

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Seiring dengan adanya perkembangan usaha di era digitalisasi yang semakin pesat dan dengan berjalannya waktu semakin banyak perusahaan baru yang muncul, yang mana akan memunculkan *competitor* baru bagi perusahaan-perusahaan yang sejak lama sudah ada. Dalam upaya mengatasi persaingan-persaingan usaha yang semakin ketat sekarang ini perusahaan harus memiliki strategi yang baik supaya mampu bertahan.

Pengelolaan perusahaan yang efektif dan efisien akan bisa memaksimalkan keuntungan perusahaan. Hal tersebut merupakan kunci *professional* dalam pengelolaan yaitu terletak pada sumber daya manusia. Sumber daya manusia *professional* wajib dimiliki oleh perusahaan untuk berkinerja tinggi. Suparyadi (2015:2) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sarana yang dirancang untuk mempengaruhi kinerja, sikap karyawan dan perilaku sehingga bisa memberikan kontribusi terbaik bagi terpenuhinya tujuan internal perusahaan. Selanjutnya faktor sumber daya manusia adalah aspek yang wajib diperhatikan perusahaan, daya saing yang tinggi akan mampu memotivasi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan *professional* pastinya akan menghasilkan kinerja berdasarkan yang diberikan oleh atasan, dan kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk memiliki pengetahuan *professional* tertentu.

Upaya yang dapat dilakukan guna meningkatkan kualitas kinerja karyawan adalah dengan pemberian *reward* and *punishment*. *Reward* menurut Fahmi (2016 : 64) adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk *finansial* maupun *non finansial*, sedangkan *punishment* merupakan tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Ivancevich, 2013: 226).

Di sisi lain Bintoro dan Daryanto (2017: 179-180) menyatakan *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan untuk seseorang menjadi lebih giat dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Dalam praktek manajemen, *reward* digunakan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi karyawan, dan dengan adanya *reward* maka diharapkan membuat seseorang terus mengulangi dan bahkan meningkatkan kerja.

Sebaliknya *punishment* diartikan sebagai hukuman atas kinerja yang kurang baik dari karyawan. *Punishment* merupakan sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan (Fahmi, 2016:68). Berbeda dengan *reward* yang bentuk yang memiliki arti positif, pemberian *punishment* kepada karyawan agar bisa menjadi alat untuk memotivasi apabila diberikan secara bijak dan tepat. Pada intinya memberi *punishment* ditujukan untuk karyawan dapat memperbaiki dan lebih giat dalam bekerja, agar karyawan pada sebuah perusahaan dapat bekerja dengan baik maka, karyawan harus memiliki motivasi

yang tinggi, baik itu motivasi internal maupun motivasi eksternal. Motivasi ini akan menjadi penggerak untuk bekerja.

Hasibuan (2019:143) mengemukakan jika motivasi sangat penting karena merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil optimal. Baik atau tidaknya kinerja seseorang bisa jadi dipengaruhi seberapa kuat motivasi yang dimilikinya. Sedarmayanti (2017: 154) menyatakan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif.

Dari definisi di atas penerapan *reward* dan *punishment* memiliki peran penting supaya motivasi karyawan menjadi baik di dalam perusahaan. Tujuannya adalah tetap terjaganya kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan memperoleh laba dapat tercapai secara maksimal, dengan kata lain peningkatan kinerja harus diiringi dengan pemberian *reward* dan *punishment* yang tepat sehingga pada akhirnya meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Situasi seperti ini haruslah menjadi perhatian dari semua perusahaan, tidak terkecuali pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora.

PT. Gendhis Multi Manis (GMM) merupakan perusahaan gula berbasis tebu pertama yang berada di kota Blora tepatnya berada di Jl. Raya Kunduran Todanan KM.7 Blora 58256 . PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora didirikan pada tanggal 15 Oktober 2010 dan mulai beroperasi pada tahun 2013. Kinerja karyawan yang tinggi sangat di harapkan oleh PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora. Banyaknya karyawan yang mempunyai motivasi tinggi, maka kinerja

karyawan pada perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan dapat bertahan dalam persaingan global yang semakin kompetitif.

