

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan organisasi atau perusahaan tidak lepas dari adanya sumber daya manusia yang memadai dan mampu bersaing. Oleh karena itu, setiap perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan setiap sumber daya manusia dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam konsep manajemen, penghargaan dapat berupa sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang diberikan organisasi kepada karyawan baik secara sengaja maupun tidak sengaja sebagai imbalan bagi calon karyawan atau kontribusinya terhadap pekerjaan yang baik, dan bagi karyawan yang menerapkan nilai-nilai positif untuk memenuhi kebutuhan tertentu (Shields, 2016: 12). Menurut Ramayulis (2013: 211). *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013: 130).

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling sempurna di dunia. Manusia memiliki analisis pemikiran, dan kreativitas untuk merencanakan, mengatur, mengaktualisasikan, dan mengendalikan segala sesuatu sesuai dengan fungsinya dalam manajemen. Karena semua aktivitas perusahaan akan melibatkan tindakan sumber daya manusia yang ada disana.

Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan; suatu perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan tujuan perusahaan (Putra dan Damayanti, 2020).

Motivasi merupakan hal yang penting bagi setiap organisasi publik atau swasta. Untuk keberhasilan setiap organisasi, motivasi memainkan peran penting. Karyawan secara langsung dipengaruhi oleh motivasi untuk memuaskan harga dirinya, keamanan fisiologis, keamanan sosial, psikologis dan tingkat aktualisasi diri. Sebuah organisasi memiliki tujuan, yang hanya dapat dicapai dengan upaya orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut. Individu juga memiliki tujuan mereka sendiri dalam hidup dan ini mungkin berbeda dari tujuan organisasi. Pertimbangan utama bagi manajemen adalah masalah membuat karyawan bekerja sedemikian rupa sehingga organisasi mencapai tujuannya; dengan kata lain, karyawan harus termotivasi (Mustapha, 2020).

Mangkunegara (2013:85) menjelaskan *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi kesalahan yang dilakukannya. Dalam perusahaan sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Jika *reward* adalah suatu bentuk yang positif, maka *punishment*

adalah suatu bentuk yang negatif. Namun, apabila *punishment* diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan produktivitas atau disiplin kerjanya. Jenis-jenis *punishment* menurut Purwanto (2012:71) yaitu *punishment* preventif dan *punishment* represif. *Punishment* preventif bermaksud untuk mencegah agar tidak terjadi pelanggaran sehingga *punishment* preventif ini dilakukan sebelum pelanggaran terjadi. Sedangkan *punishment* represif dilakukan karena adanya kesalahan yang telah diperbuat. Oleh sebab itu, *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.

PT Pura Barutama Divisi Indostamping memiliki mesin produksi yang dioperasikan oleh pegawai operator mesin dengan jadwal kerja yang berbeda-beda. Kinerja produksi pada mesin sangat mempengaruhi dalam peningkatan efektivitas produksi barang yang dihasilkan sehingga semakin banyak dan semakin cepat produksi yang dihasilkan maka akan menguntungkan bagi divisi Indostamping dan perusahaan PT Pura Barutama. Namun fakta di lapangan menunjukkan kinerja karyawan belum optimal sebagaimana terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Pencapaian Kerja Karyawan PT Pura Barutama Divisi Indostamping
tahun 2020

Bulan	Window Film (Rol)			Special Printing Film (Rol)		
	Target	Realisasi	Persentase	Target	Realisasi	Persentase
Januari	9000	7250	80,56%	9000	7923	88,03%
Februari	9000	7650	85,00%	9000	7915	87,94%
Maret	9000	7570	84,11%	9000	7754	86,16%
April	9000	7365	81,83%	9000	7826	86,96%
Mei	9000	7597	84,41%	9000	7854	87,27%
Juni	9000	7725	85,83%	9000	7926	88,07%
Juli	9000	7801	86,68%	9000	7524	83,60%
Agustus	9000	7309	81,21%	9000	7934	88,16%
September	9000	7957	88,41%	9000	7621	84,68%
Oktober	9000	7425	82,50%	9000	7769	86,32%
November	9000	7632	84,80%	9000	7725	85,83%
Desember	9000	7739	85,99%	9000	7469	82,99%

Sumber: bagian produksi Divisi Indostamping, 2021.

