

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Maraknya pandemi *Corona Virus Disease* pada akhir 2019 atau sering disebut dengan COVID-19 menyebabkan banyaknya perusahaan berjalan secara tidak produktif. Dampak adanya pandemi ini sangat besar bagi perusahaan, terutama di industri manufaktur. Banyak perusahaan yang mendapat kerugian setelah adanya pandemi ini, bahkan sampai ada perusahaan yang menurunkan tingkat produksinya dikarenakan turunnya permintaan. Disisi lain, tidak sedikit industri manufaktur yang sampai gulung tikar. Namun, pada tahun 2020 perekonomian di industri manufaktur semakin membaik. Selain karena kondisi yang baik, didukung juga dengan sumber daya manusia yang memadai.

Sumber daya manusia memegang peranan penting bagi perusahaan. Sumber daya manusia sangat berperan dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, serta dapat menentukan pencapaian perusahaan secara nyata dengan sumber daya yang tersedia (Putri dan Rahyuda, 2021: 1). Kunci sukses suatu perusahaan dilihat dari kualitas sumber daya manusia yang ditandai dengan senantiasa fokus terhadap masa depan, mempunyai kemampuan dan keterampilan, dapat bekerja memenuhi target yang diberikan, dan berperilaku baik. Kualitas sumber daya manusia perlu dipertahankan dengan cara perusahaan harus selalu memperhatikan kinerja karyawannya.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018: 350). Kinerja karyawan sangatlah perlu, karena dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Selain itu, kinerja karyawan dapat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk, kinerja perusahaan juga tentu akan menurun. Perusahaan dapat mengetahui kinerja karyawan setiap periodenya dengan melakukan penilaian kinerja berupa evaluasi seberapa baik karyawan tersebut melakukan pekerjaannya jika dibandingkan dengan standar perusahaan, apakah kinerja karyawan mengalami penurunan atau peningkatan.

Salah satu cara agar karyawan dapat mempertahankan kinerjanya, perusahaan harus memberikan beban kerja sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Beban kerja merupakan tugas-tugas yang harus diselesaikan karyawan dengan jangka waktu tertentu. Pemberian beban kerja yang berlebihan maupun beban kerja yang rendah tidak baik bagi karyawan. Menurut Manuaba dalam Irawati & Carrollina (2017) beban kerja yang berlebih akan menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan beban kerja yang terlalu sedikit akan memberikan pengurangan gerak dan dapat menimbulkan kebosanan. Rasa bosan tersebut akan mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan

sehingga secara potensial membahayakan pekerja. Karyawan seringkali merasa kesulitan menanggung beban kerja yang dimilikinya. Mereka akan merasa lebih mudah menanggung beban kerja tersebut apabila diberikan penghargaan. Penghargaan dapat menjadi motivasi agar pekerjaan karyawan dapat diselesaikan dengan baik. Melalui pemberian penghargaan, karyawan akan lebih terangsang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu atau bahkan menyelesaikannya melebihi target yang diberikan.

Penghargaan merupakan segala sesuatu yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kinerjanya. Menurut Kurnianingsih dan Indiantoro dalam Sopiah dan Etta (2018: 358) sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendali penting yang digunakan untuk memotivasi personelnnya agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Penghargaan yang diberikan perusahaan kerap dalam bentuk pembayaran uang secara langsung berupa upah, gaji, insentif dan bonus. Selain itu, ada juga yang berbentuk pembayaran tidak langsung seperti asuransi, jaminan dan tunjangan. Adapun penghargaan yang tidak perlu mengeluarkan biaya tetapi tidak cukup mudah dilakukan yaitu penghargaan berupa pujian dan pengakuan dari manajer atau pimpinan sebagai suatu apresiasi atas kinerja yang telah diberikan karyawan. Dengan pemberian penghargaan tersebut karyawan akan merasa dihargai dan menyelesaikannya dengan suasana hati yang baik, sehingga mereka tidak akan merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut. Selain penghargaan, hukuman juga dapat memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan tidak

dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan, karyawan layak diberikan hukuman sehingga bisa meningkatkan kinerja.

Hukuman merupakan bentuk ancaman yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang melanggar peraturan, melakukan kesalahan, dan bagi karyawan yang tidak dapat mencapai target sesuai dengan yang ditentukan perusahaan. Ancaman yang diberikan ini dapat menjadi alat perangsang bagi karyawan. Meskipun dengan pemberian ancaman tersebut dapat menimbulkan rasa tidak senang, ancaman ini dapat menjadi efek jera dan membuat karyawan bekerja semaksimal mungkin dengan menanggung segala beban kerja yang diterima, sehingga karyawan tidak melakukan kesalahan kembali dan dapat memperbaiki kinerjanya.

