

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Objek Penelitian Umum

1.1.1 Sejarah PT. AXA Mandiri

Berdasarkan situs resmi PT. AXA Mandiri, Perusahaan ini didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi PT. AXA Mandiri, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan saat ini, PT. AXA Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Setelah melalui proses konsolidasi dan integrasi menyeluruh di segala bidang, PT. AXA Mandiri berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system* dari keempat bank *legacy* sebelumnya yang saling terpisah. Sejak didirikan, kinerja PT. AXA Mandiri senantiasa mengalami perbaikan terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp1,18 triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp5,3 triliun di tahun 2004. PT. AXA Mandiri melakukan penawaran saham perdana pada 14 Juli 2003 sebesar 20% atau ekuivalen dengan 4 miliar lembar saham.

Tahun 2005 menjadi titik balik bagi PT. AXA Mandiri, dimana PT. AXA Mandiri memutuskan untuk menjadi bank yang unggul di regional (*Regional Champion Bank*), yang diwujudkan dalam program transformasi yang dilaksanakan melalui 4 (empat) strategi utama, yaitu:

a. **Implementasi budaya.**

Dilakukan dengan restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan *leadership* dan *talent* serta penyesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis.

b. **Pengendalian tingkat NPL (Non Performing Loan) secara agresif.**

PT. AXA Mandiri fokus pada penanganan kredit macet dan memperkuat sistem manajemen risiko. Pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.

c. **Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata.**

Pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.

d. **Pengembangan dan pengelolaan program aliansi.**

antar Direktorat atau Business Unit dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta untuk lebih menggali potensi bisnis nasabah-nasabah eksisting maupun *value chain* dari nasabah-nasabah dimaksud.

Untuk dapat mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya, PT. AXA Mandiri melaksanakan transformasi lanjutan tahun 2010-2014 yaitu dengan melakukan revitalisasi visinya untuk “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif”. Dengan visi tersebut, PT. AXA Mandiri mencanangkan untuk mencapai *milestone* keuangan di tahun 2014, yaitu nilai kapitalisasi pasar mencapai di atas Rp225 triliun dengan pangsa pasar pendapatan mendekati 16% ROA (*Return on Asset*) mencapai kisaran 2,5% dan ROE (*Return on Equity*) mendekati 25%, namun tetap menjaga kualitas aset yang direfleksikan dari rasio NPL gross di bawah 4%. ROA (*Return On Assets*) merupakan rasio yang mengukur kemampuan perbankan dalam menghasilkan profit atau laba (bisa disebut profitabilitas) dengan cara membandingkan laba bersih dengan sumber daya atau total aset yang dimiliki. Sedangkan *Return on Equity* (ROE) adalah salah satu rasio keuangan yang sering digunakan oleh investor untuk menganalisis saham. Rasio ini menunjukkan tingkat efektivitas tim manajemen perusahaan dalam menghasilkan laba dari dana yang diinvestasikan pemegang saham. Semakin tinggi ROE, semakin besar laba yang dihasilkan dari sejumlah dana yang diinvestasikan sehingga mencerminkan tingkat kesehatan keuangan perusahaan. Sementara itu, NPL (*Non Performing Loan*) adalah salah satu indikator kesehatan aset suatu bank. Indikator tersebut dapat berupa rasio keuangan pokok yang mampu memberikan informasi penilaian atas kondisi permodalan, rentabilitas, risiko kredit, risiko pasar, serta likuiditas.

PT. AXA Mandiri terus memperkuat peran sebagai lembaga intermediasi untuk mendorong perekonomian nasional. Hal itu ditunjukkan dengan pertumbuhan kredit sebesar 12,2% pada akhir 2014 menjadi Rp.530 triliun dari Rp.472,4 triliun pada periode yang sama tahun sebelumnya, dengan rasio NPL terjaga di level 2,15 %.

Pertumbuhan penyaluran kredit itu mendorong peningkatan aset menjadi Rp.855 triliun dari Rp733,1 triliun pada Desember 2013. Sedangkan laba bersih pada 2014 tercatat tumbuh 9,2 % menjadi Rp19,9 triliun atau naik Rp1.7 triliun jika dibandingkan akhir 2013 sebesar Rp.18,2 triliun. Selain pertumbuhan kredit, laju kenaikan laba bersih juga ditopang oleh pertumbuhan *fee based income* yang mencapai Rp15.06 triliun pada tahun 2014.