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa target produksi tiap bulan tidak dapat terpenuhi. Artinya kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Kudus Divisi Indostamping kurang maksimal yaitu baru sebesar 84,28% dari target, indikasinya dapat dilihat dari target produksi yang tidak selesai tepat waktu dan adanya hasil produksi yang afkir atau cacat, hal tersebut dikarenakan motivasi kerja karyawan yang kurang. Peneliti melakukan observasi awal dengan 25 orang karyawan dan berikut ini merupakan data tanggapan karyawan berkaitan dengan pemberian *reward* dan *punishment* oleh perusahaan:

Tabel 1.2
Tanggapan Karyawan atas *Reward* dan *Punishment* oleh Perusahaan

No	Kriteria	Pernah	%	Belum Pernah	%
<i>Reward</i>					
1.	Mendapat bonus	14	55	11	45
2.	Mendapat penghargaan karyawan berprestasi	9	35	16	65
3.	Mendapat promosi jabatan	10	40	15	60
<i>Punishment</i>					
4.	Mendapat teguran lisan	11	45	14	55
5.	Mendapat surat peringatan	5	25	22	75
6.	Mendapat skoring	2	5	23	95

Sumber: bagian produksi Divisi Indostamping, 2021.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata sebesar 43% karyawan memperoleh *reward* dari perusahaan, namun demikian meskipun ada kebijakan mengenai *reward* yang diberikan kepada karyawan namun pada kenyataannya pada saat pembagian gaji tidak terdapat keterangan yang jelas mengenai nominal *reward* yang diberikan kepada karyawan, apalagi adanya kebijakan *outsourcing* menjadikan gaji yang diterima karyawan semakin berkurang, demikian halnya dengan aspek *punishment*, rata-rata 6% karyawan yang mendapatkan hukuman artinya aspek *punishment* tidak dijalankan secara baik di perusahaan, karena karyawan yang terlambat bekerja tidak mendapat hukuman misalnya dengan pemotongan gaji.

Riset gap yang melatarbelakangi penelitian ini yaitu adanya perbedaan

hasil penelitian terdahulu yang membahas mengenai *work motivation* yang antara lain hasil penelitian Sandy dan Faozen (2017), Wirawan dan Afani (2018) serta hasil penelitian Kentjana dan Nainggolan (2018) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap *work motivation*, namun hasil penelitian Yusshinta, dkk (2020) menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh positif terhadap *work motivation*. Demikian halnya pada variabel *punishment*, hasil penelitian Kentjana dan Nainggolan (2018) serta Sandy dan Faozen (2017) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap *work motivation*, namun hasil penelitian Wirawan dan Afani (2018) menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh positif terhadap *work motivation*.

Kemudian mengenai *performance*, hasil penelitian Wirawan dan Afani (2018), Kentjana dan Nainggolan (2018), Suryadilaga, dkk (2016), serta Yusshinta, dkk (2020) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap *performance*, namun hasil penelitian Putra dan Damayanti (2020) serta Sari, dkk, (2019) menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh positif terhadap *performance*. Sedangkan hasil penelitian Dihan dan Hidayat (2020), Sunarto, dkk (2019), serta Aviantoro, dkk (2020) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap *performance*. Demikian halnya pada variabel *punishment*, hasil penelitian Kentjana dan Nainggolan (2018), Dihan dan Hidayat (2020), serta Suryadilaga, dkk (2016) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap *performance*, namun hasil penelitian Wirawan dan Afani (2018), serta Sari, dkk (2019) menunjukkan bahwa

punishment tidak berpengaruh positif terhadap *performance*. Sedangkan hasil penelitian Putra dan Damayanti (2020), Sunarto, dkk (2019) serta Aviantoro, dkk (2020) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap *performance*.

