

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Hariandija (2022:2) merupakan salah satu faktor yang sangat penting didalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti adanya modal. SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat. Pengelolaan sumber daya manusia memiliki kontribusi penting bagi nilai perusahaan atau lembaga dalam jangka Panjang dan pada akhirnya terhadap kelangsungan hidupnya. Semakin baik pengelolaan sumber daya manusia, maka diharapkan sumber daya manusia akan tumbuh dan berkembang menjadi *human capital investment (HCL)*. Secara makro, pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia agar mampu mengelola sumber-sumber yang ada, sehingga dapat digunakan untuk kesejahteraan masyarakat (Sudaryo, 2019:3).

Perusahaan melakukan suatu perencanaan manajemen sumber daya manusia itu sendiri juga memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja setiap individu dan tentunya juga baik kinerja perusahaan serta produktivitas kerja dapat

meningkat. Salah satunya dengan adanya penerapan sistem *reward* dan *punishment*, keduanya memiliki peran untuk memacu karyawan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja yang berkualitas dan juga memaksimalkan kinerja karyawan dengan lebih bertanggung jawab akan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan. Pemberian *reward* dan *punishment* perlu dilakukan perusahaan dengan layak dan adil kepada setiap karyawan. Perusahaan tidak memberikan hal tersebut secara mudah atas dasar suka atau tidak suka melainkan perlu dengan adanya peraturan dan ketentuan yang telah disetujui dan disepakati sebelumnya untuk menunjang mutu, kualitas produk, serta kesejahteraan karyawan di dalam perusahaan (Ihsan, 2019:2).

Farizky & Hermiati (2023) mengatakan bahwa *reward* merupakan penghargaan berupa finansial yang diberikan perusahaan karena karyawan dapat bekerja melebihi ketentuan yang sudah ditetapkan. Menurut Paramarta (2016:18) pemberian *reward* merupakan salah satu pelaksanaan fungsi SDM sebagai bentuk perhatian positif perusahaan untuk memberikan semangat, serta bentuk partisipasi perusahaan guna memotivasi dan memberi semangat, sehingga karyawan mampu memberikan hasil terbaik untuk perusahaan. Besarnya *reward* yang diberikan perusahaan terkadang merupakan cerminan produktivitas kerja yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan yang dilandasi tanggung jawab dan perusahaan mengapresiasi hasil kerja karyawan dalam bentuk penghargaan yang bermanfaat dan dapat dirasakan langsung oleh karyawan. Pratama & Handayani (2022) menjelaskan *reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai

imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu

Pratama & Handayani (2022) menjelaskan bahwa *punishment* diberikan pada saat tingkah laku seseorang yang diharapkan tidak sesuai dengan peraturan perusahaan. *Punishment* yang diberikan secara bijak dan tepat kepada karyawan di suatu perusahaan dapat menjadi suatu alat perangsang guna meningkatkan produktivitas kerjanya di perusahaan tersebut. *Punishment* didefinisikan oleh Rivai (2014:444) sebagai suatu alat yang digunakan pemimpin dalam berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Fahmi (2017:68) menjelaskan bahwa *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan atasannya.

Farizky & Hermiati (2023) mengatakan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dikerjakan dan tidak dikerjakan karyawan. Seberapa banyak kontribusi karyawan ditentukan dengan kinerja karyawan. Kinerja menurut Asnawi (2019:18) didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang dapat melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya dalam suatu pekerjaan. Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah, 2014:3). Mangkunegara (2016:67) menyebutkan bahwa kinerja

karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya.

