

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

PT Difa Kreasi merupakan salah satu perusahaan *manufactured printing and packaging*. Perusahaan ini beralamat di Jalan Pemda Jatireja Cikarang Timur, Bekasi. Produk kemasan karton box yang dihasilkan berupa *mini carton box, honeycomb, single face, impraboard, carton pallet, dan angle corner*. Berdasarkan observasi dan studi dokumentasi yang dilakukan, ditemukan adanya beberapa indikasi yang menunjukkan penurunan kinerja karyawan PT Difa Kreasi. Hal ini terlihat pada Tabel 1.1 mengenai rekapitulasi hasil penilaian kinerja karyawan sebagai berikut.

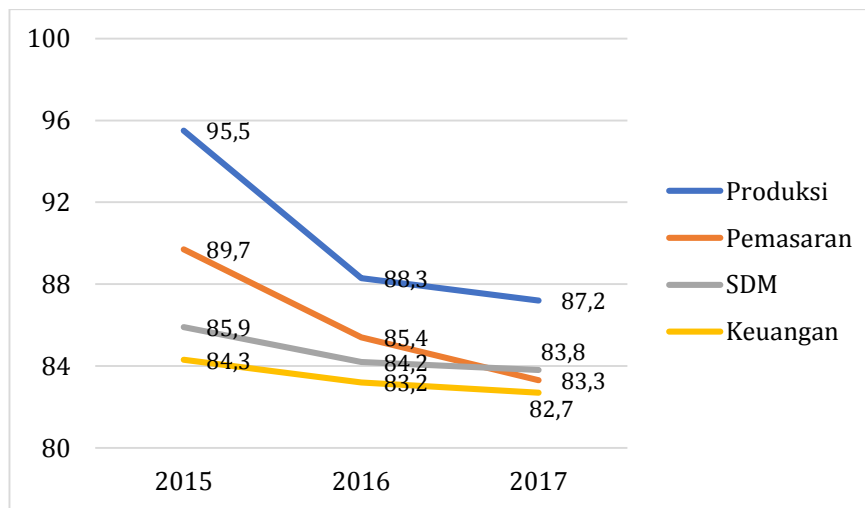
**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Karyawan**  
**PT Difa Kreasi Tahun 2015-2017**

Bobot	Predikat	2015		2016		2017	
		Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
≤ 32	Buruk	-	-	-	-	-	-
33-48	Kurang	2	1,9	4	3,8	5	4,7
49-64	Cukup	24	22,6	27	25,5	29	27,4
65-80	Baik	63	59,4	60	56,6	58	54,7
81-100	Sangat Baik	17	16	15	14,2	14	13,2
<b>Jumlah Karyawan</b>		<b>106</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>100</b>

Sumber: Bagian SDM PT Difa Kreasi, 2018

PT Difa Kreasi mulai melakukan penilaian kinerja yang terstruktur dan terdokumentasi pada tahun 2015. Oleh karena itu, penulis hanya mencantumkan penilaian kinerja tahun 2015-2017. Sebelumnya, tidak ada penilaian kinerja yang jelas di PT Difa Kreasi, sehingga dapat dikatakan sebagai indikasi awal adanya permasalahan kinerja. Terlihat pada Tabel 1.1 di atas bahwa penilaian kinerja sampai tahun 2017 mengalami penurunan. Jumlah karyawan berpredikat sangat baik dan baik selalu berkurang dari tahun 2015, dan sebaliknya jumlah karyawan berpredikat cukup dan kurang selalu mengalami peningkatan. Pada tahun 2017, karyawan berpredikat

baik sebesar 54,7% dan sangat baik sebesar 13,2%. Sedangkan persentase karyawan dengan predikat cukup sebesar 27,4% dan kurang sebesar 4,7%. Meskipun sudah ada penilaian kinerja yang terstruktur, tetapi kinerja karyawan tetap saja mengalami penurunan. Hal ini dapat juga terlihat pada Tabel 1.2 mengenai rekapitulasi hasil ketercapaian target kerja karyawan PT Difa Kreasi sebagai berikut.



Sumber: Bagian SDM PT Difa Kreasi, 2018

**Gambar 1.1**  
**Rekapitulasi Hasil Ketercapaian Target Kerja**  
**PT Difa Kreasi Tahun 2015-2017**

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa target kerja tidak pernah mencapai 100% pada tiga tahun terakhir. Persentase ketercapaian target kerja karyawan mengalami penurunan pada semua bagian kerja PT Difa Kreasi. Posisi yang mengalami penurunan terbesar dari 95,5% sampai pada angka 87,2% ditempati oleh bagian produksi, selanjutnya bagian pemasaran dari 89,7% menurun sampai 83,3% serta kedua bagian lainnya yaitu keuangan dan SDM yang juga mengalami penurunan capaian target kerja. Selain dari persaingan usaha yang semakin tinggi, belum efektifnya penggunaan waktu kerja oleh karyawan juga berdampak pada pekerjaan yang terbengkalai sehingga penyelesaiannya tidak sesuai target.