Laju kenaikan laba juga ditopang pertumbuhan bunga bersih sebesar 15,7% menjadi Rp 39,1 triliun dan kenaikan *fee based income* sebesar 3,9 % sehingga mencapai Rp.15,06 triliun. Dari capaian laba tersebut, kontribusi anak perusahaan mencapai 9.1% atau sebesar Rp1,81 triliun.

Sebagai implementasi fungsi intermediasi dalam mendukung perekonomian nasional, PT. AXA Mandiri juga terus memacu pembiayaan ke sektor produktif Hasilnya pada akhir 2014, kredit ke sektor produktif tumbuh 13.9 % mencapai Rp 410,6 triliun. dimana kredit investasi tumbuh 9,1 % dan kredit modal kerja tumbuh 16,7%.

Dilihat dari segmentasi, kenaikan penyaluran kredit terjadi di seluruh bisnis, dengan pertumbuhan tertinggi pada segmen mikro yang mencapai 33,2% menjadi Rp.36 triliun pada Desember 2014. Sementara itu, kredit yang tersalurkan untuk segmen usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mencatat pertumbuhan sebesar 13,6 % menjadi Rp 73,4 triliun. PT. AXA Mandiri juga turut menyalurkan pembiayaan khusus dengan skema penjaminan pemerintah, yaitu melalui penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR). Hingga akhir 2014, jumlah nasabah KUR PT. AXA Mandiri meningkat 34 % *year on year* (yoy) mencapai 396 ribu nasabah.

Kepercayaan masyarakat kepada PT. AXA Mandiri juga terus tumbuh yang ditunjukkan dengan naiknya penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) menjadi Rp.636,4 triliun pada akhir 2014 dari Rp.556,4 triliun pada tahun sebelumnya. Dari pencapaian tersebut, total dana murah (giro dan tabungan) yang berhasil dikumpulkan PT. AXA Mandiri mencapai Rp380,5 triliun, yang terutama didorong

oleh pertumbuhan tabungan sebesar 6,7% atau Rp15,93 triliun hingga mencapai Rp252,4 triliun.

Capaian tersebut sangat menggembirakan, terutama jika mempertimbangkan tingkat persaingan likuiditas yang sangat ketat di industri. Sebagai upaya untuk meningkatkan pengumpulan dana masyarakat melalui peningkatan kenyamanan bertransaksi, PT. AXA Mandiri terus mengembangkan jaringan kantor cabang, jaringan elektronik, maupun jaringan layanan lainnya.

Atas kinerja baik tersebut, PT. AXA Mandiri meraih sejumlah penghargaan antara lain sebagai bank terbaik di Indonesia dari tiga publikasi terkemuka di sektor keuangan, yaitu *Finance Asia*, *Asiamoney* dan *The Banker*. Selain itu, PT. AXA Mandiri juga berhasil mempertahankan predikat *Best Bank in Service Excellence* dari *Marketing Research Indonesia* (MRI) dan Majalah SWA selama tujuh tahun berturut-turut serta predikat *Most Trusted Companies* selama delapan tahun berturut-turut dari *International Institute for Corporate Governance* (IICG).

1.1.2 Logo Perusahaan

Berikut ini peneliti sajikan logo PT AXA Mandiri:



Gambar 1.1 Logo PT. AXA Mandiri

Sumber : www.axa-mandiri.co.id, diakses tanggal 25 Oktober 2018 1.1

Makna dari logo PT. AXA Mandiri adalah Bentuk logo dengan huruf kecil melambangkan sikap ramah dan rendah hati. Warna huruf biru tua melambangkan rasa nyaman, tenang dan meyejukkan. Bentuk gelombang emas cair melambangkan simbol dengan kekayaan finansial di Asia. Warna kuning emas melambangkan keagungan, kemuliaan, kemakmuran dan kekayaan. sama dengan artian bank mandiri hanya saja jika perusahaan PT. AXA Mandiri menfokuskan pada asuransi.