Penilaian kinerja karyawan pada karyawan tetap PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora dalam periode 2019-2022 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. Gendhis Multi Manis**

Tahun	Disiplin	Inisiatif	Kerja sama	Komunikasi	Kualitas Kerja	Rata-rata nilai
2019	98	80	95	85	80	87,6
2020	94	85	90	78	77	84,8
2021	95	80	91	80	80	85,2
2022	80	82	89	85	78	82,8

Sumber: HRD PT. Gedhis Multi Manis Blora 2023

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan jika terjadi penurunan kinerja karyawan pada tahun 2020 dan 2022 adapun penyebabnya diantaranya adalah karena pemberian *reward* kepada karyawan belum dilakukan secara adil antara karyawan tetap yang rajin dan malas tetap saja akan mendapatkan *reward*. Disisi lain masalah yang terjadi pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora tidak adanya toleransi yang diberikan kepada karyawan atas *punishment* yang diberikan perusahaan seperti yang dilaksanakan pihak manajemen PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora yaitu ketat dalam menerapkan kedisiplinan, seperti: pada keterlambatan karyawan yang hanya selisih beberapa menit dari waktu yang ditentukan berakibat pada diberikannya hukuman.

Adapun data penerimaan *reward* karyawan tetap PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora periode tahun 2019-2022 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 2 Penerimaan *Reward* Karyawan PT. Gendhis Multi Manis**

Tahun	Penerimaan <i>reward</i>
	Karyawan tetap
2019	100%
2020	100%
2021	100%
2022	50%

Sumber: HRD PT. Gendhis Multi Manis Blora 2023

Pemberian *reward* diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan bekerja dapat memenuhi target. Berdasarkan tabel 1.2. menunjukkan bahwa pada tahun 2019-2021 pemberian *reward* yang diberikan 100% kepada karyawan PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora, yaitu dengan sistem pemberian *reward* berupa bonus yang diberikan kepada seluruh karyawan tetap dalam satu tahun sekali setelah proses penggilingan. Berbeda dengan tahun sebelumnya pemberian *reward* pada tahun 2022 hanya diberikan 50% saja, hal ini dikarenakan penurunan kinerja pada tahun tersebut dan hasil dari operasional perusahaan yang kurang maksimal akibat dari munculnya *competitor* baru. Perbedaan pemberian *reward* dengan tahun sebelumnya ini tentunya dapat membuat karyawan malas bekerja dan dapat menimbulkan penurunan kinerja karyawan karena pemberian *reward* yang diberikan tidak seperti biasanya atau sepenuhnya.

Adapun data penerima *punishment* karyawan PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora periode tahun 2019-2022 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 3 Data *Punishment* Karyawan PT. Gendhis Multi Manis**

Tahun	Hukuman Ringan	Hukuman Sedang	Hukuman Berat
2019	120	30	10
2020	103	22	5
2021	95	25	-
2022	110	35	10

Sumber: HRD PT.Gendhis Multi Manis Blora 2023

Dari tabel 1.3. menunjukkan data pemberian *punishment* kepada karyawan PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora. Pada tabel dapat dilihat jika pada 4 tahun terakhir hampir setiap tahun karyawan mendapatkan hukuman atau surat peringatan mulai dari hukuman ringan hingga hukuman berat, dan dapat dilihat jika pada tahun 2022 dari hukuman ringan sampai dengan hukuman berat yang diberikan kepada karyawan meningkat dibandingkan tahun sebelumnya hingga perusahaan mengeluarkan surat peringatan ketiga atau PHK. *Punishment* yang diberlakukan untuk karyawan, diantaranya: pertama hukuman ringan, seperti surat peringatan pertama. Hukuman ini diberikan apabila karyawan tidak disiplin dalam waktu bekerja yaitu dengan datang terlambat, yang mana dalam penerapannya tidak ada toleransi bagi karyawan yang terlambat, selisih beberapa menit akan mendapatkan hukuman berupa teguran secara lisan. Kedua hukuman sedang, seperti surat peringatan kedua. Hukuman ini diberikan untuk karyawan yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan dalam jangka waktu 3 bulan sekali. Hukuman yang akan diberikan adalah penundaan kenaikan gaji. Ketiga hukuman berat, seperti surat peringatan ketiga. Hukuman ini diberikan apabila dalam bulan berikutnya karyawan tidak mendapatkan perubahan maka pihak PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora memberikan kebijakan untuk memberhentikan karyawan tersebut atau PHK.

