

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia bisnis terus berkembang pesat dan terus mengalami transformasi yang berkelanjutan. Di era globalisasi dan era pandemi ini semakin mendorong perusahaan untuk turut terlibat langsung dalam kegiatan keorganisasian agar perusahaan dan sumber daya manusianya dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, serta mampu bertahan di masa sulit seperti saat ini. Dalam menjalankan kegiatannya, semua perusahaan akan berupaya keras guna mencapai tujuan yang telah dirancang. Salah satu dari beberapa hal penting yaitu adalah keberhasilan semua aktivitas perusahaan dalam proses mencapai tujuan, tidak sekedar bergantung pada keunggulan teknologi, sumber daya yang tersedia, sarana dan prasarana yang dimiliki, tetapi juga aspek sumber daya manusianya. Untuk bertahan di era globalisasi yang semakin intensif, sumber daya manusia kini menjadi fokus dan perhatian organisasi. Oleh karena itu, karyawan kini berperan sebagai penentu, penggerak segala inovasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Setiap organisasi tentu akan semaksimal mungkin melakukan pengelolaan dan pengembangan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan adalah aset terpenting dalam suatu organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya ada di tangan orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Peran manajemen dalam pengelolaan karyawan akan sangat membantu dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja karyawan. Karyawan juga adalah aset penting penentu kesuksesan suatu perusahaan.

Kinerja karyawan atau kinerja karyawan adalah salah satu faktor penting yang mampu mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin mudah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka akan sulit untuk mencapai tujuan perusahaan. Dukungan merupakan sumber daya sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan, seperti instruksi manajer, motivasi karyawan, penegakan aturan, lingkungan kerja yang nyaman, dan penyediaan peralatan yang sesuai untuk membantu mencapai

tujuan yang telah direncanakan. Peningkatan kinerja karyawan memungkinkan perusahaan untuk bertahan dalam situasi genting dan kompetitif. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja karyawan menjadi tantangan yang serius, karena kesuksesan perusahaan bergantung pada kualitas kinerja orang-orang yang terlibat (Rivai,2015:12).

Faktor utama yang berperan dalam penting dalam kinerja karyawan pada suatu perusahaan ialah pemimpin, ketika pemimpin dapat dengan bijak dalam bersikap, maka karyawan dapat dengan mudah diarahkan, sehingga akan menjadi lebih mudah dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka sikap pemimpin atau *kepemimpinan* menjadi sangatlah penting. Pemimpin yang tidak perhatian terhadap bawahannya bahkan hanya bisa memberi perintah tanpa memberi contoh akan membuat karyawan menjadi tidak merasakan kepuasan kerja yang akan berdampak pada kinerjanya atau *kinerja karyawan* yang tidak akan optimal. Begitu juga sebaliknya, ketika seorang pemimpin atau *leader* selalu memperhatikan dan memberujukan contoh pada karyawannya, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja dan *kinerja karyawan* menjadi optimal. *Kepemimpinan* menjadi penting karena memiliki peran penting dalam pencapai tujuan perusahaan. Di mana *kepemimpinan* berfungsi untuk mempengaruhi karyawan agar disiplin mentaati aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Sutikno, 2014:16).

Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kemauan karyawan untuk mematuhi peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Oleh karena itu, disiplin kerja adalah alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawannya, dan para karyawan berkenan menyesuaikan diri dengan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karena susah untuk suatu perusahaan mencapai tujuannya tanpa didukung oleh disiplin karyawan yang baik. Oleh karena itu, disiplin merupakan kunci kesuksesan sebuah perusahaan (Sinambela 2016:335).

Reward atau penghargaan mencakup banyak insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai bentuk apresiasi. *Reward* diberikan sebagai insentif untuk mendorong motivasi kerja karyawan untuk lebih baik lagi. Menurut Handoko (2016:32), *reward* adalah suatu bentuk penghargaan atas upaya untuk memperoleh karyawan yang profesional untuk menyelesaikan pekerjaan

secara efektif. Diperlukan juga perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan agar dapat digunakan secara efisien (Moorhead & Griffin, 2013:65). Kemudian *punishment*, ini menjadi penting karena berguna untuk memotivasi kinerja karyawan dan agar karyawan mampu bertanggung jawab atas pekerjaannya. *Reward* dan *punishment* jelas dua unsur yang berbea dan bertolak belakang, namun keduanya saling berkaitan. Dua unsur ini menjadi pemacu semangat karyawan dalam peningkatan kinerja.