1.1.3 Visi dan Misi PT. AXA Mandiri

Adapun visi dan misi dari PT. AXA Mandiri adalah sebagai berikut:

a. Visi

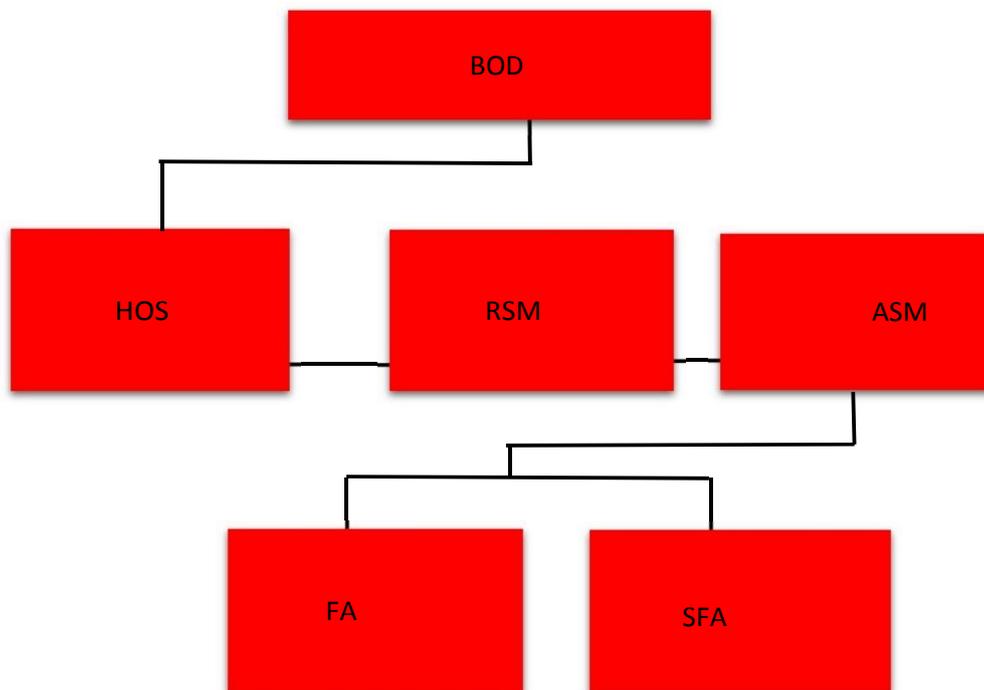
Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif.

b. Misi

- 1) Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar.
- 2) Mengembangkan sumber daya manusia professional.
- 3) Memberi keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*.
- 4) Melaksanakan manajemen terbuka.
- 5) Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

1.1.4 Struktur Organisasi PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir

Struktur organisasi perusahaan merupakan bangunan fungsi bagian-bagian manajemen yang tersusun dari suatu kesatuan hubungan yang menunjukkan tingkatan fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam manajemen perusahaan.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir

Sumber : Kantor PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir

1.1.5 Uraian Tugas Divisi dan Bagian

Berikut adalah uraian tugas pada masing-masing divisi dan bagian yang berada di PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir :

a. BOD (*Board of Directors*)

Direksi memiliki kewenangan untuk mengelola perseroan dan menentukan kebijakan serta mengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya.

b. HOS (*Head of Sales*)

Menyusun kebijakan strategis pengelolaan sumber daya manusia, membangun sistem sumber daya manusia, dan mengintegrasikan semua peraturan-peraturan Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

c. RSM (*Regional Sales Manager*)

Bertanggung jawab atas proses *staffing* karyawan, pengembangan eksekutif (*talent management*), dan pengembangan karir khususnya level eksekutif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, serta pengelolaan *outsourcing* pekerjaan yang menggunakan tenaga temporer.

d. ASM (*Area Sales Manager*)

Bertanggung jawab atas pengelolaan pelatihan karyawan berdasarkan kebutuhan yang ditetapkan guna memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan.

e. FA (*Financial Advisor*)

Bertanggung jawab terhadap efektivitas pengembangan kompetensi karyawan serta mengelola *assessment* karyawan.

f. SFA (*Senior Financial Advisor*)

Mengelola pelaksanaan *Performance Management System* (PMS), administrasi karyawan termasuk calon karyawan sejak diangkat hingga pemutusan hubungan kerja.

