

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam organisasi tersebut termasuk organisasi pemerintah, swasta maupun organisasi masyarakat. Oleh karena itu keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan anggota organisasi dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di organisasi tersebut, karena tujuan organisasi dapat tercapai bila kerjasama para anggota organisasi bersinergi untuk bersama-sama mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. (Aniliza, 2019)

Demi tercapainya tujuan organisasi seorang pegawai dituntut untuk dapat berkinerja dengan baik. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pegawai menunjukkan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi seperti memperbanyak kuantitas keluaran dan memberikan kualitas keluaran yang baik, melakukan pekerjaan dengan jangka waktu yang singkat, hadir di tempat kerja dengan presentase izin yang sedikit, dapat bekerja sama dalam organisasi dengan baik. (Dihan & Hidayat, 2020)

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan memerlukan pegawai dengan kualifikasi dibidang administrasi, akuntansi, dan teknik. Kualifikasi ini selayaknya memiliki kompetensi dalam hal pengoperasian komputer, maupun penanganan hal-hal teknis yang terjadi di lapangan. Namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa penempatan pegawai pada tiap-tiap bidang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga kinerja pegawai kurang maksimal.

Menurut (Jufrizen, 2020) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai yang baik akan menghasilkan kerja yang optimal. Oleh karena itu, pimpinan perlu mengevaluasi kinerja para pegawai dan membuat laporan kondisi tersebut sebagai bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan dan keputusan. Pimpinan harus bijak dalam membuat keputusan yang baik terkait pegawai yang patut diberi penghargaan (*reward*) dan yang harus menerima hukuman (*punishment*) selaras dengan pencapaian kinerja pegawai. Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Tanah Datar terdapat 40% pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, 20% pegawai memiliki kompetensi yang baik di bidangnya tetapi kurang memiliki motivasi untuk bekerja.

Peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Tanah Datar memerlukan sistem *reward* dan *punishment* dimana pegawai dengan kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan, sedangkan pegawai dengan kinerja buruk akan memperoleh hukuman yang pantas guna meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. *Reward* dan *punishment* akan sangat

ideal dan strategis bila digunakan sesuai dengan prinsip-prinsip dasar pekerjaan untuk meningkatkan kinerja para pegawai. (Annisaa, 2020)

Kinerja Pegawai adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya individu. Oleh karena itu, kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu. (Syarifudin, 2020) Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berdasarkan kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat baik itu meliputi kuantitas ataupun kualitas, karena persaingan dan kompetisi yang semakin hari semakin ketat maka pegawai dituntut untuk mampu berkinerja dengan baik. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya. Kinerja pegawai harus dijaga bahkan ditingkatkan agar menjadi semakin baik demi membantu organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. (Jufrizen, 2020)

Untuk itu seorang atasan perlu mempunyai ukuran kinerja pegawai sehingga tidak timbul suatu masalah. Informasi tentang kinerja pegawai juga diperlukan bila suatu atasan ingin mengubah sistem yang ada. Agar pegawai dapat bekerja sesuai harapan, maka dalam diri seorang pegawai harus giat dan bersemangat dalam

bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja tinggi maka semua pekerjaan akan lebih tepat dan cepat selesai. Pekerjaan yang dilakukan dengan tepat, cermat dan cepat merupakan bentuk kinerja yang baik guna menjaga kelangsungan hidup sebuah perusahaan. (Aini & Frianto, 2020)

Kualitas pelayanan sumber daya manusia yang maksimal terhadap masyarakat sangat diperlukan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia yang mencakup peran, pengelolaan, serta pendayagunaan pegawai diperlukan untuk memacu semangat kerja pegawai, perusahaan harus memenuhi beberapa kriteria melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya yang tepat salah satunya pemberian *reward* dan *punishment*. (Hidayat et al., 2022)

Reward menurut Echolas dan Shadily kata *reward* berasal dari bahasa Inggris yang berarti ganjaran atau hadiah. Sedangkan menurut Mangkunegara *reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita. (Putri & Nainggolan, 2018) Pemberian *reward* pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Perlu ditekankan disini bahwa *reward* tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic rewards*). Diharapkan pemberian *reward* yang baik kepada pegawai dapat menurunkan tindakan-tindakan yang mengarah pada terhambatnya tujuan organisasi, oleh karena itu pemberian *reward* harus dikelola baik karena akan membantu

perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya tanpa *reward* yang cukup, kinerja pegawai menurun, tidak jarang pegawai melakukan indisipliner, melakukan mogok kerja, melakukan tindakan-tindakan fisik, dan pada akhirnya pegawai tersebut akan meninggalkan perusahaan.

