

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia adalah negara besar perkembangan tersebut sampai sekarang, tidak hanya dibangun secara terpisah namun ada juga yang material, seperti peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia. Seperti yang terlihat dari persaingan global saat ini, dunia kerja benar-benar membutuhkan orang-orang yang memiliki pola pikir untuk dapat tumbuh, menjadi cerdas, inovatif dan mampu bekerja dalam suasana hati yang baik dalam menghadapi jaman sekarang. Tidak hanya itu, dalam situasi saat ini sumber daya manusia memiliki peran penting dalam suatu perusahaan atau organisasi yang membawai manajemen sumber daya manusia. Seperti yang dapat dilihat dari organisasi, mereka mencoba untuk meningkatkan kinerja semua elemen di setiap organisasi untuk mencapai kelangsungan hidup organisasi.

Hal ini dapat mengingatkan kita bahwa peran sumber daya manusia sangat penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari peran kepemimpinannya. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal maka kegiatan perusahaan tidak akan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu perusahaan harus memberdayakan semua komponen sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik, agar mampu meningkatkan daya saing. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam setiap kegiatan perusahaan. Pentingnya

peranan sumber daya manusia tercermin dari kebutuhan perusahaan untuk membuat sinergi manajemen sumber daya manusia yang sejajar dengan pentingnya strategi di bidang lainnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Maangkunegara, 2015). Masalah yang sering di hadapi oleh perusahaan dalam mencapai tujuan adalah kinerja yang buruk dari pegawai. Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Rachmadinata & Ayuningtias, 2017). Menurut gambaran tersebut dapat disimpulkan kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu yang ditentukan, selain itu kinerja merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Pada dasarnya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, kompensasi, iklim organisasi, sistem jenjang karier, reward dan punishment, motivasi serta kepemimpinan yang dilakukan dalam organisasi.

Reward dan *punishment* merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. *Reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang, akan tetapi kedua hal tersebut saling berkaitan. Secara umum keduanya memiliki

peran untuk memacu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dan lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Pemberian *Reward* dan *punishment* harus dilakukan oleh perusahaan dengan layak dan adil kepada karyawan. Perusahaan tidak bisa memberikan *Reward* dan *punishment* hanya berdasarkan suka atau tidak suka. Pemberian *Reward* dan *punishment* yang tidak adil akan menyebabkan kecemburuan sosial yang timbul diantara karyawan sehingga akan memicu hubungan kerja yang negatif dan tentunya berdampak pada kinerja karyawan. Perusahaan menyadari demi menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus segera berbenah dalam pengelolaan manajemen yang professional, salah satu caranya adalah dengan menerapkan *Reward* dan *punishment* . Diharapkan dengan adanya penerapan *Reward* dan *punishment* kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Organisasi diharapkan dapat mempertahankan pegawai yang berkualitas serta menjaga pegawainya agar dapat meningkatkan kinerja dalam bekerja. Organisasi yang dimaksud dalam hal ini tidak hanya organisasi yang bersifat privat atau swasta saja, melainkan organisasi publik yang berorientasi memberikan pelayanan kepada masyarakat juga harus memiliki sumber daya manusia (pegawai) yang memiliki kinerja yang baik dan mumpuni dalam memenuhi kebutuhan khayalak umum.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu organisasi pemerintah dalam melaksanakan tugas tertentu di bidang kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur terletak di jalan Jemur Andayani I Surabaya. Organisasi ini dituntut untuk mengelola dan menyeleksi para pegawai

dengan kualitas yang baik sehingga mampu melaksanakan tugasnya demi memberrikan pelayanan kepada masyarakat. Setiap organisasi harus menyusun strategi baru dalam manajemennya, tidak terkecuali dalam manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Beberapa poin penting yang dapat dijadikan aktivitas sumber daya manusia yaitu penilaian kinerja atau evaluasi kinerja pegawai untuk melihat kemampuan SDM, serta pemberian *reward* dan *punishment* untuk menstimulasi dan memotivasi pegawai agar lebih bersemangat dan produktif (Tangkuman, Tewel, & Trang, 2015). Oleh karena itu penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui hasil atau tingkat keberhasilan pegawai. Menurut Kasmir dalam Chusminah & Haryati (2019:63-64) penilaian kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen penilaian kinerja meliputi absensi, kejujuran, tanggung jawab, kemampuan, loyalitas, kepatuhan, kerjasama, kepemimpinan, dan prakarsa. Berikut tabel jumlah absensi yang dilakukan oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur:

Tabel 1. 1 Jumlah Absensi Yang Dilakukan Oleh Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur

No	Bulan	Melakukan Absensi	Tidak Melakukan Absensi
1	November 2020	91	17
2	Desember 2020	85	23
3	Januari 2021	97	11
4	Februari 2021	86	22
5	Maret 2021	84	24
6	April 2021	82	26
7	Mei 2021	76	32

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur, 2021.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah pegawai Badan Kepegwaian Daerah Provinsi Jawa Timur yang tidak melakukan absensi beberapa

bulan mengalami peningkatan jumlah. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai masih banyak yang belum memiliki kepatuhan terhadap peraturan yang ada. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur belum dilakukan dengan maksimal. Tujuan yang mendasari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai secara individu sehingga menyebabkan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Umpan balik yang positif akan menunjukkan bahwa pegawai merasa dihargai dari hasil kerjanya dan dapat memberitahu hal apa yang perlu untuk ditingkatkan dari mereka sehingga pegawai akan meningkatkan kinerjanya (Rani & Mayasari, 2015).