1.2 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis di era globalisasi seperti saat ini mengakibatkan semakin tingginya tingkat persaingan usaha, tidak terkecuali dalam sektor jasa. Salah satu strategi yang harus dilaksanakan perusahaan adalah dengan cara meningkatkan pelayanan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam perusahaan karena salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya

diperlukan usaha dari sumber daya manusia yang dimiliki. Perusahaan harus menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan.

Setiap organisasi akan segera berkemas dan menyusun strategi baru dalam manajemennya, tak terkecuali dalam manajemen SDM. Beberapa poin penting yang menjadi aktivitas SDM yaitu penilaian kinerja atau evaluasi kinerja karyawan untuk melihat kemampuan SDM, serta pemberian *reward* dan *punishment* untuk menstimulasi dan memotivasi tenaga kerja agar lebih bersemangat dan produktif. Poin-poin tersebut akan dibahas dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana kontribusinya dalam meningkatkan kinerja karyawan (Tangkuman et al : 2015).

Perusahaan harus melakukan upaya pemberdayaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja setiap individu dan tentunya kinerja perusahaan juga akan meningkat. Berdasarkan teori kinerja individu, maka dapat dijelaskan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Astuti, 2018). Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi (*reward* dan *punishment*), umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial. *Reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang, akan tetapi kedua hal tersebut saling berkaitan. Keduanya memiliki peran untuk memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja dan lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan (Marlina, 2017).

Sebagai bagian dari faktor internal, penghargaan (*reward*) dan hukuman atau sanksi (*punishment*) merupakan unsur penting dalam penciptaan tinggi ataupun rendahnya kinerja karyawan. *Reward* adalah sebagai hadiah atau bonus yang diberikan karena prestasi seseorang. Penerapan sistem *reward* atau karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja dalam bekerja. Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu metode yang digunakan dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan

meningkatkan prestasi kerja atau kinerja. Penghargaan (*reward*) dapat diartikan sebagai bentuk apresiasi terhadap suatu prestasi tertentu yang diperlihatkan/dimunculkan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk materi atau ucapan. Tinggi rendahnya penghargaan (*reward*) yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat diukur dari gaji atau bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, penghargaan psikologis dan sosial (Astuti, 2018).

Tinggi ataupun rendahnya kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh penghargaan (*reward*) (Kadir dkk., 2017), namun terdapat faktor lainnya yaitu hukuman atau sanksi (*punishment*). Hukuman (*punishment*) merupakan ancaman hukuman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena; karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan, pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas, tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan, menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi (Mangkunegara 2013: 130).

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 (Marlina, 2017). *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Suryadilaga, 2016).

PT. AXA Mandiri adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan yang telah bekerjasama dengan banyak pihak terkait dengan pembiayaan dan jenis kerjasama lainnya. Kinerja PT. AXA Mandiri tergolong konsisten dan terus meningkat dalam mencapai target perusahaan yang mana hal ini didukung pula oleh tim yang berada di dalam PT. AXA Mandiri. Adapun praktik *reward* and *punishment* yang dilaksanakan di PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir antara lain sebagai berikut:

a. Reward

- 1) Komisi dan bonus
- 2) Promosi jabatan
- 3) Jalan-jalan ke destinasi dalam negeri untuk pencapaian target per triwulan.
- 4) Jalan-jalan ke destinasi Asia untuk pencapaian periode target per semester.
- 5) Jalan-jalan ke destinasi Eropa untuk pencapaian target per tahun.
- 6) Kenaikan gaji pokok
- 7) Hadiah berupa *gadget*

Berdasarkan data internal perusahaan, karyawan yang mendapatkan *reward* dari PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir terlihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut.

TABEL 1.1

KARYAWAN BERPRESTASI YANG MENERIMA *REWARD* TAHUN 2016-2018

Jenis <i>Reward</i>	Jumlah			Keterangan
	2016	2017	2018	
Komisi dan bonus	5	5	7	<i>Reward</i> individu
Promosi jabatan	1	1	-	<i>Reward</i> individu
Jalan-jalan ke destinasi dalam negeri	1	1	2	<i>Reward</i> individu
Hadiah berupa <i>gadget</i>	1	2	1	<i>Reward</i> individu