Hasil penelitian Sandy dan Faozen (2017), serta Yusshint, dkk (2020) menunjukkan bahwa *work motivation* berpengaruh positif terhadap *performance*. Namun hasil penelitian Mustapha (2020) menunjukkan bahwa *work motivation* tidak berpengaruh positif terhadap *performance*. pada variabel *performance*, penelitian Yusshint, dkk (2020) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap *performance* melalui *work motivation*. Namun hasil penelitian Kentjana dan Nainggolan (2018) menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap *performance* melalui *work motivation*. Pada penelitian Kentjana dan Nainggolan (2018) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh terhadap *performance* melalui *work motivation*. Namun hasil penelitian Yusshint, dkk (2020) menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap *performance* melalui *work motivation*.

Berdasarkan uraian di atas, membuat penulis tertarik untuk meneliti dengan judul “**Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap *Performance* dengan *Work Motivation* sebagai Variabel Intervening pada PT. Pura Barutama Kudus Divisi Indostamping**”.

1.2 Ruang Lingkup

Penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti secara garis besar

membahas mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap *performance* dengan *work motivation* sebagai variabel intervening pada PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping. Maka dalam penelitian ini peneliti membatasi permasalahan sebagai berikut :

1. Masalah yang diteliti dibatasi pada *reward* dan *punishment* terhadap *performance* dengan *work motivation*.
2. Obyek Penelitian yaitu PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping.
3. Responden yaitu Karyawan PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping bagian produksi.
4. Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan setelah proposal disetujui.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Kudus Divisi Indostamping kurang maksimal yaitu baru sebesar 84,28% dari target, indikasinya dapat dilihat dari target produksi yang tidak selesai tepat waktu dan adanya hasil produksi yang afkir atau cacat, hal tersebut dikarenakan motivasi kerja karyawan yang kurang. Rata-rata sebesar 43% karyawan memperoleh *reward* dari perusahaan, namun demikian meskipun ada kebijakan mengenai *reward* yang diberikan kepada karyawan namun pada kenyataannya pada saat pembagian gaji tidak terdapat keterangan yang jelas mengenai nominal *reward* yang diberikan kepada karyawan, apalagi adanya kebijakan *outsourcing* menjadikan gaji yang diterima karyawan semakin berkurang, demikian halnya dengan aspek

punishment, rata-rata 6% karyawan yang mendapatkan hukuman artinya aspek *punishment* tidak dijalankan secara baik di perusahaan, karena karyawan yang terlambat bekerja tidak mendapat hukuman misalnya dengan pemotongan gaji.

Berdasarkan pada masalah yang terjadi di PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping maka pertanyaan penelitian ini meliputi:

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap *work motivation* pada PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping?
2. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap *work motivation* pada PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping?
3. Apakah *reward* berpengaruh terhadap *performance* pada PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping?
4. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap *performance* pada PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping?
5. Apakah *work motivation* berpengaruh terhadap *performance* pada PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang akan dicapai adalah:

1. Menganalisis pengaruh *reward* terhadap *work motivation* pada PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping.
2. Menganalisis pengaruh *punishment* terhadap *work motivation* pada PT.

Pura Barutama Kudus divisi Indostamping.

3. Menganalisis pengaruh *reward* terhadap *performance* pada PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping.
4. Menganalisis pengaruh *punishment* terhadap *performance* pada PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping.
5. Menganalisis pengaruh *work motivation* terhadap *performance* pada PT. Pura Barutama Kudus divisi Indostamping.

1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perkembangan ilmu pengetahuan dalam kajian ilmu manajemen, serta dapat bermanfaat bagi generasi yang akan datang. Sebagai bahan referensi dalam ilmu pendidikan untuk memperkaya dan menambah wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *performance*.

2. Kegunaan Praktis

Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam penetapan kebijakan yang berkaitan dengan kinerja SDM dengan menggunakan strategi *reward*, *punishment* dan *work motivation*. Serta memperluas pengetahuan serta wawasan tentang manajemen berdasarkan teori dan penelitian yang diuji kebenarannya. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi/acuan untuk penelitian selanjutnya.