Selain penilaian kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan pemberian penghargaan (*reward*) kepada pegawai yang berprestasi serta pemberian hukuman (*punishment*) kepada pegawai yang melanggar peraturan. *Reward* merupakan pemberian penghargaan kepada para pegawai berprestasi. Bentuk *reward* bermacam-macam, berupa bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang dapat menjadi poin penghargaan bagi dirinya. Dengan adanya *reward*, hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapatkan barang yang baik atau jasa yang sesuai. Sedangkan *punishment* (Hukuman) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal tersebut hukuman diberikan ketika sebuah perilaku atau tingkah laku seseorang yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan tingkah laku yang

diharapkan. (Suparmi & Septiawan, 2019). Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik bagi perusahaan atau organisasi. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja pegawai akan meningkat. Hukuman (*punishment*) diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik pegawai supaya mentaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua pegawai, dengan keadilan dan ketegasan, sasaran pemberian hukuman akan tercapai. *Punishment* dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja

Kesalahan dalam menerapkan sistem penghargaan dan hukuman akan berakibat tidak adanya kepuasan kerja dikalangan pegawai dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik pegawai maupun organisasi. Mahmudi (2005) dikutip oleh (Purnama, 2015) menjelaskan pemberian *Reward* dan *Punishment* dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. *Reward* diterapkan karena ada anggapan bahwa dengan memberikan imbalan kepada pegawai atas hasil pekerjaannya, maka mereka akan bekerja lebih maksimal. Menurut Kadarsiman (2012:122) dikutip oleh (Saputra et al., 2017:4) indikator reward meliputi upah, promosi, penghargaan, insentif, tunjangan, dan gaji. Sedangkan menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4) atau sebagaimana dikutip oleh (Saputra et al., 2017:5) bahwa punishment memiliki indikator berupa hukuman ringan, sedang, dan berat. Berikut data pemberian reward dan punishment pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur:

Tabel 1. 2 Data Pemberian Reward Dan Punishment Pada Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur

Tahun	Reward		Jumlah	Punishment			Jumlah
	Promosi	Penghargaan		Ringan	Sedang	Berat	
2018	10	20	30	4	3	0	7
2019	7	8	15	5	5	0	10
2020	2	7	9	9	6	0	15
2021	0	0	0	0	0	0	0

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur, 2021.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah reward yang diberikan kepada para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur setiap tahunnya mengalami penurunan jumlah. Sedangkan hal berbeda terjadi pada jumlah punishment yang diberikan kepada para pegawai setiap tahunnya mengalami kenaikan jumlah. Namun pada tahun 2021 belum ada reward maupun punishment yang diberikan kepada pegawai. Hal ini memperlihatkan bahwa para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur setiap tahunnya mengalami penurunan kinerja, para pegawai banyak melakukan pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Sehingga pelaksanaan reward dan punishment belum dilakukan dengan maksimal.

Kemudian karena penilaian kinerja, reward dan punishment kepada para pegawai belum dilaksanakan dengan maksimal hal ini mengakibatkan kinerja para pegawai juga mengalami penurunan. Pernyataan diatas didukung hasil penelitian artikel jurnal yang ditulis oleh Tangkuman, Tewel, dan Trang (2015) yang berjudul “Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo” mengatakan bahwa penilaian kinerja, reward, dan punishment berpengaruh terhadap kinerja para pegawai. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70)

berpendapat bahwa indikator kinerja pegawai meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab, dan inisiatif. Berikut data capaian target kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur:

Tabel 1. 3 Capaian Target Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur

Tahun	Target Kerja (%)	Realisasi Kerja (%)
2018	95%	97%
2019	97%	95%
2020	98%	93%

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur, 2021.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa kinerja para pegawai mengalami penurunan dan tidak mencapai target kerja yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja para pegawai belum dilakukan dengan optimal sehingga tidak memenuhi target kerja. Realisasi kerja yang persentasenya setiap tahun mengalami penurunan membuktikan bahwa setiap tahun kinerja para pegawai juga mengalami penurunan. Apabila hal ini dibiarkan tanpa adanya perbaikan maka kinerja para pegawai akan terus mengalami penurunan. Para pegawai yang seharusnya memberikan kinerja yang baik guna memberikan pelayanan kepada masyarakat tidak akan dapat terpenuhi kebutuhannya apabila kinerja dari pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur terus mengalami penurunan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas, peneliti tertarik mengangkat judul **“Analisis Penilaian Kerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh penerapan penilaian kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur?
2. Apakah pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur?
3. Apakah pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.
2. Untuk mengetahui pemberian *reward* terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.
3. Untuk mengetahui pemberian *punishment* terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dengan adanya penelitian ini yaitu sebagai berikut :

a. Bagi Penelitian Selanjutnya

Sebagai bahan referensi yang dapat dimanfaatkan sebagai acuan oleh peneliti lainnya yang ingin mengembangkan kajian serupa di masa mendatang

b. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur

Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai guna tercapainya tujuan bersama.

c. Bagi Peneliti

Sebagai ilmu pengetahuan baru dan penambahan pengalaman bagi penulis terkait analisis penilaian kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.