Disisi lain, perusahaan perlu memberikan *punishment* bagi pegawai sebagai bentuk pembinaan, disiplin, pengawasan, agar pegawai disiplin dan mematuhi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. *Punishment* Menurut Echolas dan Shadily kata *punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan. Sedangkan menurut Purwanto *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. (Sekaran et al., 2018) Sedangkan menurut Nurmiyati *punishment* akan diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dalam konteks perusahaan, *punishment* akan diberikan kepada pegawai yang lalai atau melakukan suatu kesalahan yang merugikan perusahaan. Menurut Purwanto pemberian sanksi atau *punishment* kepada pegawai tersebut dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Pegawai yang mendapatkan sanksi atau hukuman biasanya tidak mendapatkan bonus pada bulan terkait. atau bahkan tidak bisa mendapatkan kesempatan promosi jabatan apabila kesalahan yang dilakukan cukup berat. Tujuan dari diterapkannya hukuman atau *punishment* kepada pegawai adalah menimbulkan rasa yang tidak menyenangkan pada seseorang agar seseorang tersebut tidak membuat suatu hal yang jahat. (Tahupiah et al., 2019)

Semakin sering pegawai memperoleh penghargaan atas tindakan baik yang dilakukan, semakin besar pula pegawai akan mengulangi tindakan yang baik. Sebaliknya, semakin sering pegawai mendapatkan sanksi atau hukuman atas kesalahan yang dilakukan maka akan semakin berkurang pula tindakan kesalahan yang dilakukan. Dengan kata lain, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh baiknya pemberian penghargaan dan adilnya pemberian hukuman. Selain itu, *reward* dan *punishment* merupakan suatu cara yang dapat diberlakukan oleh perusahaan agar pegawai dapat memperbaiki sikap dan prilakunya yang menyimpang. (Sekaran et al., 2018)

Menurut (Wirawan & Afani, 2018) Motivasi Kerja adalah usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu yang mencapai hasil atau tujuan tertentu. Dengan adanya masalah seperti kurang maksimal bekerja, kurang memanfaatkan waktu dan kurangnya kerjasama antar pegawai yang merupakan bagian dari kinerja, perusahaan harus memacu motivasi kerja pegawai dengan memberikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul motivasi pegawai yang berdampak positif pada kinerja pegawai pada perusahaan. *Reward* adalah hal yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya insentif, imbalan atau kompensasi serta promosi jabatan dan pengembangan karir pemberian *reward* ini dapat memacu pegawai untuk lebih maksimal dalam bekerja dan lebih disiplin dalam kehadiran serta dalam pemanfaatan waktu. (Sekaran et al., 2018) Sedangkan *Punishment* adalah hal yang dapat mempengaruhi pegawai untuk tidak melakukan kesalahan

seperti terlambat dalam bekerja. Pada fenomena yang terjadi, *punishment* yang berupa peringatan tertulis, penundaan kenaikan gaji atau pangkat, pembebasan dari jabatan, penurunan pangkat, skorsing, pemberhentian dengan hormat tidak atas kehendaknya sendiri dan pemberhentian dengan tidak hormat dari pekerjaannya berpengaruh pada pegawai untuk tidak melakukan kesalahan atau mengulangi kesalahan, dengan pemberian sanksi yang sesuai maka dapat menjadi alat perangsang bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya tersebut. Dengan fenomena di atas penulis menganggap begitu penting untuk membahas bagaimana kinerja karyawan setelah mendapatkan *reward* ataupun *punishment* melalui motivasi dari perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja. (Budiarti, 2019)

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah salah satu satuan kerja perangkat daerah yang ada dalam lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tanah Datar yang beralamat di Jalan Sutan Alam Bagagarsyah Batusangkar. Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tanah Datar Nomor 10 Tahun 2010 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Bappeda dan Penanaman Modal, dan Lembaga Teknis Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Tanah Datar Tahun 2010 Nomor 3 Seri D).

Berdasarkan survei awal terlihat bahwa pelaksanaan tugas di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar tidak seluruhnya dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Adapun tugas-tugas di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar yang belum terlaksana diakibatkan karena adanya pegawai sering tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas atau berada di luar kantor pada jam dinas, tidak sungguh-sungguh mematuhi peraturan jam kerja. Selain itu

fenomena masih adanya pegawai yang memanfaatkan jam kerja untuk melakukan hal-hal lain diluar pekerjaannya.

Tabel 1.1
Hasil Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar

No	Program Tahunan	Target	Terealisasi	
			2020	2021
1.	Program pelayanan administrasi perkantoran	100%	91%	90%
2.	Program peningkatan sarana dan prasarana	100%	92%	96%
3.	Program peningkatan kapasitas SDM	100%	80%	77%
4.	Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	95%	95%
5.	Program pendidikan anak usia dini	100%	92%	94%
6.	Program wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun	100%	97%	95%
7.	Program pendidikan non formal	100%	93%	95%
8.	Program peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan	100%	86%	89%

Sumber: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar

Berdasarkan pada tabel 1.1 dapat dilihat terdapat program atau kegiatan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar, pertama program pelayanan administrasi perkantoran terealisasi pada tahun 2020 dengan 91% dan mengalami penurunan pada tahun 2021 yang hanya 90%. Program peningkatan sarana dan prasarana realisasi tahun 2020 dengan 92% dan mengalami peningkatan tahun 2021 dengan 96%. Program peningkatan kapasitas SDM realisasi tahun 2020 dengan 80% dan mengalami penurunan tahun 2021 yang hanya mencapai 77%. Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan

realisasi tahun 2020 dengan 95%, tetap sama capaiannya dengan 95% pada tahun 2021.

