

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi saat ini menciptakan banyak perubahan pola perekonomian dunia baik dari sisi persaingan bisnis, teknologi bahkan peran pelaku bisnis. Perubahan menuntut pelaku bisnis berpikir dan bertindak bagaimana untuk mempertahankan bisnis dari para pesaing sehingga mampu bersaing dan mempertahankan pangsa pasar atau memperoleh pangsa pasar baru demi tujuan bisnis. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak hanya dilihat dari sisi teknologi, dana operasional, sarana dan prasarana yang dimiliki, tetapi juga aspek Sumber Daya Manusia yang ada pada perusahaan (Pradnyani dkk, 2020).

Meskipun saat ini sudah dilengkapi dengan fasilitas penunjang yang memadai, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi aspek yang sangat penting bagi perusahaan, karena manusianya lah yang aktif berperan demi tercapainya tujuan perusahaan (Dymastara & Onsardi, 2020). Jika perusahaan berjuang dalam mengupayakan SDM yang berkualitas maka karyawan juga akan termotivasi untuk berkontribusi maksimal untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Pradnyani dkk, 2020).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun dalam penelitian ini berfokus pada *reward* dan *punishment* sebagai variabel *independent* dan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja karyawan sebagai variabel *dependent*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Manalu, 2020) di PT

Bima Multi Finance Cabang Batam disimpulkan bahwa *reward*, *punishment* dan motivasi kerja baik secara bersama-sama atau masing-masing variabel *independent* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Reward adalah hadiah yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berhak menerima atas hasil pekerjaan yang dilakukan, selain itu juga pemberian *reward* sebagai sarana meningkatkan motivasi kerja karyawan (Mentang, 2021). Berdasarkan hasil penelitian (Pradnyani dkk, 2020), (Manalu, 2020) dan (Dymastara & Onsardi, 2020) ditemukan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin mampu perusahaan memberikan *reward*, maka karyawan semakin dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Punishment adalah hukuman yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berhak menerima atas kesalahan yang dilakukan dimana pada umumnya bertujuan positif agar karyawan yang dihukum sadar dengan kesalahan yang dilakukan dan berusaha memperbaikinya sehingga tidak terulang kembali dikemudian hari (Pradnyani dkk, 2020). Berdasarkan hasil penelitian (Apriyanti dkk, 2020), (Dymastara & Onsardi, 2020), dan (Pradnyani dkk, 2020) ditemukan bahwa *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik *punishment* diterapkan maka akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

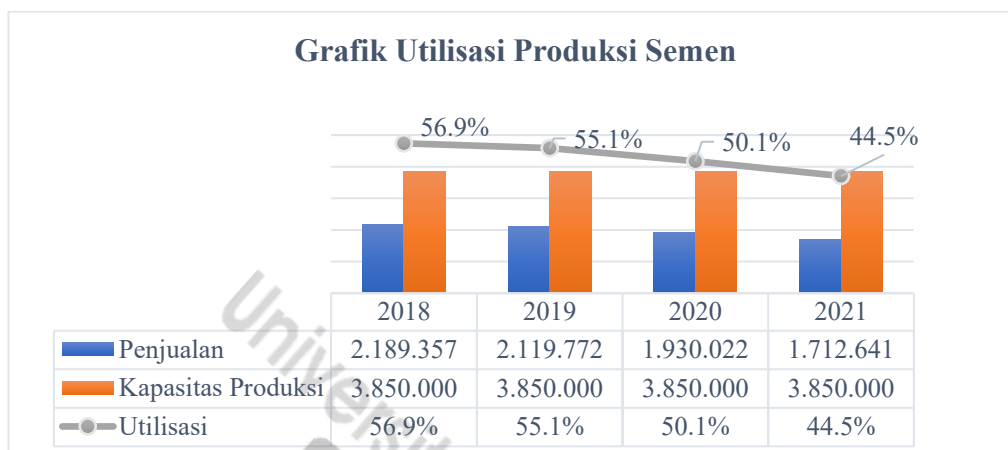
Pemberian *reward* dan *punishment* merupakan unsur penting agar motivasi karyawan dapat terjaga secara baik sehingga berpengaruh terhadap terjaganya kinerja karyawan dan tentu hal ini bertujuan agar tujuan perusahaan tercapai (Mentang, 2021). Dengan adanya penerapan *reward* dan *punishment* dapat

memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik (Sari & Ekowati, 2022). *Reward* dan *punishment* merupakan metode atau cara untuk memotivasi karyawan supaya dapat berkinerja lebih baik (Mesra, 2020). Berhasilnya sebuah perusahaan ditentukan oleh adilnya pemberian *reward* dan *punishment* (Purnomo, 2021).