Ade (2017:8) menyatakan bahwa produktivitas merupakan perbandingan efektivitas menghasilkan keluaran (*output*) dengan efisiensi penggunaan sumber-sumber masukan (*input*). Produktivitas adalah perbandingan antara *input* dengan *output* yang dihasilkan dalam suatu perusahaan dengan upaya untuk memproduksi suatu barang atau jasa tertentu dengan melibatkan tenaga kerja. Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu. Sutrisno (2017:102), mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien. Produktivitas kerja merupakan istilah yang sangat penting dalam dunia bisnis dan perekonomian, istilah ini mengacu pada tingkat efisien dan efektivitas kerja suatu individu, departemen, atau perusahaan dalam mencapai tujuannya (Noor, 2023:141)

Salah satu perusahaan yang terus berkembang adalah PT Dua Putra Utama Makmur Tbk merupakan sebuah perusahaan bidang perikanan yang memproduksi makanan laut kualitas premium. Berlokasi Pati Jawa Tengah, Perseroan didirikan pada tahun 2012, PT. Dua Putra Utama Makmur mengenai produktivitas kerja karyawan sudah optimal di tahun 2023 akan tetapi untuk

melebihi target tentu bagus buat perusahaan sehingga hal ini memicu pemberian bonus bagi karyawan. Berikut perbandingan persentase realisasi dan target PT. Dua Putra Utama Makmur yang dijelaskan pada tabel 1.1 adalah sebagai berikut.

Tabel 1. 1
Persentase Target dan Realisasi Produksi PT Dua Putra Utama Makmur
Tahun 2023

No.	Bulan	Target produksi	Realisasi Produksi
1	Januari	100%	100%
2	Februari	100%	100%
3	Maret	100%	100%
4	April	100%	100%
5	Mei	100%	100%
6	Juni	100%	100%
7	Juli	100%	100%
8	Agustus	100%	100%
9	September	100%	100%
10	Oktober	100%	100%
11	November	100%	100%
12	Desember	100%	100%

Sumber: PT Dua Putra Tahun 2024

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa perusahaan selalu memenuhi target dari yang ditetapkan, target produksi dari PT Dua Putra Utama Makmur yang bersumber dari hasil observasi kepada personalia ialah 2 ton per hari, artinya perusahaan mampu menetapkan tujuan dengan karyawan yang ada dan seharusnya perusahaan perlu memberi apresiasi hal ini seperti sistem *reward* diberikan terhadap karyawan, tidak hanya pada penghargaan apresiasi dengan imbalan uang, melainkan dapat juga dilakukan dengan adanya pemberian promosi posisi di dalam organisasi perusahaan. Sehingga adanya kenaikan jabatan yang akan diperoleh karyawan yang dapat diberikan oleh perusahaan sesuai dengan ketentuan dan kinerja karyawan tersebut. PT Dua Putra terdapat program ESA (*Employee Stock Allocation*) yang merupakan sebuah bonus berupa saham baru perseroan yang

diberikan kepada karyawan sebanyak 167,5 juta saham atau sebesar 10% yang ditawarkan perdana dalam penawaran umum saham perseroan. Tujuan utamanya agar karyawan dapat mempunyai rasa memiliki dan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja di setiap masing-masing karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja korporasi secara keseluruhan. Dengan adanya persyaratan dan ketentuan yang berlaku (Duaputra.co.id, 2023). Hasil ini tidak sinkron yang terjadi di PT Dua Putra Utama Makmur dalam mengapresiasi karyawan sebab setiap tahunnya karyawan tetap yang bekerja memilih *resign* dan menambah karyawan baru guna mencapai target. Jumlah karyawan 863 orang pada saat pengambilan data akan tetapi jumlah pasti karyawan akan terus berubah ubah tergantung pada keluar masuknya karyawan tiap bulan. Berikut adalah data karyawan masuk dan keluar periode Agustus 2023- Januari 2024 sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Data Jumlah Karyawan PT Dua Putra Utama Makmur 2023-2024

No.	Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar
1	Agustus 2023	59 Orang	128 Orang
2	September 2023	187 Orang	168 Orang
3	Oktober 2023	119 Orang	111 Orang
4	November 2023	83 Orang	78 Orang
5	Desember 2023	198 Orang	67 Orang
6	Januari 2024	88 Orang	34 Orang

Sumber: PT Dua Putra Tahun 2024

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dijelaskan bahwa di setiap bulannya karyawan yang keluar masuk sering terjadi hal ini disebabkan perusahaan perlu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga perlu mengatur sumber daya manusia yang optimal. Disisi lain menandakan bahwa masih banyak karyawan yang memilih

resign mulai dari merasa tidak nyaman, faktor internal karyawan dan faktor eksternal karyawan yang bekerja. Berikut ini adalah jenis data *punishment* yang terjadi di PT. Dua Putra Makmur.

