praktis, dapat memberikan masukan yang berarti bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

## 1. Kerangka Pemikiran

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006: 226)

tujuan utama dari program *Reward* adalah:

- Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
- Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006: 226)

*Reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu :

### 1. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic Rewards*)

Adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

#### 1. Penghargaan finansial

##### a Gaji dan upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai

seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

Tunjangan karyawan

Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran

Bonus/insentif

Adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

mm. Penghargaan nonfinansial.

Penghargaan *interpersonal*

Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali

memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

- c. Penghargaan intrinsik (*intrinsic Rewards*) Adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri

## 2. Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

## 3. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

## 4. Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

Menurut Mangkunegara (2002: 130) "*Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar".



Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006: 226) “*Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”.

Menurut Veithzal Rivai (2005:450) jenis-jenis *Punishment* dapat diuraikan seperti berikut.

Hukuman ringan, dengan jenis

Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan

Teguran tertulis

Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis

F. Hukuman sedang, dengan jenis

Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah

direncanakan sebagaimana karyawan lainnya

Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan

Penundaan kenaikan pangkat atau promosi

2 Hukuman berat, dengan jenis

Penurunan pangkat atau demosi

Pembebasan dari jabatan

Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan

Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Sehubungan dengan penjelasan melalui beberapa teori mengenai kinerja,

*Reward* dan *Punishment* yang telah disampaikan di atas, maka penulis merasa

tertari untuk meneliti mengenai “pengaruh *Reward* ekstrinsik dan *Punishment* berat terhadap kinerja”.

Menurut Mangkunegara (2002: 67) kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Hasibuan (2007:34) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Dharma (2003:335), yang menjadi tolak ukur dari kinerja, yaitu :

a) Kuantitas

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b) Kualitas

Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat yaitu baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran

c) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Menurut penjelasan diatas dapat dilihat bahwa ada hubungan antara *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja.

### 1. Pandangan Al-Quran dan Hadits mengenai *Reward* dan *Punishment*

Dalam pandangan agama islam telah dijelaskan mengenai pentingnya *Reward* dan *Punishment* dalam kehidupan, hal ini tertulis dalam surah didalam Al-Quran juga Hadits sahih:

Kemudian jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu maka berikanlah kepada mereka upahnya.” (QS. Ath Tholaq: 6).

أَبِئْنَ أَنْ لَأْهُرَجَ أَرِيَّ جَ طَعُ أَوْ  
فَجَيَّ هُ قَرَعُ

“Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering.” (HR. Ibnu Majah, *shahih*).

Karena apabila seseorang tidak memberikan upah atas jasa yang telah diberikan oleh orang yang dipkerjakannya maka orang tersebut termasuk kedalam orang-orang zalim.

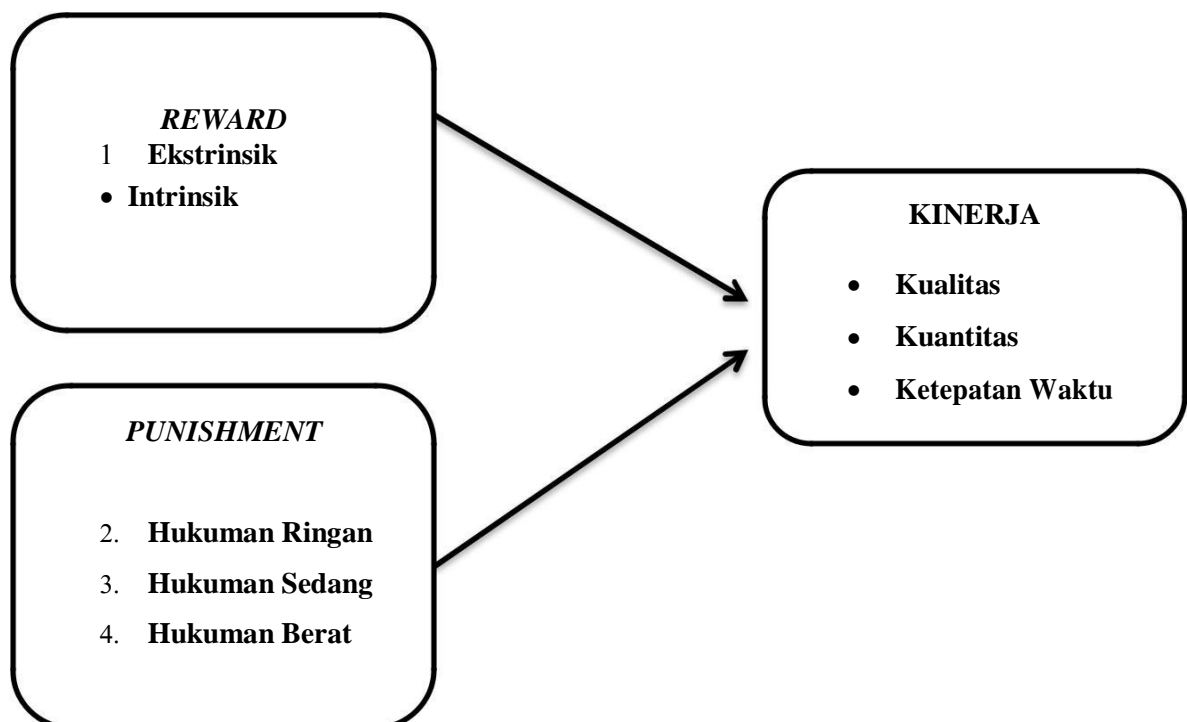
يُنْغَلَامُ طَمُّ لُ  
ظ ل

“Menunda penunaian kewajiban (bagi yang mampu) termasuk *kezholiman*” (HR. Bukhari no. 2400 dan Muslim no. 1564)

Di atas jelas pandangan islam terhadap sistem *Reward* dan *Punishment* yang menyebutkan bahwa sangat penting bagi hubungan timbal balik antara jasa dan imbalan atau dengan kata lain antara orang yang mempekerkjakan dan orang

yang dipekerjakan maka harus diberikan *Reward*, atau dalam hal ini adalah dibayarkan upahnya.

**Gambar 1.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
BANDUNG

#### **H. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris (Sugiyono, 2008: 93).

Hipotesis (hipotesa) berasal dari dua penggalan kata, yaitu hypo berarti kurang dari, dibawah dan thesis / thesa berarti pendapat, kebenaran. Jadi hipotesis adalah pendapat yang kurang atau perlu dijelaskan lagi. Hipotesis adalah suatu pendapat atau jawaban atau kesimpulan yang masih belum final yang sifatnya sementara, karena kebenarannya masih harus dibuktikan. Hipotesis akan berubah menjadi thesa atau pendapat atau teori bila kebenarannya sudah dibuktikan. Hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau salah. (Sutrisno Hadi, 1987;63).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>0</sub> : Tidak terdapat pengaruh *Reward ekstrinsik*(X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y).

H<sub>a</sub> : Terdapat pengaruh *Reward ekstrinsik*(X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y)

H<sub>0</sub> : Tidak terdapat pengaruh *Punishment tingkat berat*(X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y).

H<sub>a</sub> : Terdapat pengaruh *Punishment tingkat berat*(X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y)

H<sub>0</sub> : Tidak terdapat pengaruh *Reward ekstrinsik*(X<sub>1</sub>) dan *Punishment tingkat berat*(X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y).

H<sub>a</sub> : Terdapat pengaruh *Reward ekstrinsik*(X<sub>1</sub>) dan *Punishment tingkat berat*(X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y).