Menurut Lor (2019:71) kepemimpinan atau kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan atau *kinerja karyawan*. Karena ketika seorang pemimpin bersikap dengan bijak dan tenang maka karyawan akan merasa didampingi dan diperhatikan sehingga akan membuat kinerja karyawan menjadi stabil dan terkontrol dengan baik. Sedangkan menurut Marjaya (2019) kepemimpinan tidak berpengaruh positif atau berarti berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Dihan (2020) *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karena ketika seorang karyawan mendapat *reward* atas apa yang dikerjakan maka ia akan merasa dihargai dan akan berimbas pada kinerjanya yang meningkat, dan ketika karyawan mendapat *punishment* atas pelanggaran maka ia akan merasa jera dan tidak mengulangnya lagi. Sedangkan menurut Suak (2017) *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Kasmawati (2021) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan. Karena ketika seorang pemimpin dapat dengan baik membawahi karyawannya, memberikan contoh tidak hanya memberi perintah, dan juga tegas maka karyawan akan terbiasa untuk bisa disiplin. Sedangkan menurut Rizal (2019) kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap disiplin kerja karyawan.

Menurut Rahmi (2020) disiplin karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karena ketika karyawan telah memiliki rasa disiplin atas pekerjaannya, maka akan mempengaruhi kinerja yang akan stabil bahkan meningkat. Kemudian Iptian (2020) juga berpendapat bahwa disiplin karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perusahaan PT Duwa Atmimuda Kudus sendiri mulanya merupakan bengkel supplier bagi perusahaan Polytron yang berdiri di Jl. Jambean No. 21 Kudus dengan luastanah sebesar 5000 meter, namun seiring dengan berkembangnya jaman, perusahaan ini melebarkan sayapnya dengan memperluas pangsa pasar menjadi supplier berbagai perusahaan yang berada di Jawa Tengah, DIY, dan Jawa Timur.

PT Duwa Atmimuda juga meningkatkan level perusahaannya semenjak tahun 1997 menjadi supplier barang-barang *furniture* metal, sebab banyaknya permintaan komponen dari perusahaan meubel yang berada di sekitar kota Kudus seperti Jepara, Solo, bahkan hingga Jawa Timur. Hingga pada tahun 2000 PT Duwa Atmimuda semakin mendapat banyak permintaan hingga akhirnya memutuskan untuk terus menambah jumlah karyawan, dan kini karyawan PT Duwa Atmimuda telah mencapai 256 karyawan.

Tabel 1.1
Data Jumlah Target Kuantitas Kerja pada
PT. Duwa Atmimuda Kudus

| Jenis Produk | 2020 | 2021 | 2022 | Jumlah target output (unit) |
|------------------|--------|--------|--------|-----------------------------|
| Table Cath | 36.000 | 44.000 | 45.500 | 125.500 |
| Engsel 64x40x2 | 24.000 | 30.500 | 31.500 | 86.000 |
| Engsel Invisible | 24.000 | 30.300 | 31.500 | 85.800 |

Sumber: Data PT Duwa Atmimuda Kudus, 2022

Berdasarkan data pada tabel 1.1 terlihat jumlah produksi PT Duwa Atmimuda Kudus dari masing-masing jenis produk. PT Duwa Atmimuda Kudus merupakan perusahaan dengan SOP dan penerapan target yang tinggi, sehingga untuk pencapaian hasil produksi tahunan memang diwajibkan sesuai dengan ketentuan perusahaan, kenaikan dalam pencapaian penjualan dan target juga adanya motivasi kerja atau disebut demotivasi. sehingga terdapat perbedaan jumlah produksi perusahaan. Untuk produk Table Cath pada tahun tahun 2020 memproduksi sebanyak 36.000 unit, pada tahun 2021 sebanyak 44.000 unit dan pada tahun 2022 sebanyak 45.500 unit. produk Engsel 64 x 40 x 2 pada tahun 2021 memproduksi sebanyak 24.000unit, tahun 2021 sebanyak 30.500 unit dan tahun 2022 sebanyak 31.500 unit. Engsel Invisible pada tahun 2020 memproduksi sebanyak 24.000 unit.pada tahun 2021 sebanyak 30.300 unit dan pada tahun 2022 sebanyak 31.500 unit.

Tabel 1.2
Data Upah Lembur Karyawan PT Duwa Atmimuda
Tahun 2021-2023

| Tahun | Upah Lembur/Jam | |
|-------|------------------------|-------------------|
| | Staff Kantor | Karyawan Produksi |
| 2021 | Rp. 11.500 – Rp.17.341 | Rp. 8.760 |
| 2022 | Rp. 12.000 – Rp.17.500 | Rp. 9.000 |
| 2023 | Rp. 12.000 – Rp.20.000 | Rp. 9.000 |

Sumber: PT Duwa Atmimuda,2023.