Sumber : Data Internal Perusahaan

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa *reward* yang paling banyak diterima karyawan dari tahun 2016 hingga tahun 2018 adalah komisi dan bonus. Hanya ada empat *reward* yang diperoleh karyawan yang berprestasi dari tujuh *reward* yang tersedia, hal ini berarti belum ada karyawan yang mampu mencapai target yang diberikan perusahaan untuk tiga *reward* lainnya.

b. Punishment

- 1) Demosi atau penurunan jabatan.
- 2) Teguran lisan dan tulisan.
- 3) Penundaan pemberian gaji
- 4) Penindakan berupa kurungan penjara oleh pihak berwenang jika bentuk pelanggaran sudah melampaui toleransi perusahaan juga merugikan pihak

perusahaan maupun nasabah.

5) *Blacklist* atas lisensi AAJI (Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia).

Berdasarkan data internal perusahaan, karyawan yang mendapatkan *Punishment* dari PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir terlihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut.

TABEL 1.2

KARYAWAN YANG MENERIMA *PUNISHMENT* TAHUN 2016-2018

Tahun	Jumlah karyawan yang terkena <i>Punishment</i>	Jenis hukuman
2016	1	Demosi atau penurunan jabatan
2017	3	Teguran lisan, Penundaan pemberian gaji
2018	4	Demosi atau penurunan jabatan, Teguran lisan

Sumber : Data Internal Perusahaan

Dari Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa setiap tahunnya karyawan yang terkena *Punishment* terus bertambah karena pelanggaran yang dilakukan karyawan. Tahun 2016 ada satu karyawan yang terkena hukuman berupa Demosi atau penurunan jabatan. Kemudian ditahun 2017 ada tiga karyawan, berupa hukuman Teguran lisan, dan Penundaan pemberian gaji. Tahun 2018 ada empat karyawan yang terkena *Punishment* berupa Demosi atau penurunan jabatan dan Teguran lisan. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa karyawan kurang disiplin dalam bekerja. Adapun kinerja karyawan di PT. AXA Mandiri terangkum dalam sajian data sebagai berikut:



Gambar 1.3 Data Kinerja PT. AXA Mandiri

Sumber : Data Internal Perusahaan

Berdasarkan sajian data tersebut dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 terjadi penurunan kinerja menjelang akhir tahun, serta pada awal tahun 2017 kinerja karyawan tidak mengalami kenaikan maupun penurunan, namun di akhir tahun 2017 kinerja karyawan PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir mengalami penurunan. Kondisi tersebut mengharuskan PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir dapat menerapkan strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara meningkatkan kinerja para karyawan dalam memberikan pelayanan maksimal kepada para pelanggan. PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir ingin memaksimalkan kinerja karyawan, dari wawancara yang penulis lakukan mendapatkan hasil bahwa sistem *reward* dan *punishment* untuk karyawan PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir di indikasikan terdapat masalah, maka perusahaan harus menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. Penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang baik akan menyebabkan perusahaan dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang unggul.

Berdasarkan wawancara dengan Staff HRD PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir, kinerja karyawan PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir terdiri dari beberapa komponen penilaian yaitu Inisiatif/kreatifitas, Tanggung jawab, Ketelitian/kerapihan, Kecepatan kerja/efisiensi, Kerjasama, dan Kedisiplinan. Inisiatif/kreatifitas yaitu kesadaran melakukan sesuatu tanpa penugasan dari atasan demi kelancaran tugas dan masih sesuai dengan tupoksi.

Tanggung jawab meliputi pekerjaan diselesaikan dengan baik, walau sulit dapat menemukan trik tersendiri sampai tuntas. Ketelitian/kerapihan meliputi pekerjaan diselesaikan dengan baik, tanpa kesalahan. Kecepatan kerja/efisiensi, Kerjasama meliputi pekerjaan dikerjakan dengan waktu singkat, menggunakan sumberdaya yang ada tanpa keluhan. Kerjasama meliputi membuka diri untuk menerima pendapat dan menunjukkan kemauan untuk bekerja dengan orang lain, berbagi beban dan waktu. Kedisiplinan meliputi datang dan pulang tepat waktu, fokus pada pekerjaan, memanfaatkan waktu secara produktif.