Pemberlakuan hukuman disesuaikan dengan masing-masing peraturan di setiap perusahaan. Pada umumnya terdapat tiga jenis hukuman yang biasa diberikan oleh perusahaan yaitu hukuman ringan, sedang dan berat (Rivai, 2017: 186). Pertama, hukuman ringan berupa teguran lisan, diberikan apabila karyawan melakukan kesalahan yang baru dia lakukan. Kedua, hukuman sedang berupa penurunan gaji dan penundaan kenaikan pangkat, diberikan apabila karyawan masih melakukan kesalahan dan tidak merasa jera dengan teguran lisan. Kemudian yang ketiga hukuman berat berupa penurunan jabatan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan, diberikan apabila karyawan melakukan kesalahan berkali-kali dan tidak menjadi lebih baik setelah diberikan hukuman pertama dan kedua.

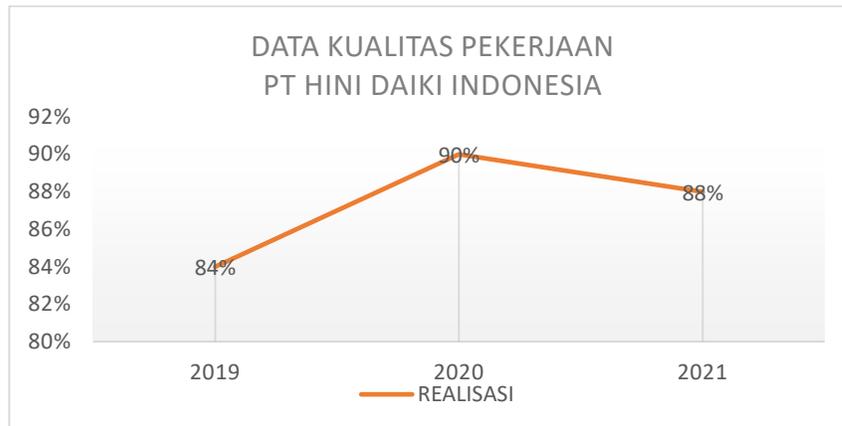
PT Hini Daiki Indonesia merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang industri manufaktur dengan memproduksi berbagai macam topi ekspor dan lokal serta memproduksi berbagai produk garmen seperti kemeja, kaos, rajut, dan lain-lain. Terdapat berbagai bidang yang ada di PT Hini Daiki Indonesia salah satunya bagian *sewing* produksi. Karyawan bagian *sewing* produksi bekerja selama 8 jam/hari. Target produksi yang harus diselesaikan setiap harinya berupa target individu dan kelompok. Target individu dihitung dari waktu kerja/proses produksi. Pada pembuatan topi ekspor membutuhkan 30 proses, topi lokal 20 proses, dan produk garmen 40 proses. Biasanya karyawan akan menyelesaikan 2 sampai 3 macam proses pengerjaan selama waktu kerja. Kemudian untuk target *team* atau kelompoknya dihitung berdasarkan kapasitas 1 hari produksi. Jumlah setiap *team* nya pada pembuatan topi ekspor sebanyak 8 *team* dengan 25 orang setiap *team*nya, topi lokal 3 *team* dengan 25 orang setiap *team*nya, dan produk garmen sebanyak 5 *team* dengan 20 orang setiap *team*nya. *Team* untuk pembuatan topi ekspor sebanyak 25 orang x 8 jam = 200 jam x 60 menit = 12.000 menit : 25 menit (proses produksi) = 480 pcs untuk 1 *team*, jika 8 *team* maka 480 pcs x 8 = 3.480 pcs. *Team* untuk pembuatan topi local sebanyak 25 orang x 8 jam = 200 jam x 60 menit = 12.000 menit : 20 menit (proses produksi) = 600 pcs untuk 1 *team*, jika 3 *team* maka 600 pcs x 3 = 1.800 pcs. Sedangkan untuk produk garmen, 20 orang x 8 jam = 160 jam x 60 menit = 9.600 menit : 40 menit (proses produksi) = 240 pcs untuk 1 *team*, jika 5 *team* maka 240 pcs x 5 = 1.200 pcs.

Adapun pemberian penghargaan di PT Hini Daiki Indonesia diberikan secara rutin pada acara-acara besar seperti peringatan ulang tahun PT Hini Daiki Indonesia, hari kemerdekaan, dan acara besar yang lainnya, sedangkan untuk penghargaan yang berbentuk insentif atau bonus berupa uang diberikan setiap bulan bersamaan dengan pemberian gaji. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan ini dibagi menjadi dua, yaitu penghargaan yang diberikan kepada individu dan kelompok. Penghargaan yang diberikan kepada individu berupa penghargaan karyawan teladan, karyawan absensi terbaik, karyawan produktivitas tertinggi, karyawan loyalitas terlama, dan apresiasi atau promosi jabatan. Sedangkan penghargaan yang diberikan kepada kelompok yaitu *team* atau divisi terbaik, *team* 5S terbaik, dan *team* produktivitas tertinggi.