Berdasarkan data diatas diketahui bahwa jumlah besaran gaji lemburan yang diberikan atau *reward* yang diberikan sangat kecil hal ini tidak sebanding dengan kerja lembur yang diberikan oleh karyawan PT Duwa Atmimuda, setiap tahunnya mengalami kenaikan upah lembur per jam namun jumlah upah lemburan

yang diberikan masih sangatlah kecil. Selain itu *punishment* yang mereka terima apabila melanggar aturan kerja seperti telat masuk kerja, jumlah izin kerja yang berlebihan tentunya berdampak pada *punishment* berupa surat peringatan kerja atau biasa disebut dengan (SP).

Tabel 1.3 Reward Yang diberikan Perusahaan Kepada Karyawan di PT. Duwa Atmimuda Kudus tahun 2020-2023

| No | Jenis Reward | Periode |
|----|--|---------------------------------------|
| 1 | Bonus Bulanan (dalam bentuk uang) | 1 bulan |
| 2 | Bonus Tahunan | 1 tahun |
| 3 | Intensif | Apabila ada karyawan yang berprestasi |
| 4 | Penghargaan (berupa barang elektronik) | Apabila mendapatkan prestasi |

Sumber: PT. Duwa Atmimuda Kudus Tahun 2020-2023

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa *reward* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memiliki setiap kebutuhan dan jenis dari kebutuhan tersebut, dan dijelaskan dalam memberikan reward ini perusahaan harus melakukan sesuatu untuk meningkatkan prestasinya. Hal ini lah yang membuat peneliti tertarik untuk mengetahui pengaruh pemberian *reward* dan *punishment* di PT.Duwa Atmimuda Kudus.

Untuk memenuhi standar kinerja yang ada karyawan dituntut untuk memiliki disiplin yang tinggi dalam melakukan suatu pekerjaan. Akan tetapi peraturan tersebut tidak sepenuhnya diikuti oleh karyawan terutama dalam hal kehadiran. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil pra penelitian yang peneliti lakukan dengan melakukan wawancara kepada beberapa karyawan yang bekerja. Menurut mereka hal tersebut terjadi karena beberapa faktor diantaranya adalah

karena faktor macet di pagi hari terutama bagi karyawan yang tinggal lumayan jauh dari perusahaan atau karena karyawan tersebut memang kurang disiplin, sehingga berdampak pada pemberian *punishment* pada karyawan. Berikut adalah data absensi karyawan.

Tabel 1.4
Absensi Kedisiplinan Karyawan

| Bulan | Jumlah Karyawan | Total Keterlambatan | Total Tepat Waktu | Rata-rata kurang jam kerja |
|--------------|------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Januari | 256 | 15 | 241 | 1:10 jam |
| Februari | 256 | 10 | 246 | 0:30 jam |
| Maret | 256 | 18 | 238 | 0:59 jam |
| April | 256 | 6 | 250 | 1:25 jam |
| Mei | 256 | 10 | 246 | 0:48 jam |
| Juni | 256 | 5 | 251 | 1:05 jam |
| Juli | 256 | 13 | 243 | 0:50 jam |
| Agustus | 256 | 12 | 244 | 1:00 jam |
| September | 256 | 4 | 252 | 0:25 jam |
| Oktober | 256 | 6 | 250 | 1:20 jam |
| November | 256 | 10 | 246 | 1:15 jam |
| Desember | 256 | 9 | 247 | 0:30 jam |

Sumber: PT. Duwa Atmimuda Kudus tahun 2023.

Berdasarkan tabel 1.4 diatas, maka dapat diketahui bahwa tingkat keterlambatan karyawan cukup tinggi yaitu pada bulan maret sebanyak 18 karyawan dan paling sedikit pada bulan juni sebanyak 5 karyawan. Akan tetapi untuk nilai rata-rata kurang jam kerja yang paling tinggi berada pada bulan April yaitu sebanyak 1 jam 25 menit kemudian tertinggi kedua yaitu pada bulan Oktober sebanyak 1 jam 20 menit dan yang paling rendah diantara beberapa bulan tersebut yaitu bulan September dengan total 25 menit. Maka dapat disimpulkan bahwa masih terdapat beberapa diantara pegawai tersebut yang masih kurang disiplin dalam hal kehadiran padahal setiap pegawai telah diberikan toleransi

waktu 15 menit dari batas waktu yang telah ditetapkan perusahaan yaitu 7:00 sehingga batas waktu maksimal kedatangan adalah 07:15. Kemudian pegawai yang datang terlambat dapat mengganti kekurangan jamnya setelah jam pulang yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Tabel 1.5
Pertumbuhan pendapatan komersial
PT Duwa Atmimuda Kudus

| No. | Skim | Desember 2020 | | Saldo |
|-----|------------|-------------------|------------------|--------------------|
| | Pendapatan | Pendapatan | Insentif | |
| 1. | Komersial | Rp.30.000.000.000 | Rp.5.600.000.000 | Rp.35.600.000.000 |
| | Skim | Desember 2021 | | |
| | Pendapatan | Pendapatan | Insentif | |
| 2. | Komersial | Rp.34.000.000.000 | Rp.6.000.000.000 | Rp. 40.000.000.000 |

Sumber: Data PT Duwa Atmimuda Kudus 2021.