Penurunan kinerja karyawan PT Difa Kreasi ini harus segera diatasi, karena karyawan merupakan faktor utama penentu keberhasilan perusahaan. Apabila

masalah ini dibiarkan maka akan mengancam, mengganggu dan menghambat aktivitas PT Difa Kreasi dalam mencapai tujuannya. Berbagai indikasi belum optimalnya kinerja karyawan PT Difa Kreasi ini sesuai dengan hasil wawancara pada Tanggal 8 Agustus 2017 dengan Nasuhendi selaku Dirut PT Difa Kreasi, yang mengemukakan pernyataan berikut.

1. Sebagian besar karyawan belum mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat waktu sehingga target tidak tercapai.
2. Karyawan masih kurang inisiatif dan kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Sebagian besar karyawan kurang mampu bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, baik dengan atasan, bawahan, maupun sesama rekan kerjanya.

Berdasarkan wawancara tersebut, terungkap juga bahwa permasalahan kinerja karyawan PT Difa Kreasi disebabkan salah satunya oleh masih rendahnya tingkat motivasi kerja karyawan dalam bekerja, adapun berbagai fenomena rendahnya motivasi kerja karyawan PT Difa Kreasi adalah sebagai berikut.

1. Karyawan yang mangkir dari pekerjaan, di luar hak cuti, sakit dan izin yang diberikan perusahaan.
2. Karyawan yang tidak memanfaatkan waktu kerja secara efektif, seperti terlambat masuk, terlambat masuk kembali setelah istirahat, bahkan sampai ada yang tidak kembali bekerja setelah istirahat tanpa keterangan apapun.
3. Karyawan masih kurang bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, seperti lalai mengoperasikan peralatan kerja seperti mesin sehingga menyebabkan banyaknya hambatan dalam bekerja.
4. Karyawan banyak yang mengalami kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja, sehingga motivasi dalam bekerjanya semakin menurun.
5. Karyawan mengeluhkan berbagai permasalahan seperti kurangnya pemenuhan dasar yang diberikan perusahaan, kurangnya jaminan kenaikan jenjang karir, dan kekurangan lainnya yang memicu rasa kecemburuan sosial karyawan terhadap karyawan lainnya.

Motivasi memiliki peranan penting dalam segala aktivitas manusia, baik motivasi internal maupun eksternal. Motivasi merupakan suatu proses atau dorongan dari dalam atau luar diri seorang individu untuk bertindak melakukan suatu aktivitas yang akan mempengaruhi perilaku individu tersebut dalam mencapai tujuannya. Begitu pula dalam bekerja, karyawan yang termotivasi tentunya bersungguh-sungguh dalam memberikan kinerja terbaik mereka bagi kelangsungan perusahaan. Tanpa motivasi kerja yang cukup, karyawan akan cenderung terpaksa dalam melakukan pekerjaan sehingga hasilnya tidak sesuai dengan harapan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian Kiruja E K. dan Elegwa Mukuru (2013:81) bahwa salah satu faktor yang berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan adalah motivasi. Karyawan yang memiliki motivasi kuat akan memberikan kinerja lebih tinggi. Veliu (2015:41) menyatakan bahwa organisasi harus memiliki karyawan yang termotivasi mencapai tujuan bisnis, karena karyawan dengan motivasi kuat tentunya lebih produktif dan menghasilkan kinerja yang bermanfaat bagi kesuksesan pencapaian organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hashim Zameer, et al. (2014) dan Ibrahim dan Brobbey (2015) juga menyatakan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan berperan penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Baloch, et al. (2016:31) menyatakan motivasi memiliki peranan penting dalam menentukan performa dari tiap karyawan. Setiap karyawan yang termotivasi dalam bekerja, memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai mengenai tujuan yang harus dicapainya.

Selain itu, berdasarkan teori yang dikemukakan oleh James L. Gibson et al., (2012:88), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individual, lingkungan, dan perilaku. Faktor individual merupakan faktor yang berasal dari individu itu sendiri yaitu latar belakang keluarga, usia, pendidikan, kemampuan dan keterampilan, jenis kelamin, pengalaman, dan suku bangsa. Faktor lingkungan merupakan faktor yang berasal dari luar diri individu yaitu desain pekerjaan, struktur

organisasi, kebijakan dan peraturan, kepemimpinan, penghargaan dan hukuman, serta sumberdaya perusahaan. Faktor individual dan faktor lingkungan ini kemudian akan mempengaruhi terbentuknya faktor perilaku dari individu yang terdiri atas kemampuan memecahkan masalah, kemampuan berfikir, berkomunikasi, berkepribadian baik serta memicu munculnya motivasi bagi individu terkait. Faktor perilaku ini pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu terkait.

