

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling sempurna di dunia. Orang 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. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan; suatu perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan akan tujuan perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia yang meliputi peran, manajemen, dan pemanfaatan karyawan yang dibutuhkan untuk memacu semangat kerja karyawan, perusahaan harus memenuhi beberapa kriteria melalui penerapan konsep dan teknik pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai (Putra dan Damayanti, 2020).

Pengelolaan sumber daya manusia di organisasi perlu dilakukan secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif. Pemanfaatan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara profesional akan memberikan dampak positif, diantaranya yaitu tercapainya

kinerja karyawan yang tinggi dan pada akhirnya akan membawa pengaruh terhadap naiknya produktivitas organisasi (Wasiati, 2018).

Perusahaan diharapkan mampu mempertahankan karyawannya yang berkualitas serta menjaga mereka agar dapat terus termotivasi, salah satunya dengan menetapkan suatu sistem atau strategi tertentu untuk memberikan keseimbangan antara kontribusi yang diharapkan dengan apa yang telah diberikan dalam bentuk imbalan atau penghargaan tertentu. Dalam sistem pengendalian manajemen, hal ini berkaitan dengan pengendalian hasil. Pengendalian hasil berarti melibatkan pemberian imbalan pada karyawan untuk hasil yang memuaskan. Pemberian *reward* dan *punishment* adalah salah satu contoh dari pengendalian hasil karena melibatkan pemberian imbalan pada karyawan untuk hasil yang memuaskan (Kentjana dan Nainggolan, 2018).

Melalui *reward* dan *punishment* diharapkan karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. *Reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang akan tetapi, kedua hal tersebut saling berkaitan, keduanya memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja. Oleh sebab itu sistem *reward* dan *punishment* dalam sistem pengendalian manajemen penting untuk meningkatkan motivasi karyawan mencapai prestasi yang terbaik. Dengan pengendalian hasil yang baik, perusahaan tidak perlu mendikte karyawan terkait apa yang harus dilakukan atau diputuskan, karena pengendalian hasil ini memengaruhi tindakan atau keputusan yang membuat karyawan lebih

memperhatikan konsekuensi tindakan atau keputusan yang mereka buat. Kekeliruan dalam menerapkan sistem ini akan berakibat motivasi kerja yang berkurang dan tidak adanya kepuasan kerja dikalangan karyawan dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik karyawan maupun perusahaan (Kentjana dan Nainggolan, 2018).

Perusahaan di era ini menggunakan otomatisasi di semua bidang. Otomatisasi di semua lapisan bisnis, menjadikan kelangsungan hidup menjadi sangat menantang karena perbandingan dibuat antara karyawan dan mesin dalam produktivitas dalam mengejar keuntungan yang maksimal. Kinerja organisasi dan pertumbuhan pendapatan dianggap sebagai ujian yang hebat oleh faktor lingkungan operasi eksternal dan internal. Mengelola 3M, yaitu Manusia, Mesin, dan Material telah menjadi sangat teliti dan tepat sasaran. Dari hal tersebut pengelolaan tenaga kerja atau ruang tamu lain sebagai pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat sulit dan menuntut karena itulah salah satu faktor yang menjadi motor penggerak dibalik kegiatan lainnya. Selain itu, diperlukan pengelolaan emosi dan perasaan karyawan pada waktu yang tepat dan dengan tindakan yang sebaliknya akan menjadi kontraproduktif (Bao dan Nizam, 2017).

Memastikan karyawan berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan memastikan mereka memberikan hasil terbaik dengan bekerja secara maksimal untuk membantu organisasi mencapai tujuan adalah tugas yang sangat berat bagi seorang manajer. Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa di tengah persaingan pasar tenaga kerja, mempertahankan karyawan

yang produktif adalah tugas yang sangat besar karena persaingan selalu ada untuk menemukan karyawan yang produktif dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Seorang karyawan dengan visi untuk tumbuh perlu ditunjukkan jalur yang jelas tentang peluang kemajuan dalam organisasi terlepas dari manfaat ekonomi yang akan mereka peroleh selama proses tersebut. Tidak tersedianya karyawan yang terampil mengakibatkan kurangnya pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang akan berdampak mendalam pada perekonomian organisasi (Bao dan Nizam, 2017).

Sumber Daya Manusia dari waktu ke waktu masih menjadi topik menarik bagi para peneliti karena memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan, karyawan maupun masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan sumber daya manusia di dalam perusahaan mempunyai peran penting dalam mencapai tujuan. Memahami pentingnya keberadaan SDM di era global saat ini, perusahaan yang ingin bertahan dalam persaingan harus memiliki SDM yang kompetitif. Salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas SDM. Dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif dan professional sehingga kinerja yang dicapainya diharapkan akan lebih memuaskan sesuai standar kerja yang dipersyaratkan. Untuk itu setiap perusahaan berkepentingan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan (Chuzaimah, 2018).

PT. Bali Ambiente Jepara merupakan perusahaan yang memproduksi furniture yang beralamat di RT.1 RW.1, Bawu II, Bawu, Kec. Batealit,

Kabupaten Jepara, Jawa Tengah 59461. Produk utama PT. Bali Ambiente Jepara meliputi *Holz Wandverkleidung, Wall Paneling, Wood Wall Covering, Wood Wallcladding, Wood Wall Paneling*. PT. Bali Ambiente berdedikasi untuk memenuhi kebutuhan klien perhotelan kelas atas serta pengecer eksklusif. PT. Bali Ambiente juga memasok hotel dan pengecer terpilih di seluruh dunia dengan furnitur dalam dan luar ruangan. Menjalin hubungan jangka panjang dengan klien adalah prioritas PT. Bali Ambiente. Fokus PT. Bali Ambiente adalah kepuasan pelanggan, kualitas dan pengiriman tepat waktu. Dengan tim R&D PT. Bali Ambiente, PT. Bali Ambiente dapat menyesuaikan item agar sesuai dengan proyek atau desain spesifik Anda. Fasilitas 6.000 SQM kami dibagi menjadi dua pabrik, masing-masing memproduksi berbagai jenis *furniture*. Dari interior kontemporer hingga desain luar ruangan, PT. Bali Ambiente hanya menggunakan bahan terbaik dan memenuhi standar manufaktur tertinggi.