Berdasarkan tabel 1.5 di atas terlihat adanya pertumbuhan pendapatan komersial PT Duwa Atmimuda Kudus pada kurun waktu satu tahun, yaitu bulan desember 2020 dari semula yang hanya sebesar Rp.30.000.000.000 hingga desember 2021 naik menjadi sebesar Rp.34.000.000.000, yaitu dengan total pertumbuhan sebesar Rp.4.000.000.000. Terdapat juga kenaikan pemberian insentif sebesar Rp.400.000.000 dari yang semula hanya Rp.5.600.000.000 pada bulan desember 2020 menjadi Rp.6.000.000.000 pada bulan desember 2021. Hal ini berkaitan dengan pemberian *reward* dan *punishment*, mengingat tidak tingginya gaji para karyawan. Jadi pemberian *reward* dirasa cocok menjadi metode yang dipilih oleh perusahaan dalam upaya pencapaian target perusahaan dan *punishment* berguna untuk meminimalisir kesalahan dalam bekerja dan meningkatkan kualitas kerja karyawan.

Berdasarkan data di atas, adanya peningkatan pendapatan perusahaan ini

terjadi karena dilatar belakangi oleh kinerja karyawan yang meningkat. Karena adanya perhatian dari *leader* atau atasan, adanya pemberian *reward* dan *punishment* atas kinerja karyawan, sehingga ketika kinerja karyawan memuaskan akan diapresiasi dengan adanya *reward*, begitu pun sebaliknya. Ketika kinerja karyawan buruk atau bahkan melakukan kesalahan maka akan diberi *punishment*.

Keadaan di atas yang melatar belakangi penulis untuk mengadakan penelitian dengan judul “ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, PEMBERIAN *REWARDS* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT DUWA ATMIMUDA KUDUS”.

1.2. Ruang Lingkup

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, ditemukan banyak permasalahan yang harus ditangani. Adapun pembatasan masalah agar penelitian ini dapat berjalan dengan baik dan lancar. Ruang lingkup dalam penelitian ini antara lain:

1. Objek penelitian ini yaitu PT Duwa Atmimuda Kudus;
2. Variable yang diteliti meliputi variabel kepemimpinan, pemberian *rewards* dan *punishment*, kinerja karyawan dan disiplin kerja karyawan;
3. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Duwa Atmimuda Kudus
4. Penelitian dilakukan selama 1 bulan yaitu pada bulan september 2023.

1.3. Perumusan Masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini diantaranya :

1. Kepemimpinan yang ada di PT Duwa Atmimuda Kudus masih tergolong biasa saja belum dapat memberikan dampak perubahan yang signifikan dalam peningkatan kinerja karyawan dan disiplin karyawan.
2. Pemberian *rewards* dan *punishment* ini berkaitan dengan kinerja karyawan semakin tinggi tingkat kinerja maka akan mendapatkan *rewards* namun sebaliknya semakin menurun kinerja karyawan maka akan berdampak pada *punishment*. Hal ini menuntut karyawan untuk dapat bekerja dengan giat, adanya tuntutan ini berdampak pada kesejahteraan karyawan.

Dari penjelasan di atas, hal-hal yang menjadi pokok perumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Duwa Atmimuda Kudus?
2. Bagaimana pengaruh pemberian rewards dan punishment terhadap kinerja karyawan di PT Duwa Atmimuda Kudus?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan di PT Duwa Atmimuda Kudus?
4. Bagaimana pengaruh pemberian rewards dan punishment terhadap disiplin kerja karyawan di PT Duwa Atmimuda Kudus?
5. Bagaimana pengaruh kinerja karyawan terhadap disiplin kerja karyawan di PT Duwa Atmimuda Kudus?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, berikut beberapa hal yang hendak dicapai dalam penelitian ini, yaitu:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT DuwaAtmimuda Kudus.
2. Menganalisis pengaruh pemberian rewards dan punishment terhadap kinerja karyawan di PT Duwa Atmimuda Kudus.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan di PT DuwaAtmimuda Kudus.
4. Menganalisis pengaruh pemberian rewards dan punishment terhadap disiplin kerja karyawan di PT Duwa Atmimuda Kudus.
5. Menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap employee work discipline di PT Duwa Atmimuda Kudus.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Sebagai referensi atau bahan bacaan bagi peneliti-peneliti setelah penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi tambahan bagi penelitian setelah ini mengenai kepemimpinan, pemberian *rewards* dan *punishment*, kinerja karyawan, dan disiplin kerja karyawan.