Mengacu pada teori tersebut, dapat diketahui salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi individu adalah melalui pemberian penghargaan dan hukuman kepada karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Nugroho (2015:6) menyatakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja adalah dengan pemberian penghargaan dan hukuman yang layak dan adil. Purwantono juga (2014:1) menyatakan bahwa pelaksanaan penghargaan dan hukuman yang efektif mampu mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan. Selain itu, penghargaan dan hukuman dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan walaupun penghargaan cenderung berkontribusi lebih besar, hal itu dikarenakan persepsi individu tentang penghargaan adalah sesuatu yang baik sedangkan hukuman sebagai sesuatu yang buruk (Koencoro, dkk. 2013:6).

PT Difa Kreasi melaksanakan pemberian penghargaan dan hukuman bagi setiap karyawannya. Bentuk penghargaan yang diberikan berupa finansial dan non finansial, serta hukuman berupa lisan dan tertulis. Salah satu bentuk penghargaan finansial yang diberikan PT Difa Kreasi adalah bonus berupa uang yang diberikan di luar gaji pokok, uang lembur, dan THR. Penghargaan ini diberikan ketika hasil kerja karyawan memenuhi bahkan melebihi target yang ditentukan perusahaan, serta mempertimbangkan kondisi perusahaan. Adapun bentuk penghargaan nonfinansial berupa rekreasi dan hiburan, mengikutsertakan karyawan terpilih mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan, serta berbagai apresiasi lain yang diberikan di tempat kerja.

PT Difa Kreasi juga memberikan hukuman kepada karyawan yang dinilai melanggar aturan dan kebijakan perusahaan. Pemberian hukuman tergantung pada

pelanggaran yang dilakukan karyawan, mulai dari teguran dari atasan, Surat Peringatan (SP) 1 sampai 3, dan yang terberat adalah karyawan diberhentikan dari pekerjaannya. Kasus pelanggaran yang pernah terjadi pada karyawan PT Difa Kreasi yaitu tidak menaati *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku, absen 3 hari berturut-turut, sampai pada manipulasi data perusahaan.

Penulis melakukan wawancara dengan beberapa orang karyawan PT Difa Kreasi mengenai pemberian penghargaan dan hukuman yang dilakukan PT Difa Kreasi. Seluruh narasumber menyatakan PT Difa kreasi menerapkan pemberian penghargaan dan hukuman, namun dirasa belum tepat sasaran. Mereka menyebutkan masih terdapat masalah dalam pemberian penghargaan dan hukuman, diantaranya pemberian penghargaan baik secara finansial maupun non finansial yang kadang mengalami keterlambatan, pembagiannya tidak merata, serta tidak sesuai harapan karyawan. Selain itu, pelaksanaan hukuman kepada karyawan yang melanggar peraturan dan kebijakan perusahaan dianggap belum adil dan tegas.

Pemberian penghargaan dan hukuman yang bermasalah ini berdampak pada tingkat motivasi kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka yang harus dilakukan PT Difa Kreasi adalah dengan melakukan perbaikan dalam pemberian penghargaan dan hukuman sehingga memicu peningkatan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hifni, dkk. (2017), Indra Herwinda (2017), Hafiza et al., (2011), Rendra MS, dkk. (2016), dan Nur Shafini M Said, et al., (2015) bahwa pemberian penghargaan dan hukuman yang adil dan sesuai dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja dan akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul “Pengaruh Pemberian Penghargaan dan Hukuman terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan PT Difa Kreasi di Cikarang – Bekasi”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran kinerja, motivasi kerja, serta penghargaan dan hukuman pada karyawan PT Difa Kreasi.
2. Bagaimana pengaruh penghargaan dan hukuman terhadap motivasi kerja karyawan PT Difa Kreasi.
3. Bagaimana pengaruh penghargaan dan hukuman terhadap kinerja karyawan PT Difa Kreasi.
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Difa Kreasi.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi atau temuan sebagai berikut.

1. Gambaran kinerja, motivasi kerja, serta penghargaan dan hukuman pada karyawan PT Difa Kreasi.
2. Pengaruh penghargaan dan hukuman terhadap motivasi kerja karyawan PT Difa Kreasi.
3. Pengaruh penghargaan dan hukuman terhadap kinerja karyawan PT Difa Kreasi.
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Difa Kreasi.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Bagi pengembangan ilmu, hasil penelitian dapat memperluas kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya yang berkaitan dengan penghargaan dan hukuman, motivasi kerja, serta kinerja karyawan. Sumbangan informasi sangat berguna untuk menambah wawasan dalam pendidikan dan

pengajaran MSDM. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi atau acuan dan sekaligus untuk memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian selanjutnya di masa mendatang.

## 2. Manfaat Praktis

Bagi para praktisi dan pemangku kebijakan di PT Difa Kreasi, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan melalui pemberian penghargaan dan hukuman. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.