PT. Bali Ambiente digunakan sebagai obyek penelitian karena PT. Bali Ambiente memperhatikan kesejahteraan karyawan kami dengan serius dan karena itu mematuhi standar keselamatan yang tinggi, dengan setiap karyawan dilindungi oleh asuransi kesehatan. Namun demikian data lapangan menunjukkan hasil pencapaian kerja perusahaan belum memenuhi target setiap bulannya dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 1.1
Realisasi Kinerja PT. Bali Ambiente Tahun 2020

Bulan	Target (Q)		Realisasi	
	Q	%	(Q)	%
Januari	2.100	100%	1.900	90,5%
Februari	2.000	100%	1.800	90%
Maret	2.100	100%	2.000	95%
April	2.200	100%	2.100	95%
Mei	2.000	100%	2.000	100%
Juni	2.100	100%	1.900	90%
Juli	2.200	100%	2.100	95%

Sumber : Data dokumentasi PT. Bali Ambiente, 2020.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa realisasi kinerja PT. Bali Ambiente Jepara belum optimal. Menurut penelitian Kentjana dan Nainggolan (2018), kinerja karyawan yang belum optimal salah satunya dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan masih rendah. Selain itu terdapat realisasi produksi yang tidak sesuai dengan target produksi dan realisasi tersebut mengalami fluktuasi, sehingga berakibat pada pencapaian kinerja karyawan menjadi kurang maksimal.

Riset gap yang melatarbelakangi penelitian ini adalah adanya perbedaan penelitian. Hasil penelitian Wasianti (2018) serta Pratama, dkk (2017) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian Wirawan dan Afani (2018) menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil

penelitian Putra dan Damayanti (2020) serta Ndungu (2017) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pada variabel *punishment*, hasil penelitian Wasiati (2018) serta Suryadilaga, dkk (2016) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian Kentjana dan Nainggolan (2018) menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Pratama, dkk (2017) serta Panekenan, dkk (2019) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Kentjana dan Nainggolan (2018) serta Wirawan dan Afani (2018) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian Putra dan Damayanti (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Abusharbeh dan Nazzal (2018) serta Bao dan Nizam (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, membuat penulis tertarik untuk meneliti sejauh mana pengaruh *reward*, *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dengan judul **“ANALISIS PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT. BALI AMBIENTE JEPARA)”**.

1.2 Ruang Lingkup

Agar permasalahan tidak menyimpang dari apa yang diharapkan, maka perlu adanya pembatasan masalah yang berguna untuk memudahkan penulis dalam melaksanakan penelitian. Maka penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti secara garis besar membahas mengenai analisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada PT. Bali Ambiente Jepara). Maka dalam penelitian ini peneliti membatasi permasalahan sebagai berikut :

1. Masalah yang diteliti dibatasi pada *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
2. Obyek penelitian pada PT. Bali Ambiente Jepara.
3. Subyek penelitian pada karyawan PT. Bali Ambiente Jepara.
4. Waktu penelitian ini adalah 4 bulan yang dimulai dari penyusunan proposal hingga pelaksanaan penelitian.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang diatas, maka permasalahan yang terjadi dalam perusahaan yaitu terdapat kinerja karyawan yang belum optimal. Menurut penelitian Kentjana dan Nainggolan (2018), kinerja karyawan yang belum optimal salah satunya dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan masih rendah. Selain itu terdapat realisasi produksi yang tidak sesuai dengan target produksi dan realisasi tersebut mengalami fluktuasi,

sehingga berakibat pada pencapaian kinerja karyawan menjadi kurang maksimal. Oleh karena itu, dapat dibentuk beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana *reward* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Bali Ambiente Jepara?
2. Bagaimana *punishment* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Bali Ambiente Jepara?
3. Bagaimana *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Ambiente Jepara?
4. Bagaimana *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Ambiente Jepara?
5. Bagaimana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Ambiente Jepara?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja pada PT. Bali Ambiente Jepara.
2. Menganalisis pengaruh *punishment* terhadap motivasi kerja pada PT. Bali Ambiente Jepara.
3. Menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Ambiente Jepara.

4. Menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Ambiente Jepara.
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Ambiente Jepara.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bermanfaat dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian kinerja karyawan di Indonesia. Penelitian ini juga diharapkan memberi kontribusi pada literatur manajemen perubahan dengan menunjukkan pentingnya faktor-faktor psikologis dalam proses perubahan organisasional dengan motivasi kerja dalam hal ini *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan sebagai variabel independen dan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Akademisi

Semoga hasil penelitian dapat membantu dalam menambah wawasan dan referensi keilmuan mengenai *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan.

b. Bagi Penulis

Untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman terhadap kondisi riil dilapangan yang terkait dengan disiplin ilmu manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan komitmen

organisasi yang didasarkan pada *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan.

c. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi PT. Bali Ambiente Jepara untuk memperbaiki faktor *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan agar mampu meningkatkan motivasi kerja.