Untuk dapat memberikan tenaga yang profesional, kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan bertahan dalam persaingan global. Rendahnya tingkat kinerja karyawan dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan seperti malas bekerja, kurangnya prestasi kerja, dan disiplin karyawan (Suak, 2017). Sistem *Reward* yang diterapkan dalam perusahaan PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir mempertimbangkan kinerja karyawannya yang harus sesuai dengan standar dari perusahaan sehingga *reward* bisa diberikan dan diharapkan untuk dapat memotivasi semua karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Masalah yang terjadi dalam pemberian *reward* disini adalah sulitnya karyawan mendapatkan insentif atau juga kenaikan gaji, karena ada beberapa pertimbangan selain prestasi kerja dalam memberikan kenaikan gaji pada karyawannya, seperti kondisi perusahaan, kenaikan biaya hidup secara umum, ketetapan pemerintah mengenai upah minimum, dan kondisi perekonomian secara umum. Selain itu, hukuman yang diberikan pada karyawan PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir belum bisa membuat efek jera bagi karyawan itu, disebabkan karena kurangnya pemahaman dari karyawan akan tujuan dari hukuman itu yaitu untuk memotivasi dalam meningkatkan kinerja tetapi beberapa karyawan justru ada yang akan mempengaruhi pada emosi menjadi labil dan bisa mengurangnya kualitas dari kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan *reward* dan *punishment* memiliki hubungan atau pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu pada jurnal yang berjudul *The Effects of Rewards and Recognition on Employee Performance in Public Educational Institutions: A Case of Kenyatta University*,

Kenya oleh Ndungu (2017) menjelaskan bahwa ada pengaruh positif pada *Reward* dan *punishment*. Selain itu pada jurnal internasional yang berjudul *Reward and punishment learning in daily life: A replication study* oleh Vera E. Heininga et. al. (2017) menjelaskan bahwa ada pengaruh positif pada *Reward* dan *punishment*. Selain itu pada jurnal internasional yang berjudul *Cross Correlation Analysis of Reward & Punishment on Students Learning Behavior* oleh Jabeen Lubna (2015) menjelaskan bahwa *Reward* dan *punishment* menunjukkan dampak positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Untuk memperoleh jawaban yang pasti mengenai hubungan antara *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan perlu dikaji dan diteliti lebih lanjut. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana *reward* yang diberikan pada PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir?
- b. Bagaimana *punishment* yang diberikan pada PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir?
- c. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir?
- d. Bagaimana pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir baik secara simultan maupun parsial?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis *reward* yang diberikan pada PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis *punishment* yang diberikan pada PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir.

- c. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan pada PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir baik secara simultan maupun parsial.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

- a. Menambah kajian terkait tema *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan.
- b. Penelitian ini sebagai media penambahan ilmu pengetahuan maupun sebagai referensi dan bahan acuan penelitian dimasa yang akan datang berkaitan dengan pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

1.5.2 Kegunaan Praktis

- a. Bagi investor, memberikan masukan dalam mempertimbangkan keputusan untuk berinvestasi atau tidak dalam suatu perusahaan yang dilihat dari *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan terkait.
- b. Bagi perusahaan, diharapkan hasil studi ini dapat digunakan sebagai salah satu masukan yang berkaitan dengan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

1.6.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. AXA Mandiri Financial Advisor Area Jakarta Cabang Gambir.

1.6.2 Waktu dan Periode Penelitian

Penelitian ini berlangsung pada bulan Oktober 2018 hingga Juni 2019. Dengan jangka waktu penelitian tersebut diharapkan dapat menghasilkan suatu kesimpulan yang menjawab pertanyaan dari masalah yang ada pada penelitian ini.

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara umum mengenai isi skripsi ini agar jelas dan terstruktur, maka di bawah ini disajikan secara garis besar sistematika penelitian, yaitu terdiri dari beberapa bab:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Dalam bab ini, akan diuraikan teori-teori yang melandasi dan berkaitan dengan penelitian. bab ini juga akan menguraikan beberapa pembahasan mengenai penelitian yang sebelumnya telah dilakukan yang membahas permasalahan yang sama dengan penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi metodologi penelitian yaitu metode pengumpulan data dan metode analisisnya untuk membuktikan hipotesa yang telah disusun.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan hasil penelitian dan analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan.

BAB V PENUTUPAN

Bab ini menguraikan kesimpulan dan saran.