Disini dapat dilihat jika PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora memerlukan perhatian dari pemimpin untuk memotivasi dengan melakukan pemberian *reward* dan *punishment* secara adil dan sesuai dengan standar kinerja sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu karyawan juga memerlukan bimbingan dari pimpinan untuk diingatkan akan peraturan dan hukuman yang berlaku di PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora sehingga karyawan tidak melakukan kesalahan dalam bekerja.

Selain pemberian *reward* dan *punishment* untuk memotivasi karyawannya PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora juga melakukan seminar ketenaga kerjaan dan *company trip* untuk dapat memotivasi karyawannya yang dilakukan setiap tahunnya akan tetapi untuk satu tahun terakhir yaitu pada tahun 2022 dua hal tersebut ditiadakan oleh PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora. Hal ini tentunya dapat membuat motivasi karyawan berkurang sehingga membuat kinerja karyawan menurun.

*Research gap* pada penelitian Gunawan *et al* (2023), Putri Kentjana dan Nainggolan (2018) memperoleh hasil penelitian jika *reward* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Amri (2019) yang memperoleh hasil penelitian bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Mentang (2021) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadanita *et*

*al* (2021) yang menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ismah Laila *et al* (2023) *reward* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Mentang (2021) *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ismah Laila *et al* (2023) *punishment* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Badrudin *et al* (2019) *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Farisi *et al* (2020) dan Nur Adha *et al* (2019) memperoleh hasil penelitian jika motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan (2019) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : “PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. GENDHIS MULTI MANIS (GMM) BLORA”.

## **1.2 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

Variabel eksogen adalah *Reward* ( $X_1$ ) dan *Punishment* ( $X_2$ )

Variabel endogen adalah Kinerja Karyawan (Y)

Variabel *intervening* adalah Motivasi (Z)

- b. Objek dalam penelitian ini adalah PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora.
- c. Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora.
- d. Jangka waktu yang digunakan pada penelitian ini adalah selama 2 bulan setelah proposal disetujui

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, masalah yang terjadi pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Terjadi penurunan kinerja karyawan karyawan pada tahun 2020 dan 2022 yang diakibatkan oleh pemberian *reward* kepada karyawan belum dilakukan secara adil antara karyawan tetap yang rajin dan malas tetap saja akan mendapatkan *reward*.
2. Pemberian *reward* pada karyawan tetap tahun 2022 yang diberikan hanya 50% saja berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya yaitu 100%, dengan sistem pemberian *reward*nya dilakukan hanya satu kali dalam setahun.
3. Tidak adanya toleransi yang diberikan kepada karyawan atas *punishment* yang diberikan perusahaan yaitu ketat dalam menerapkan kedisiplinan, ketika karyawan terlambat selisih beberapa menit akan mendapatkan hukuman dalam bentuk teguran lisan.

4. Selain penerapan *reward* dan *punishment* untuk memotivasi karyawan melakukan seminar ketenagakerjaan dan *company trip* akan tetapi untuk tahun 2022 kegiatan tersebut ditiadakan.

Sesuai dengan rumusan masalah yang terjadi, muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora?
2. Bagaimana pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora?
3. Bagaimana pengaruh *Reward* terhadap Motivasi pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora?
4. Bagaimana pengaruh *Punishment* terhadap Motivasi pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora?
5. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora.
2. Menganalisis pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora.
3. Menganalisis pengaruh *Reward* terhadap Motivasi pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora.

4. Menganalisis pengaruh *Punishment* terhadap Motivasi pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora.
5. Menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasar pembahasan dan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Praktis**

Sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan pengambilan keputusan dan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi PT. Gendhis Multi Manis (GMM) Blora dalam menjalankan program *reward*, *punishment* dan motivasi bagi karyawannya sehingga nantinya mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

#### **2. Manfaat Teoritis**

- a. Bagi Peneliti, penelitian ini digunakan agar dapat menambah pengetahuan, pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara lebih real khususnya mengenai *reward*, *punishment*, motivasi dan kinerja karyawan pada sebuah perusahaan.
- b. Bagi Universitas Muria Kudus, pada penelitian ini dapat menambah koleksi pustaka untuk bahan bacaan dan kajian mahasiswa Universitas Muria Kudus.

- c. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi sebuah informasi referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sama.