Pemberian motivasi kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, kinerja karyawan akan berpengaruh kepada kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian (Arianto & Kurniawan, 2020), (Harahap & Tirtayasa, 2020) dan (Mentang, 2021) ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan berpengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Adapun BUMN yang dijadikan studi kasus atau objek pada penelitian ini adalah PT Semen Baturaja (Persero) Tbk yang bergerak di komoditas penjualan semen. Data Asosiasi Semen Indonesia (ASI) tahun 2022 menunjukkan bahwa kapasitas total produksi semen yang ada diseluruh Indonesia sebanyak 116.000.000 ton dengan tingkat penjualan semen baik dalam atau pun ke luar negeri tahun 2021 sebanyak 77.000.000 ton, artinya hanya 66% tingkat utilisasi nasional pabrik di Indonesia yang terpakai.

Laporan keuangan Perseroan menunjukkan, sejak tahun 2018 dengan kapasitas produksi sebesar 3.850.000 ton, rata-rata utilisasi produksi semen selalu di bawah rata-rata nasional 66%. Berikut data utilisasi produksi semen jika dibandingkan dengan kapasitas produksi semen terpasang yang dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 1.1 Grafik Utilisasi Produksi Semen

Berdasarkan pada Gambar 1.1, utilisasi produksi semen di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk 4 (empat) tahun terakhir rata-rata sebesar 51.6% atau di bawah rata-rata nasional yaitu 66%. Tentu banyak faktor yang mempengaruhi hal tersebut, salah satunya adalah kinerja karyawan.

Mengacu pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tahun 2022 antar karyawan dengan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, dimana saat ini sudah terdapat program-program untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain pemberian *reward* seperti bonus kinerja dan kenaikan jabatan dan golongan (promosi), pemberian *punishment* seperti penurunan jabatan dan skorsing serta pemberian motivasi kerja kepada karyawan seperti memberikan kesempatan *training* dan sertifikasi. Adapun wujud dari pemberian *reward* berupa gaji, insentif, bonus, promosi, liburan, pensiun (Sari & Ekowati, 2022).

Dilihat dari peristiwa dan fenomena yang terjadi, membuat penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* antara *reward* dan *punishment*.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, adapun identifikasi masalah dari penelitian ini, antara lain :

1. Rata-rata utilisasi produksi semen PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dari tahun 2018 - 2021 sebesar 51.6% dari kapasitas produksi semen terpasang; dan
2. Saat ini belum dapat dipastikan apakah pemberian *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk sehingga menyebabkan utilisasi produksi semen di bawah rata-rata nasional.
3. Saat ini belum dapat dipastikan apakah motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi antara *reward* dan *punishment* dengan kinerja karyawan di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk sehingga menyebabkan utilisasi produksi semen di bawah rata-rata nasional.

1.3 Rumusan Masalah

Mengacu pada identifikasi masalah, maka penulis menetapkan rumusan masalah dalam penelitian ini, antara lain:

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *reward* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

6. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*?

1.4 Batasan Masalah

Memperjelas penelitian dan agar tidak terjadi pembahasan yang menyimpang, maka penulis menetapkan batasan-batasan selama penelitian ini dilakukan, supaya apabila terdapat pembahasan diluar batasan yang telah ditentukan, maka penulis berharap dapat dilanjutkan oleh peneliti berikutnya.

Adapun batasan masalah tersebut, antara lain:

1. Badan Usaha Milik Negara yang menjadi subjek penelitian adalah PT Semen Baturaja (Persero) Tbk; dan
2. Pihak yang menjadi objek penelitian adalah karyawan tetap PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, bukan karyawan kontrak atau *outsourcing*.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan;
2. Pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja karyawan;
3. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan;
4. Pengaruh *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan;

5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan;
6. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*; dan
7. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

1.6 Manfaat Penelitian

Apabila penelitian ini telah terselesaikan, maka penulis berharap adanya manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, antara lain:

1. Kegunaan teoritis, sebagai referensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan secara khusus yang berkaitan tentang *reward*, *punishment* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; dan
2. Kegunaan praktis, sebagai gambaran mengenai kondisi kinerja karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk yang dilihat dari pengaruh motivasi, *reward* dan *punishment* dan sebagai sumbangan pemikiran bagi peneliti berikutnya, secara khusus yang berkaitan tentang motivasi, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

1.7 Susunan dan Struktur Tesis

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan susunan dan struktur tesis.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini memuat teori – teori yang mendukung rumusan masalah pada penelitian ini antara lain *reward*, *punishment*, motivasi kerja, kinerja dan SEM (*Structural Equation Modeling*), kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang semua yang berkaitan dengan metodologi penelitian, seperti jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, sampel/responden dalam penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan analisis pembahasan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan yang berhubungan dengan data penelitian berupa deskripsi responden, hasil uji validitas, uji reabilitas, cronbach's alpha, uji kebaikan model, uji hipotesis dan pembahasan dari hasil penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian dan saran peneliti untuk PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.

LAMPIRAN