

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci bagi keberlangsungan dan daya saing perusahaan. Untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kemampuan organisasi, pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan harus dilakukan secara profesional. Karyawan tidak hanya dianggap sebagai komponen yang mendukung operasional organisasi atau lembaga, tetapi juga sebagai alat strategis yang krusial untuk pertumbuhan dan kesuksesan bisnis. Oleh karena itu, muncul pandangan baru yang melampaui konsep tradisional HR (*Human Resources*) dan HC (*Human Capital*). Dalam pandangan ini, karyawan bukan sekadar aset berharga, tetapi juga tanggung jawab yang harus dijaga dan dikembangkan secara berkelanjutan (Nasrun, 2022). Pengelolaan sumber daya manusia yang dirancang secara matang, terintegrasi, dan berkelanjutan menjadi kebutuhan mendasar bagi perusahaan (Noviyani & Guspul 2019). Sumber daya manusia dipandang sebagai komponen penting yang esensial untuk mencapai visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan. Untuk itu, pemberdayaan karyawan dilakukan melalui berbagai upaya, seperti pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi, dan penerapan sistem yang mendukung kolaborasi serta inovasi.

PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda), sebagai salah satu institusi keuangan lokal, terus berupaya menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat. Dalam mencapai tujuan tersebut, motivasi kerja pegawai menjadi elemen penting yang harus diperhatikan. Faktor

intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi motivasi pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Faktor intrinsik mencakup kepuasan pribadi, seperti rasa bangga atas pekerjaan yang dilakukan, peluang untuk berkembang, dan pencapaian tujuan individu. Sebaliknya, faktor ekstrinsik lebih berfokus pada penghargaan atau *reward* yang diberikan perusahaan, seperti gaji, tunjangan, atau pengakuan terhadap hasil kerja.

Untuk meningkatkan motivasi kerja, PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda) menerapkan sistem *reward* sebagai salah satu strategi manajerial. *Reward* finansial seperti bonus, tunjangan, insentif, dan promosi jabatan, serta non-finansial seperti pengakuan, sertifikat penghargaan, dan kesempatan pengembangan karier. Tujuan dari pemberian *reward* ini untuk meningkatkan kinerja karyawan, mendorong perilaku positif, serta menciptakan budaya kerja yang produktif dan kolaboratif. Sebaliknya, *punishment* atau hukuman diterapkan untuk menegakkan disiplin, memperbaiki kesalahan, dan mencegah pegawai melanggar aturan. Bentuk *punishment* yang digunakan dapat bervariasi, mulai dari teguran lisan atau tertulis, penundaan kenaikan gaji, hingga pemutusan hubungan kerja jika pelanggaran yang dilakukan tergolong berat. Dalam era yang semakin terotomatisasi dan berbasis teknologi, kompetensi sumber daya manusia perlu terus ditingkatkan. Perusahaan harus berinvestasi dalam pengembangan keterampilan, pelatihan, dan penciptaan budaya kerja yang kolaboratif untuk memastikan bahwa setiap individu dapat berkontribusi secara maksimal. Dengan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang holistik, perusahaan dapat menghadapi tantangan masa depan dengan lebih percaya diri dan meningkatkan peluang untuk meraih keberhasilan yang

berkelanjutan (Riansyah, 2021). Sistem *punishment* yang diterapkan PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda) terbatas pada dua bentuk, yaitu pemberhentian dan mutasi pegawai. Selain itu, tidak terdapat *punishment* yang berkaitan dengan keterlambatan, dan *punishment* terkait pencapaian target kerja. Ketiadaan *punishment* yang berkaitan dengan keterlambatan dan target kerja dapat mengurangi tekanan psikologis bagi pegawai. Namun, di sisi lain, tanpa adanya sanksi yang jelas, pegawai yang kurang disiplin atau tidak bertanggung jawab mungkin tidak mendapatkan konsekuensi atas tindakan mereka. Hal ini berpotensi menurunkan tingkat efektivitas, kedisiplinan serta rasa tanggung jawab di antara pegawai lainnya.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kepemimpinan berperan sebagai faktor utama yang menentukan efektivitas kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi memiliki peran penting dalam membangun motivasi kerja pegawai. Seorang pemimpin yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memberikan instruksi yang jelas, serta mendorong partisipasi pegawai akan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi mereka. Namun, selain kepemimpinan yang baik, pegawai juga membutuhkan dorongan lain agar tetap termotivasi dalam bekerja. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja adalah pemenuhan kebutuhan pegawai, baik secara fisik maupun nonfisik. Kebutuhan fisik mencakup aspek-aspek dasar seperti gaji yang layak, fasilitas kerja yang memadai, jam kerja yang seimbang, serta jaminan kesehatan dan keselamatan kerja. Ketika kebutuhan fisik ini terpenuhi, pegawai akan merasa lebih nyaman dan aman dalam menjalankan tugasnya. Di sisi lain, kebutuhan nonfisik berkaitan

dengan aspek psikologis dan sosial yang dapat memengaruhi semangat kerja pegawai. Hal ini mencakup *reward* atas pencapaian, kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan, rasa aman dalam bekerja, serta lingkungan kerja yang kondusif. Ketika kebutuhan fisik dan nonfisik pegawai terpenuhi, mereka akan lebih bersedia untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab. Mereka akan lebih fokus pada tugas dan kewajiban mereka, sehingga hasil kerja yang dicapai pun dapat meningkat. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan sistem yang dapat memberikan keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan fisik dan nonfisik agar motivasi kerja pegawai tetap terjaga. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif, tetapi juga oleh dorongan yang berasal dari pemenuhan kebutuhan pegawai. Motivasi inilah yang menjadi faktor utama dalam mendorong pegawai untuk terus berkontribusi, berkembang, dan mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Sulham, 2018).