Tabel 1. 3
Jenis Data *Punishment* PT Dua Putra Utama Makmur 2023-2024

No.	Tahun	Hukuman Ringan	Hukuman Sedang	Hukuman Berat
1	Agustus 2023	27 Orang	8 Orang	11 Orang
2	September 2023	35 Orang	11 Orang	21 Orang
3	Oktober 2023	18 Orang	7 Orang	19 Orang
4	November 2023	41 Orang	19 Orang	24 Orang
5	Desember 2023	29 Orang	11 Orang	32 Orang
6	Januari 2024	31 Orang	15 Orang	17 Orang

Sumber: PT Dua Putra Tahun 2024

Terdapat tiga jenis hukuman yang berlaku untuk mencegah karyawan tidak melakukan kesalahan lagi, yaitu hukuman ringan meliputi teguran karyawan karena terlambat, meninggalkan kantor tanpa izin, surat peringatan pertama terhadap karyawan, hukuman sedang meliputi surat peringatan kedua, perusahaan memberikan sanksi berupa gaji/tunjangan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin kerja, hukuman berat meliputi skorsing, pemutusan hubungan kerja yang ditandai surat peringatan ketiga.

Hukuman sering terjadi di perusahaan, hal ini membuat mampu mendisiplinkan karyawan agar lebih baik. *Punishment* merupakan imbalan kepada karyawan yang telah bertindak tidak sesuai yang berlaku. Sehingga pemberian *punishment* diharapkan dapat mencegah karyawan agar tidak melakukan kesalahan lagi. Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal (Basyari & Kuswinarno, 2022). Hal ini dapat

dibuktikan melalui rekapitulasi kehadiran PT Dua Putra Utama Makmur saat bekerja dilihat pada tabel 1.4.

Tabel 1. 4
Rekapitulasi Kehadiran Karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Periode 2023-2024

No.	Bulan	Karyawan	Hadir	Tidak Hadir		
				Tanpa Izin	Izin	Sakit
1	Agustus 2023	863	804	28	19	12
2	September 2023	863	796	22	32	13
3	Oktober 2023	863	792	29	31	11
4	November 2023	863	808	16	18	21
5	Desember 2023	863	814	11	22	15
6	Januari 2024	863	819	21	15	8

Sumber : PT Dua Putra Tahun 2024

Berdasarkan tabel 1.4 bahwa terdapat karyawan yang tidak hadir kerja, sedangkan kehadiran karyawan sebagai motor penggerak di berbagai bidang pekerjaan pada suatu perusahaan. Apabila terdapat karyawan yang tidak hadir, maka dapat menghambat produktivitas perusahaan tersebut.

Berdasarkan penelitian terdahulu tentang produktivitas kerja, dari penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Handayani (2022) yang menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja. penelitian tersebut didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Sumarjati dan Siswani (2021), Basyari dan Kuswinarno (2023), Farizky dan Hermiati (2023), dan juga Putri *et al* (2023) menyatakan hal yang sama bahwa sistem *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja. serta sama juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Najiah

et al (2020) dan Woode *et al* (2022) dengan hasil penelitian variabel sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain sistem *reward*, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui Produktivitas kerja adalah *Punishment*. Terdapat pada penelitian terdahulu yang dilakukan juga oleh Pratama dan Handayani (2022) yang ditemukan hasil bahwa *punishment* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sedikit berbeda dengan yang dilakukan oleh Putri *et al* (2023), Basyari dan Kuswinarno (2023) dan Sumarjati dan Siswani (2021) yang menyatakan variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Farizky dan Hermiati (2023) yang menyatakan bahwa *Punishment* tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, untuk variabel *punishment* terhadap produktivitas kerja, menghasilkan kesimpulan berpengaruh positif dan signifikan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Basyari dan Kuswinarno (2023) dan Farizky dan Hermiati (2023).