Hukuman yang diberikan oleh PT Hini Daiki Indonesia terbagi menjadi enam tahap. Mulai dari teguran lisan, Surat Peringatan Pertama (SP-1), Surat Peringatan Kedua (SP-2), Surat Peringatan Ketiga (SP-3), Demosi (turun jabatan) dan PHK. Sebelum memberikan hukuman, atasan akan mengidentifikasi terlebih dahulu mengapa karyawan tersebut melakukan kesalahan. Setelah selesai diidentifikasi, karyawan akan diberi teguran lisan, apabila masih melakukan kesalahan tahap selanjutnya akan berlaku.

Permasalahan yang terjadi di PT Hini Daiki Indonesia untuk karyawan bagian *sewing* produksi, dilihat dari pengamatan dan wawancara awal kepada *staff* HRD yaitu dampak adanya pandemi COVID-19 membuat kualitas pekerjaan pada

kinerja karyawan menjadi tidak konsisten. Tingkat naik turunnya kualitas pekerjaan dapat dilihat pada grafik berikut:



Sumber: Bagian HRD PT Hini Daiki Indonesia, 2021

Gambar 1.1
Data Kualitas Pekerjaan PT Hini Daiki Indonesia

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa kualitas pekerjaan karyawan bagian *sewing* produksi di PT Hini Daiki Indonesia pada tahun 2019 sampai tahun 2020 mengalami kenaikan, dari 84% menjadi 90%. Namun pada tahun 2021 kualitas pekerjaan mengalami penurunan menjadi 88%. Penurunan kualitas yang dimaksud yaitu meningkatnya produk cacat yang dihasilkan. Hal ini dikarenakan banyak karyawan yang sakit terkena virus COVID-19 sehingga karyawan yang masuk kerja tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, tetapi mereka juga harus mengerjakan tugas lain yang tidak sesuai dengan bidangnya. Selain itu, karena kecemasan yang berlebihan membuat kesehatan mental karyawan terganggu yang menyebabkan karyawan merasa terbebani dan pekerjaan mereka menjadi tidak produktif. Meskipun produk cacat ini bisa diperbaiki, akan membutuhkan waktu yang lama sehingga penggunaan waktu kerja tidak efektif.

Karyawan akan termotivasi memperbaiki kinerjanya apabila diberikan penghargaan berupa bonus atau insentif. Pemberian penghargaan ini juga akan membuat karyawan merasa lebih semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, dikarenakan PT Hini Daiki Indonesia menganut sistem kekeluargaan, karyawan yang melakukan kesalahan atau tidak dapat mencapai target perusahaan hanya diberi hukuman berupa teguran lisan, dimana teguran tersebut hanya memberikan efek sementara.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk mengetahui seberapa besar beban kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan setelah dimediasi penghargaan dan hukuman, yang hasilnya akan disajikan dalam bentuk Skripsi yang berjudul **“PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PENGHARGAAN DAN HUKUMAN (Suatu Penelitian Pada Karyawan Bagian *Sewing* Produksi PT Hini Daiki Indonesia)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana beban kerja karyawan bagian *sewing* produksi di PT Hini Daiki Indonesia.
2. Bagaimana pemberian penghargaan pada karyawan bagian *sewing* produksi di PT Hini Daiki Indonesia.

3. Bagaimana pemberian hukuman pada karyawan bagian *sewing* produksi di PT Hini Daiki Indonesia.
4. Bagaimana kinerja karyawan bagian *sewing* produksi di PT Hini Daiki Indonesia.
5. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui penghargaan dan hukuman pada karyawan bagian *sewing* produksi PT Hini Daiki Indonesia.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Beban kerja pada karyawan bagian *sewing* produksi di PT Hini Daiki Indonesia.
2. Pemberian penghargaan pada karyawan bagian *sewing* produksi di PT Hini Daiki Indonesia.
3. Pemberian hukuman pada karyawan bagian *sewing* produksi di PT Hini Daiki Indonesia.
4. Kinerja karyawan bagian *sewing* produksi di PT Hini Daiki Indonesia.
5. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui penghargaan dan hukuman pada karyawan bagian *sewing* produksi PT Hini Daiki Indonesia.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi bahan informasi dibidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui penghargaan, dan hukuman.

2. Terapan Ilmu Pengetahuan

a. Bagi Penulis

Dapat memperdalam pemahaman khususnya mengenai permasalahan yang diteliti sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis.

b. Bagi Perusahaan

Mengharapkan agar penelitian ini dapat digunakan oleh pihak perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan terutama dibidang sumber daya manusia.

c. Bagi Pihak Lain

Dapat dijadikan sebagai referensi atau sebagai bahan acuan oleh peneliti lain dibidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui penghargaan, dan hukuman.

1.5 Lokasi Dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Hini Daiki Indonesia yang bertempat di Jalan Raya Ciawi Km 13 Kp. Kebon Bencoy Desa Mekar Wangi Cisayong Tasikmalaya 46153, Jawa Barat.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 13 bulan dimulai dari bulan November 2021 sampai dengan bulan November 2022, sebagaimana terlampir pada waktu penelitian.