

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini, perusahaan dituntut agar selalu meningkatkan *Job Performancenya* supaya tetap stabil dalam pergempuran bisnis era globalisasi yang ini. Performa karyawan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilan dalam mencapai target[1]. Perusahaan dengan *performance* yang tinggi memiliki keunggulan di pasar dan meningkatkan produktivitas. Dalam konteks ini, pelaku bisnis dituntut memahami komponen yang dapat memengaruhi *Job Performance (kinerja karyawan)*, seperti sistem *Reward* (penghargaan), *Punishment* (hukuman), dan *work enviroment* (lingkungan kerja).

Menurut Leman (2000) dalam [2], *Reward* adalah sesuatu yang diberikan kepada individu atau kelompok setelah mereka memperoleh keuntungan dalam suatu bidang tertentu dan dianggap sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian atau kontribusi mereka dalam bidang tertentu. Menurut teori Fitri, Ludigdo & Djamhuri (2013) dalam [3], *Reward* dapat dimaksudkan sebagai upaya yang dilakukan untuk memberikan penghargaan kepada seseorang karena telah mendapatkan prestasi baik dalam bentuk material maupun verbal. Sebuah penelitian dalam [3], *Reward* yang sesuai sasaran dapat membuat karyawan menjadi semangat bekerja dan termotivasi untuk terus memperbaiki kinerjanya. Mereka menemukan bahwa pemberian *Reward* yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan. UD Anugrah menerapkan *Reward* yang diberikan kepada karyawan untuk tujuan supaya karyawan tersebut bisa termotivasi dan meningkatkan *Job Performancenya*. *Reward* tersebut berupa gaji, bonus jika melebihi target produksi yang ditentukan dan THR saat hari raya. Namun dari hasil wawancara yang dilakukan di UD Anugrah didapati penerapan reward yang telah dilakukan menunjukkan dampak yang cukup positif terhadap semangat kerja karyawan. Meskipun sistem reward di perusahaan ini belum

sepenuhnya disesuaikan dengan kriteria target pekerjaan tertentu, namun pemberian seperti gaji pokok, tunjangan hari besar, dan bonus tahunan dinilai cukup memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusi mereka dihargai oleh perusahaan, sehingga muncul dorongan untuk bekerja lebih optimal. Pemberian reward yang bersifat objektif, seperti bonus tahunan berdasarkan kontribusi dan kehadiran, juga telah mendorong terciptanya persaingan sehat antar karyawan serta memperkuat rasa tanggung jawab individu dalam menyelesaikan tugasnya. Di samping itu, adanya komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan terkait mekanisme pemberian reward turut memperkuat kepercayaan terhadap kebijakan perusahaan, sekaligus meminimalkan potensi konflik atau kecemburuan antarpegawai. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun reward yang diberikan masih bersifat umum, namun dengan pengelolaan yang transparan dan proporsional, sistem tersebut mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan *job performance*.

Menurut Mangkunegara (2013: 130) dalam [4], hukuman (*Punishment*) adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. *Punishment* dapat berupa teguran, pengurangan insentif, hingga pemutusan hubungan kerja. *Punishment* bukanlah tujuan utama untuk menghukum karyawan secara berlebihan, tetapi lebih untuk memberi mereka rasa jera sehingga mereka dapat memperbaiki kesalahan dan meningkatkan kedisiplinan di tempat kerja. Sanksi yang diberikan secara proporsional dan objektif dapat meningkatkan lingkungan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan, tetapi sanksi yang tidak adil dapat menurunkan motivasi karyawan dan menyebabkan ketidakpuasan. Sebuah penelitian dalam [5], menemukan bahwa *Punishment* dapat meningkatkan disiplin karyawan dan meningkatkan kinerja. UD Anugrah menerapkan pemberian *Punishment* yang bertujuan untuk meningkatkan *Job Performance* seperti diterapkan pada saat karyawan terlambat bekerja, tidak masuk kerja tanpa ijin, dan jika meninggalkan tempat kerja sebelum jam istirahat tanpa ijin dari pengawas pabrik. Dan juga terdapat pemberian hukuman terkait pelanggaran tersebut seperti pemberian hukuman