Sumber daya manusia satu-satunya jenis sumber daya yang memiliki kemampuan berpikir, emosi, keinginan, keterampilan, pengetahuan, motivasi, tenaga, dan kreativitas (yang mencakup aspek logika, rasa, dan kehendak) (Qomqtirh, 2020). Semua potensi ini berkontribusi secara signifikan terhadap upaya organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Sekalipun teknologi terus berkembang, informasi semakin canggih, modal tersedia, dan bahan baku mencukupi, tanpa keterlibatan sumber daya manusia yang handal, organisasi akan menghadapi kesulitan besar dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai, penerapan sistem *reward* dan *punishment* sering kali dianggap sebagai solusi efektif. Sistem *reward* dan *punishment* yang

diterapkan memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mendorong mereka agar lebih disiplin dalam menjalankan tugas. *Reward* yang diberikan dapat berupa penghargaan, bonus, atau promosi jabatan, sementara *punishment* diterapkan dalam bentuk teguran, pemotongan gaji, atau sanksi lainnya (Rohmah & Halimah, 2022). Kedua sistem ini diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik mencakup dorongan yang datang dari dalam diri pegawai itu sendiri, sementara motivasi ekstrinsik lebih terkait dengan penghargaan atau kompensasi yang diberikan oleh perusahaan (Gentari, 2022).

Namun, ketika sistem *punishment* yang berkaitan dengan keterlambatan dan target kerja tidak diterapkan dalam perusahaan, dapat menimbulkan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan disiplin dan tanggung jawab pegawai. Tanpa adanya konsekuensi yang tegas terhadap pelanggaran atau kinerja yang kurang optimal, beberapa pegawai mungkin menjadi kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat berdampak pada keterlambatan pekerjaan, menurunnya produktivitas, serta meningkatnya tingkat kelalaian dalam operasional perusahaan. Selain itu, tanpa mekanisme *punishment*, perusahaan mungkin kesulitan dalam menegakkan aturan dan standar kerja yang telah ditetapkan, sehingga menciptakan ketidakadilan bagi pegawai yang telah bekerja dengan baik dan penuh tanggung jawab. Selain aspek kedisiplinan, absennya *punishment* juga dapat memengaruhi motivasi dan budaya kerja dalam organisasi. Pegawai yang melihat tidak adanya konsekuensi terhadap perilaku yang kurang profesional dapat kehilangan semangat untuk bekerja lebih baik, terutama jika upaya mereka tidak dihargai dengan sistem

yang adil. Hal ini berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang kurang kompetitif serta menurunkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti merasa tertarik untuk mengkaji lebih lanjut melalui penelitian dengan judul **"Pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda)"** yang bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana penerapan sistem ini berkontribusi terhadap motivasi kerja pegawai. Studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif, sehingga dapat menjadi acuan bagi perusahaan lain dalam menghadapi dinamika persaingan yang semakin kompleks di masa mendatang.

1.2 Rumusan Masalah

Penulis juga merumuskan beberapa masalah berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan pada bagian latar belakang. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda)?
2. Apakah *punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda)?
3. Apakah gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda)?
4. Apakah sistem *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda)?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda). Penelitian hanya dilakukan pada karyawan yang bertugas di kantor pusat dan cabang. Motivasi kerja karyawan diukur berdasarkan indikator seperti tingkat semangat kerja, produktivitas, dan kepuasan kerja. Penelitian ini tidak melihat faktor eksternal perusahaan atau elemen lain selain variabel yang telah ditentukan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian "Pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda)" antara lain:

1. Mengetahui pengaruh *reward* secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).
2. Mengetahui pengaruh *punishment* secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).
4. Mengetahui pengaruh *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian “Pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda)” antara lain:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman dan literatur mengenai hubungan antara *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai, khususnya dalam konteks perusahaan perbankan daerah seperti PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda). Secara lebih spesifik, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai bagaimana mekanisme *reward* dan *punishment* dapat digunakan sebagai instrumen dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai, terutama dalam organisasi yang tidak menerapkan sistem *punishment* secara formal. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat memberikan wawasan baru mengenai peran gaya kepemimpinan dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi dalam mengembangkan kajian lebih lanjut mengenai strategi optimal dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan kesejahteraan pegawai.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

Bagi penulis penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan dapat memengaruhi motivasi kerja pegawai di PT BPR BKK

Kota Tegal (Perseroda). Penelitian ini memungkinkan penulis untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, serta memberikan solusi yang aplikatif bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini juga dapat mengasah kemampuan penulis dalam melakukan analisis dan pengolahan data, serta meningkatkan keterampilan dalam menulis karya ilmiah yang berbasis pada teori dan fakta yang valid.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan memahami pengaruh sistem *reward*, *punishment*, dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, perusahaan dapat menentukan kebijakan yang tepat untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif. Selain itu, penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi efektivitas sistem *reward* yang telah diterapkan serta mempertimbangkan alternatif *punishment* agar kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai tetap terjaga. Dengan penerapan kebijakan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai, memperkuat loyalitas mereka, serta mencapai tujuan bisnis secara lebih optimal.

3. Bagi Pembaca atau Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan oleh akademisi, praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia, serta pihak-pihak terkait lainnya yang

ingin mendalami strategi manajerial yang efisien dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi organisasi atau perusahaan lain dalam merumuskan kebijakan serupa yang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas tenaga kerja mereka.