

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era globalisasi yang ditandai dengan persaingan komersial yang semakin ketat, perusahaan harus terus meningkatkan kualitas dan produktivitas sumber daya manusianya. Kinerja karyawan memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan organisasi, di samping strategi bisnis dan penerapan teknologi. Sebuah perusahaan dapat mencapai kinerja tinggi jika mampu menciptakan suasana kerja yang positif, berhasil memotivasi karyawan, dan mengelola sumber daya manusia secara berkelanjutan. (Mangkunegara, 2017).

Sistem penghargaan dan hukuman adalah salah satu taktik yang digunakan banyak bisnis untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan mendapatkan penghargaan sebagai cara untuk menunjukkan apresiasi atas prestasi, kontribusi, dan kebiasaan kerja mereka yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Insentif ini dapat berupa uang, seperti bonus, insentif, dan kenaikan gaji, atau non-uang, seperti promosi, pengakuan atas prestasi kerja, dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Telah terbukti bahwa memberikan penghargaan yang adil dan proporsional meningkatkan komitmen karyawan, meningkatkan motivasi kerja, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi (Hasibuan, 2017). Di sisi lain, *punishment* berperan sebagai mekanisme pengawasan dan pengendalian yang bertujuan untuk mencegah serta mengoreksi perilaku kerja yang menyimpang dari

aturan maupun standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Perusahaan konveksi lokal yang terus menunjukkan eksistensinya di Kota Surabaya salah satunya adalah UD.Niagara Garment. Perusahaan ini didirikan pada awal dekade 1980-an dan bergerak dalam bidang produksi pakaian jadi, antara lain seragam sekolah, pakaian olahraga, serta busana kasual. Pada masa awal operasionalnya, UD. Niagara Garment masih berstatus sebagai usaha keluarga berskala kecil dengan sistem produksi yang sederhana. Namun, seiring meningkatnya kepercayaan pelanggan serta konsistensi perusahaan dalam menjaga mutu produk, UD. Niagara Garment mengalami perkembangan yang cukup pesat hingga mampu memperluas jangkauan pemasarannya ke berbagai daerah di luar Provinsi Jawa Timur.

Seiring dengan pertumbuhan perusahaan, UD. Niagara Garment terus melakukan penyesuaian terhadap dinamika pasar, perubahan selera konsumen, serta perkembangan teknologi dalam industri tekstil. Perusahaan mulai menerapkan sistem manajemen produksi yang lebih terorganisir, meliputi perencanaan kebutuhan bahan baku, pembagian tugas berdasarkan keahlian karyawan, pengendalian mutu, serta pengaturan jadwal produksi yang lebih efisien. Selain itu, perusahaan juga memanfaatkan teknologi modern seperti penggunaan mesin jahit otomatis, sistem pemotongan kain digital, serta penerapan *Computer-Aided Design* (CAD) dalam proses perancangan pola. Penerapan teknologi tersebut terbukti mampu meningkatkan efisiensi kerja sekaligus menjaga konsistensi dan kualitas produk yang dihasilkan.

Dari sisi manajemen sumber daya manusia, UD. Niagara Garment memahami

bahwa keberhasilan operasional perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kecukupan modal dan pemanfaatan teknologi, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas, kedisiplinan, dan loyalitas karyawan. Dalam upaya mempertahankan motivasi kerja dan meningkatkan kinerja karyawan UD. Niagara Garment menerapkan kebijakan *reward* dan *punishment* sebagai motivasi kinerja karyawan. Karyawan yang menunjukkan masa kerja panjang, dedikasi tinggi, serta kontribusi signifikan terhadap perkembangan perusahaan diberikan berbagai bentuk penghargaan, antara lain bonus tahunan, tunjangan loyalitas. Sistem *reward* tersebut diharapkan dapat memperkuat rasa memiliki terhadap perusahaan, meningkatkan kepuasan kerja, serta memacu karyawan untuk terus berprestasi.

Namun demikian, dalam praktiknya penerapan *reward* dan *punishment* di UD. Niagara Garment menunjukkan adanya ketidakseimbangan. Dari sisi *reward*, perusahaan memberikan tambahan insentif berupa pembayaran upah selama tujuh hari kerja meskipun karyawan hanya bekerja selama enam hari dalam satu minggu. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Akan tetapi, pada sisi *punishment*, penerapannya belum dilakukan secara konsisten. Sebagai contoh, karyawan yang datang terlambat tidak selalu dikenakan sanksi berupa pemotongan gaji atau tindakan disipliner lainnya. Kurangnya konsistensi dalam penerapan *punishment* tersebut berpotensi menurunkan tingkat kedisiplinan kerja serta memengaruhi perilaku karyawan dalam jangka panjang.

Agustriani et al. (2022) Salah satu elemen kunci dalam meningkatkan kinerja

karyawan adalah motivasi kerja. Menurut penelitian Agustriani dkk. (2022), kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi kerja. Pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, disiplin, dan produktif. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan metode manajemen yang dapat secara efektif meningkatkan dan mempertahankan motivasi kerja karyawan.