lebih berat, pemberian hukuman dengan kejelasan, pemberian hukuman karena adanya penyimpangan dan konsistensi dalam penerapan hukuman. Namun hasil wawancara di UD Anugrah didapati keberadaan sistem sanksi yang diterapkan di perusahaan ini telah cukup mampu memberikan efek pengendalian terhadap perilaku kerja karyawan, dan turut mendorong peningkatan kinerja mereka. Meskipun demikian, dalam praktiknya, penerapan *punishment* di UD Anugrah belum sepenuhnya dilakukan secara tegas dan konsisten. Terdapat kecenderungan sikap toleran terhadap beberapa bentuk pelanggaran, seperti keterlambatan atau pelanggaran ringan lainnya. Beberapa kasus bahkan hanya ditangani dengan teguran lisan atau peringatan informal dari atasan, tanpa ada tindakan yang bersifat formal atau tertulis. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih menekankan pendekatan persuasif dalam menegakkan disiplin, dengan harapan dapat membentuk budaya kerja yang bertanggung jawab melalui komunikasi interpersonal dan pendekatan kekeluargaan. Meskipun pendekatan tersebut memiliki nilai positif, terutama dalam menjaga hubungan antar individu di tempat kerja, namun ketidakkonsistenan dalam penerapan sanksi dapat menimbulkan persepsi negatif di kalangan karyawan yang telah menunjukkan kedisiplinan tinggi. Ketidaktegasan ini berisiko menimbulkan rasa ketidakadilan, serta mengurangi efektivitas *punishment* sebagai alat pengendali perilaku kerja. Oleh karena itu, agar *punishment* dapat berfungsi lebih optimal dalam mendorong peningkatan *job performance*, diperlukan perbaikan dari sisi konsistensi, kejelasan aturan, serta pemerataan penerapan sanksi tanpa pandang bulu. Secara keseluruhan, sistem *punishment* di UD Anugrah dapat dinilai telah berjalan cukup baik dan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan. Meskipun sebagian besar aturan di perusahaan ini belum tertulis secara spesifik, namun mekanisme informal yang ada sudah cukup mengatur agar karyawan tetap mematuhi peraturan kerja.

Menurut Handayani (2015) dalam [3], *Work Environment* terdapat dua bagian yang memiliki perbedaan antara lain yaitu *Work Environment* dalam bentuk fisik dan *Work Environment* yang non-fisik. *Work Environment* dalam bentuk fisik merupakan fasilitas-fasilitas yang diperoleh karyawan dan berpengaruh dalam aktivitas karyawan baik langsung ataupun tidak langsung.