Penelitian mengenai kinerja karyawan cukup banyak diteliti namun dengan hasil kesimpulan yang dilakukan sangat berbeda-beda dengan banyak faktor atau variabel-variabel antara peneliti yang satu dengan yang lain bervariasi. Sehingga dapat membuat penafsiran yang berbeda pula dalam kesimpulannya. Berdasarkan beberapa perbedaan dalam hasil penelitian diatas maka perlu dilakukan adanya penelitian kembali mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan melalui Produktivitas kerja berdasarkan saran yang diberikan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian ini merupakan pengembangan lebih dari penelitian yang

dilakukan oleh Pratama dan Handayani (2021) yang meneliti tentang pengaruh sistem *reward* dan *Punishment* terhadap kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dengan penambahan variabel intervening yaitu produktivitas kerja. Alasan penambahan variabel tersebut untuk memperkuat dan seberapa berpengaruhnya produktivitas kerja dalam menunjang sistem *reward* serta kebijakan dalam pemberian *punishment* di dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang ditujukan pada objek diteliti yaitu PT Dua Putra Utama Makmur Tbk Pati.

Berdasarkan fenomena dan penjelasan di PT Dua Putra Utama Makmur Pati, maka diusung judul penelitian ini adalah mengenai Pengaruh Sistem *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan melalui Produktivitas kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Dua Putra Utama Makmur Tbk Pati.

1.2 Ruang Lingkup

Berdasarkan latar belakang terdapat banyak permasalahan yang ada, untuk itu adanya tujuan pembatasan suatu permasalahan supaya dalam penelitian ini dapat berjalan dengan baik dan lancar. Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel eksogen adalah sistem *reward* dan *punishment*.
- b. Variabel endogen adalah produktivitas kerja dan kinerja karyawan.
- c. Objek Penelitian adalah PT Dua Putra Utama Makmur
- d. Responden yang diteliti adalah karyawan produksi
- e. Jangka waktu penelitian selama 2 bulan yaitu bulan Oktober – Desember 2024.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang terdapat permasalahan pada PT Dua Putra Utama Makmur Tbk Pati bagian produksi yaitu terjadi karyawan yang keluar dan masuk setiap bulannya yang disebabkan karena ketidaknyamanan saat bekerja. Masih banyak karyawan yang mengalami hukuman baik ringan, sedang maupun berat karena beberapa alasan dan kesalahan yang mereka alami. Karyawan juga banyak yang tidak hadir karena tanpa izin, izin, ataupun sakit yang menghambat produktivitas kerja. Target yang selalu tercapai menunjukkan kinerja karyawan terus berjalan namun belum ada bukti penerimaan *reward* yang diterima.

Dari permasalahan tersebut maka dapat dirumuskan suatu pernyataan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja karyawan pada PT Dua Putra Utama Makmur Tbk Pati?
- b. Bagaimana pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT Dua Putra Utama Makmur Tbk Pati?
- c. Bagaimana pengaruh sistem *reward* terhadap produktivitas kerja pada PT Dua Putra Utama Makmur Tbk Pati?
- d. Bagaimana pengaruh *punishment* terhadap produktivitas kerja pada PT Dua Putra Utama Makmur Tbk Pati?
- e. Bagaimana pengaruh produktivitas kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Dua Putra Utama Makmur Tbk Pati?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas dapat dilihat bahwa terdapat beberapa hal yang hendak dicapai dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja karyawan pada PT. Dua Putra Utama Makmur.
- b. Menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT. Dua Putra Utama Makmur.
- c. Menganalisis pengaruh sistem *reward* terhadap produktivitas kerja pada PT. Dua Putra Utama Makmur.
- d. Menganalisis pengaruh *punishment* terhadap produktivitas kerja pada PT. Dua Putra Utama Makmur.
- e. Menganalisis pengaruh produktivitas kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Dua Putra Utama Makmur

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik teori maupun praktis, sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis

Peneliti diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan analisis sistem *reward* dan *punishment*, produktivitas kerja, kinerja karyawan pada perusahaan.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi PT Dua Putra Utama Makmur Tbk Pati untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan sistem *reward*, *punishment*, dan produktivitas kerja.