Program pendidikan anak usia dini terealisasi pada tahun 2020 dengan mencapai 92% mengalami peningkatan pada tahun 2021 dengan 94%. Program wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun realisasi tahun 2020 dengan 97% sedikit mengalami penurunan pada tahun 2021 dengan 95%. Program pendidikan non formal terealisasi pada tahun 2020 dengan 93% meningkat di tahun 2021 dengan 95%. Program peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan terealisasi tahun 2020 dengan 86% meningkat pada tahun 2021 dengan 89%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai belum maksimal dan belum tercapai sesuai target yang telah ditentukan.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti yang sudah dijelaskan sebelumnya, kinerja pegawai bagian Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar juga masih kurang. Dikarenakan sumber daya manusia dan kurang optimalnya pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan peneliti didapatkan kondisi bahwa tingkat kinerja dari pegawai di instansi tersebut belum sepenuhnya sesuai yang diharapkan.

Selanjutnya peneliti melakukan observasi tentang fenomena yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar. Hal ini dilihat dari masih adanya pegawai yang datang terlambat, pulang kantor sebelum waktunya. Di samping itu pada saat jam kerja masih terlihat beberapa pegawai yang meninggalkan kantor, serta kegiatan yang dilakukan bagian kebudayaan saat menjadi pusat koordinator acara hari besar nasional, banyaknya panitia dalam acara tersebut adalah di bagian

honorar. Sehingga dapat dilihat kurangnya partisipasi oleh pegawai tetap yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengatasi hal tersebut dengan melakukan pengadaan *fingerprint* untuk mengambil absen setiap pegawai namun dengan adanya *fingerprint* tersebut masih adanya pegawai yang tidak mentaati aturan yang diberikan. Hal ini berakibat pada rendahnya kinerja pegawai, karena perhatiannya terbagi dengan aktifitas lain diluar dari kewajibannya sebagai pelayan publik. Dengan adanya kondisi ini, tentunya akan berpengaruh terhadap keseluruhan sistem yang dijalankan.

Melihat fenomena di lapangan, penulis tertarik untuk mengetahui dan mengkaji apakah pengaruh *reward* dan *punishment* dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar. Dengan ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan memberi judul **“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka identifikasi masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Penerapan *reward* yang belum bisa mencapai pemenuhan target yang lebih efektif dan efisien
2. Penerapan *punishment* yang belum bisa mencapai pemenuhan target yang lebih efektif dan efisien

3. Kurangnya motivasi sehingga menyebabkan penurunan kinerja pegawai
4. Sebagian pegawai yang ada merasa terbiasa dengan penerapan *reward* dan *punishment* dan sebagian pegawai yang belum terbiasa menyebabkan ketidaknyamanan bekerja
5. Sebagian pegawai belum mampu menyelesaikan tugas dengan cepat sesuai target waktu yang sudah ditentukan
6. Sebagian pegawai ada yang sering terlambat masuk kerja dan juga terlambat kembali setelah jam istirahat. Hal ini mencerminkan kurang efektifnya *punishment*.
7. Kinerja pegawai yang rendah dapat memberikan dampak negative terhadap instansi.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka penulis perlu membatasi masalah yang diteliti. Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui pengaruh *reward* (X1) dan *punishment* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar. Dalam ruang lingkup pembahasan mencakup pemberian *reward* dan *punishment* berpengaruh dengan motivasi kerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka masalah yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar?
2. Apakah pengaruh *punishment* terhadap motivasi kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar?
3. Apakah *Reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar?
4. Apakah *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar?
5. Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar?
6. Apakah pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar?
7. Apakalah pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai, tujuan tersebut yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar
2. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap motivasi kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar

3. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar
4. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar
6. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar
7. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar

1.5.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber referensi atau dasar acuan bagi pengembangan penelitian berikutnya dan memperkaya kajian teoritik dalam bidang manajemen. Penulis juga dapat menerapkan ilmu yang didapatkan selama perkuliahan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia “YPTK”Padang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Organisasi/perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan

pertimbangan dalam mengembangkan dan menyempurnakan kebijakan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan *reward*, *punishment*, dan kinerja pegawai serta motivasi sehingga bisa mengoptimalisasikan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tanah Datar.

b. Bagi Penulis

Untuk mengetahui penerapan teori yang diperoleh di perkuliahan dengan realita yang terjadi di lapangan, mengenai masalah-masalah yang ada dalam pemasaran khususnya tentang *reward*, *punishment*, dan kinerja pegawai beserta motivasi kerja.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi untuk memperkaya cakrawala berpikir dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.