Work Environment yang *non-fisik* yaitu situasi yang mana didalam hubungan kerja yang baik antara pimpinan, rekan kerja dan bawahan. Segala aspek *Work Environment*, baik fisik maupun *non-fisik*, berpengaruh dalam hal kenyamanan dan produktivitas karyawan. *Work Environment* yang tenang dan kondusif, seperti fasilitas yang tersedia, hubungan kerja yang rukun, serta dorongan dari atasan dan teman kerja, bisa membuat *Job Performance* meningkat. Bertolak belakang jika *Work Environment* yang tidak kondusif, seperti beban kerja yang berlebihan, tekanan kerja yang tinggi, serta ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab, dapat menyebabkan stres dan menurunkan *Job Performance*. Hal ini dikemukakan Siagian (2014) dalam [6], artinya bahwa dengan *Work Environment* yang nyaman maka akan mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya *Work Environment* karyawan yang kurang nyaman akan menyebabkan karyawan kurang bersemangat bekerja sehingga menurunnya performa karyawan. UD Anugrah lebih mengedepankan *Work Environment* aspek bentuk fisik dalam *Work Environment* karena berhubungan langsung dengan karyawan yang akan meningkatkan *Job Performance* karyawan. Bentuk fisik yang diperhatikan meliputi aspek penerangan ruangan, warna dalam interior maupun eksterior, suara, tata ruang, suhu udara, kebersihan dan keamanan di tempat produksi. Namun bukan berarti aspek *non-fisik* tidak diperhatikan. Aspek *non-fisik* tetap diperhatikan untuk menjalin hubungan baik antara atasan dan karyawan namun tidak dibahas mendetail karena dirasa tidak menjadi permasalahan yang tinggi karena aspek *non-fisik* dapat di laksanakan secara natural dengan menjaga hubungan baik antara keduanya. Namun hasil wawancara didapati bahwa proses produksi di UD Anugrah terbagi dalam tiga bagian utama, yaitu bagian persiapan, injeksi, dan finishing. Pada bagian persiapan, ditemukan bahwa area kerja berada di lantai atas, sedangkan bagian injeksi terletak di lantai bawah. Kondisi ini menyebabkan alur kerja menjadi kurang efisien, karena hasil dari proses persiapan harus diturunkan secara manual ke bagian injeksi. Proses pemindahan ini tidak hanya memakan waktu lebih lama, tetapi juga menguras tenaga karyawan, terutama saat volume produksi sedang tinggi. Selain itu, penataan material dan alat kerja di bagian persiapan masih kurang ergonomis, ditambah

pencahayaan di beberapa sudut ruangan yang belum memadai sehingga mengurangi kenyamanan dan fokus kerja. Di bagian injeksi, permasalahan utama adalah ruangan yang dibagi ke dalam sekat-sekat sempit, yang membatasi ruang gerak karyawan dan menghambat alur kerja antar mesin. Sekat-sekat ini juga membuat penataan alat dan bahan menjadi tidak fleksibel. Suhu ruangan yang tinggi akibat panas mesin dan tingkat kebisingan yang cukup mengganggu turut menambah beban kerja karyawan. Selain itu, penggunaan alat pelindung diri (APD) seperti masker, sarung tangan, dan pelindung telinga masih belum maksimal, baik dari segi ketersediaan maupun kedisiplinan penggunaannya. Bagian finishing relatif lebih baik dari sisi pencahayaan, yang membantu dalam proses pengecekan kualitas produk. Namun demikian, beberapa masalah masih ditemukan, seperti meja kerja yang tidak ergonomis, tidak adanya rotasi kerja, serta tugas yang monoton, yang menyebabkan kelelahan dan kejenuhan. Meja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah juga membuat sebagian karyawan mengalami ketegangan otot, terutama ketika bekerja dalam waktu lama tanpa istirahat yang cukup. Berdasarkan kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja di UD Anugrah masih menghadapi sejumlah tantangan yang berdampak pada efisiensi dan kenyamanan kerja karyawan.

Dari hasil produksi pada bulan juni-juli didapatkan data sebagai berikut:

JUNI 2025				JULI 2025			
Tanggal	Produksi (Pasang)	Penjualan (Pasang)	Keterangan	Tanggal	Produksi (Pasang)	Penjualan (Pasang)	Keterangan
01-06-2025			Libur Mingguan	01-07-2025	116	121	Penjualan naik
02-06-2025	124	130	Penjualan naik	02-07-2025	135	141	Penjualan naik
03-06-2025	107	112	Penjualan naik	03-07-2025	129	135	Penjualan naik
04-06-2025	111	116	Penjualan naik	04-07-2025	125	131	Penjualan naik
05-06-2025	129	135	Penjualan naik	05-07-2025	122	128	Penjualan naik
06-06-2025	121	127	Penjualan naik	06-07-2025			Libur Mingguan
07-06-2025	121	127	Penjualan naik	07-07-2025	126	132	Penjualan naik
08-06-2025			Libur Mingguan	08-07-2025	127	144	Penjualan naik
09-06-2025	127	133	Penjualan naik	09-07-2025	119	134	Penjualan naik
10-06-2025	108	113	Penjualan naik	10-07-2025	112	127	Penjualan naik
11-06-2025	129	135	Penjualan naik	11-07-2025	132	149	Penjualan naik
12-06-2025	134	140	Penjualan naik	12-07-2025	128	145	Penjualan naik
13-06-2025	130	136	Penjualan naik	13-07-2025			Libur Mingguan
14-06-2025	111	116	Penjualan naik	14-07-2025	117	132	Penjualan naik
15-06-2025			Libur Mingguan	15-07-2025	119	145	Penjualan naik
16-06-2025	117	122	Penjualan naik	16-07-2025	134	164	Penjualan naik
17-06-2025	112	117	Penjualan naik	17-07-2025	130	159	Penjualan naik
18-06-2025	125	131	Penjualan naik	18-07-2025	127	155	Penjualan naik
19-06-2025	114	119	Penjualan naik	19-07-2025	116	142	Penjualan naik
20-06-2025	111	116	Penjualan naik	20-07-2025			Libur Mingguan
21-06-2025	110	115	Penjualan naik	21-07-2025	110	134	Penjualan naik
22-06-2025			Libur Mingguan	22-07-2025	120	155	Penjualan naik
23-06-2025	114	119	Penjualan naik	23-07-2025	140	181	Penjualan naik
24-06-2025	110	115	Penjualan naik	24-07-2025	131	169	Penjualan naik
25-06-2025	115	120	Penjualan naik	25-07-2025	127	164	Penjualan naik
26-06-2025	108	113	Penjualan naik	26-07-2025	139	179	Penjualan naik
27-06-2025	126	132	Penjualan naik	27-07-2025			Libur Mingguan
28-06-2025	111	116	Penjualan naik	28-07-2025	112	144	Penjualan naik
29-06-2025			Libur Mingguan	29-07-2025	127	172	Penjualan naik
30-06-2025	114	119	Penjualan naik	30-07-2025	129	174	Penjualan naik
				31-07-2025	114	154	Penjualan naik

Sumber : data produksi dan penjualan pada UD Anugrah 2025

Data produksi dan penjualan UD Anugrah selama Juni–Juli 2025 menunjukkan tren peningkatan yang konsisten hampir setiap hari kerja, mencerminkan kinerja karyawan yang cukup tinggi. Temuan ini menjelaskan bahwa variabel *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap *job performance*, yang berarti peningkatan output dipicu oleh motivasi kerja akibat sistem penghargaan dan sanksi yang diterapkan. Namun, meskipun kinerja meningkat, variabel *work environment* terbukti tidak berpengaruh yang menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang masih memiliki berbagai kendala tidak menjadi faktor utama pendorong produktivitas. Dengan demikian, kinerja tinggi di UD Anugrah lebih ditopang oleh faktor motivasional daripada faktor fisik lingkungan kerja.

Selain itu, penulis mendapati banyak penelitian tentang pengaruh *Reward* (penghargaan) dan *Punishment* (hukuman), dan *Work Environment* (lingkungan kerja) terhadap *Job Performance* (kinerja karyawan) sebagian besar dilakukan di perusahaan besar atau multinasional, namun jarang di teliti pada tempat usaha kecil dan menengah (UKM) seperti UD Anugrah. Meskipun demikian, penelitian yang lebih khusus diperlukan karena UKM memiliki dinamika dan kesulitan yang berbeda. Banyak penelitian telah melihat pengaruh *Reward* (penghargaan) dan *Punishment* (hukuman), dan *Work Environment* (lingkungan kerja) secara terpisah, tetapi sedikit yang melakukan penelitian yang menggabungkan ketiga faktor tersebut untuk melihat pengaruhnya terhadap *Job Performance* (kinerja karyawan). Penelitian ini akan melihat bagaimana ketiga faktor tersebut bekerja sama dengan satu sama lain. Sektor industri besar, seperti manufaktur atau teknologi, sudah biasa melakukan penelitian tentang pengaruh *Work Environment* (lingkungan kerja) terhadap *Job Performance* (kinerja karyawan). Namun, pengamatan yang dilaksanakan di UKM, seperti yang disebutkan di UD Anugrah, sangat terbatas. Dengan menyelidiki dampak *Work Environment* (lingkungan kerja) pada *Job Performance* (kinerja karyawan) di industri tersebut, penelitian ini akan memberikan kontribusi.

UD Anugrah yang berada di Brangkal Sooko, Mojokerto bergerak di bidang manufaktur. UD Anugrah adalah pabrik Sepatu yang telah menghadapi tantangan untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar tetap kompetitif di

industri karena perusahaan terus berkembang. Dari hasil wawancara perusahaan ini sudah menerapkan sistem *Reward* (penghargaan) dan *Punishment* (hukuman) dan berusaha menciptakan *Work Environment* (lingkungan kerja) yang ramah karyawan. Namun harus ada penelitian lebih lanjut untuk mengamati apakah indikator ini dapat membuat *Job Performance* (kinerja karyawan) meningkat.

Didasarkan pada latar belakang diatas, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh *Reward* (penghargaan) dan *Punishment* (hukuman), dan *Work Environment* (lingkungan kerja) terhadap *Job Performance* (kinerja karyawan). Dari permasalahan yang didapati diatas, penulis tertarik menentukan judul “***THE INFLUENCE OF REWARDS, PUNISHMENTS AND WORK ENVIRONMENT ON JOB PERFORMANCE (Study at UD Anugrah, Brangkal Sooko Mojokerto)***”

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat diuraikan beberapa rumusan masalah :

1. Apakah *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* karyawan di UD Anugrah?
2. Apakah *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* karyawan di UD Anugrah?
3. Apakah *Work Environment* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* karyawan di UD Anugrah?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, dapat diuraikan tujuan dari penelitian tersebut:

1. Untuk mengetahui apakah *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* karyawan di UD Anugrah?
2. Untuk mengetahui apakah *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* karyawan di UD Anugrah?
3. Untuk mengetahui apakah *Work Environment* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* karyawan di UD Anugrah?

1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan pemaparan tujuan penelitian diatas, berikut ini manfaat dari penelitian ini yaitu :

1. Manfaat praktis
 - a. Bagi peneliti

Dengan menghubungkan teori yang dipelajari dalam kuliah dengan praktik nyata, tulisan ini bisa menjadikan wadah untuk pengetahuan dalam pengaplikasian di kehidupan nyata.

b. Bagi Perusahaan

Penulisan dalam penelitian ini dapat membantu manajemen UD Anugrah dalam membuat kebijakan yang lebih baik tentang sistem *Reward* (penghargaan) dan *Punishment* (hukuman) serta menciptakan *environment* (lingkungan kerja) yang mendukung *Job Performance* (kinerja karyawan). Perusahaan dapat menemukan hal-hal yang perlu diperbaiki, seperti desain sistem *Reward* yang lebih adil, penerapan *Punishment* yang lebih humanis, atau perbaikan fasilitas dan kondisi *Work Environment*.

c. Bagi karyawan

Dengan *Work Environment* yang lebih nyaman dan sistem *Reward* dan *Punishment* yang transparan, *Job Performance* dan kesehatan mental karyawan dapat meningkat.

d. Bagi universitas

Dokumen ini dapat digunakan sebagai literatur penelitian sekaligus sebagai tolak ukur untuk instansi lain ingin meneliti indikator yang serupa.

2. Manfaat teoritis

- a. Bahan perbandingan antara teori yang didapatkan dengan realita dilokasi penelitian.
- b. Memperluas pemahaman tentang bidang penelitian yang serupa dan mengembangkan untuk penelitian selanjutnya.