Selain motivasi kerja, kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menentukan tingkat kinerja organisasi. Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana karyawan merasakan kenyamanan, kesenangan, serta terpenuhinya kebutuhan selama melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kepuasan tersebut tidak hanya berkaitan dengan besarnya kompensasi yang diterima, tetapi juga meliputi kualitas hubungan kerja, kondisi lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, sistem evaluasi kinerja, serta keadilan dalam penerapan kebijakan perusahaan (Robbins & Judge, 2017).

Dalam sektor pakaian dan manufaktur seperti UD, semangat kerja yang lebih tinggi, tingkat kehadiran yang meningkat, dan dedikasi yang kuat untuk menjaga standar kualitas perusahaan merupakan karakteristik pekerja produksi yang puas. Di sisi lain, kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan sejumlah perilaku yang tidak diinginkan, termasuk peluang pergantian karyawan yang lebih tinggi, loyalitas yang rendah, peningkatan ketidakhadiran, dan produktivitas yang lebih rendah.

Penerapan sistem *reward* dan *punishment* juga memiliki pengaruh besar terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemberian *reward* yang dilakukan secara

adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi kerja mampu menumbuhkan perasaan dihargai, diakui, serta diperlakukan secara layak oleh perusahaan. Kondisi tersebut dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja yang berkelanjutan. Sebaliknya, penerapan *punishment* yang tidak konsisten atau dianggap tidak adil berpotensi menimbulkan rasa kecewa, ketidakpuasan, serta menurunkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap manajemen.

Berdasarkan kondisi yang terjadi di UD. Niagara Garment, meskipun perusahaan telah memberikan berbagai bentuk penghargaan, seperti insentif tambahan dan tunjangan loyalitas, namun pelaksanaannya belum sepenuhnya diimbangi dengan penerapan *punishment* yang konsisten. Ketidakseimbangan tersebut berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa bahwa peraturan tidak diterapkan secara merata cenderung mengalami penurunan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja, meskipun secara finansial memperoleh manfaat tambahan.

Selain itu, karakteristik pekerjaan produksi yang menuntut ketepatan waktu, daya tahan fisik, serta tingkat konsentrasi yang tinggi menjadikan aspek kepuasan kerja semakin penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, serta sistem penilaian kinerja yang objektif menjadi faktor pendukung utama dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan produksi. Apabila faktor-faktor tersebut

tidak terpenuhi secara optimal, maka karyawan berpotensi mengalami kejenuhan kerja yang dapat berdampak pada penurunan kualitas dan kuantitas hasil produksi.

Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan kondisi kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga merupakan variabel strategis yang memengaruhi kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, UD. Niagara Garment perlu memberikan perhatian yang serius terhadap aspek kepuasan kerja dalam merancang dan menerapkan kebijakan *reward* dan *punishment*. Hal ini bertujuan agar sistem yang diterapkan tidak hanya mampu meningkatkan motivasi, tetapi juga menciptakan rasa adil, nyaman, dan puas bagi karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai pengaruh *reward*, *punishment*, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan produksi di UD. Niagara Garment Surabaya menjadi penting untuk dilakukan. Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan, penelitian ini memiliki perbedaan dengan menempatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme pengaruh kedua sistem tersebut terhadap kinerja karyawan produksi. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada konteks industri konveksi lokal yang memiliki karakteristik pekerjaan berbasis keterampilan, ketelitian, dan kedisiplinan tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pengujian model hubungan terintegrasi antara *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan kepuasan

kerja pada sektor produksi industri garment skala lokal, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkeadilan.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana sistem *reward* dan *punishment* memberikan dampak yang baik terhadap UD. Niagara Garment?
2. Bagaimana kinerja karyawan di UD Niagara Garment terbentuk dan apa saja faktor yang mendukung mereka dalam mencapai hasil kerja yang baik?
3. Bagaimana motivasi dan kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan produksi pada UD. Niagara Garment Surabaya?

C. Tujuan Masalah

1. Mengetahui dampak sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan di UD Niagara Garment.
2. Mengetahui kinerja dan faktor yang mendukung hasil kerja karyawan di UD. Niagara Garment.
3. Mengetahui pengaruh tidak langsung *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan produksi melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait penerapan *reward* dan *punishment* dalam meningkatkan

kinerja karyawan.

- b. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas hubungan antara sistem penghargaan, sanksi, dan kinerja karyawan di berbagai sektor industri.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan (UD Niagara Garment)

Memberikan masukan serta bahan evaluasi bagi manajemen dalam merancang dan mengimplementasikan sistem *reward* dan *punishment* yang lebih efektif untuk meningkatkan motivasi, kedisiplinan, dan kinerja karyawan.

- b. Bagi Karyawan

Memberikan pemahaman mengenai pentingnya *reward* dan *punishment*, sehingga dapat menumbuhkan motivasi intrinsik untuk bekerja lebih disiplin, produktif, dan sesuai target perusahaan.

- c. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan, pengalaman, serta pemahaman praktis mengenai penerapan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan.