

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek yang penting dalam kinerja dan keberhasilan sebuah organisasi. SDM harus dikelola dengan baik dan diberikan perhatian dan dipenuhi segala hak-haknya, dan SDM merupakan sebagai *partner* seorang pimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan. (Khaeruman et al., 2021) mengatakan bahwa terdapat berbagai sumber daya didalam organisasi yang perlu dikelola seperti modal atau uang, teknologi, metode atau strategi dan manusia, SDM merupakan elemen yang sangat penting untuk dikelola dalam organisasi.

Karyawan mempunyai perananan penting dalam mengembangkan suatu perusahaan. Keberhasilan organisasi dapat dipengaruhi dari SDM didalamnya. Sarana dan prasarana penunjang menjadi media bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan yang mentukan langkah strategis, implementasi hingga evaluasi kebijakan organisasi adalah sumber daya manusia didalam organisasi tersebut.

Efektivitas sumber daya lainnya seperti, keuangan, peralatan, teknologi, struktur dan lain-lain, dapat dipengaruhi dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Dengan sumber daya manusia yang mendukung, maka sumber daya lainnya dapat digunakan semaksimal mungkin. Oleh karena itu, SDM yang berkualitas dan kompeten harus dimiliki untuk kemajuan organisasi.

Menurut Gibson et al dalam (Silaen et al., 2021), bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor organisasi yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aprilia et al., 2023) bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh (Forbeshu & Edalmen, 2023) bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain *punishment* dan *reward*, faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. perusahaan yang memiliki kepemimpinan yang baik, akan meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan yang buruk akan memengaruhi kinerja karyawan menjadi buruk juga. Peran kepemimpinan sangat krusial dalam menentukan kualitas kinerja karyawan, karena pemimpin berfungsi sebagai panutan yang menetapkan arah bagi perusahaan. Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mengelola, memotivasi, dan mendorong karyawan dengan cara memberikan tugas yang sesuai, serta memberikan arahan dan instruksi yang dibutuhkan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Khoiri & Oktavia, 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan, pemberian *reward* dan *punishment* saling berhubungan dan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketiga elemen ini bekerja secara sinergis untuk membentuk efektivitas kerja karyawan, dengan tujuan memengaruhi dan mendorong perilaku mereka agar mampu meningkatkan kinerja.

Hubungan antara pemimpin dan bawahan memainkan peran besar dalam menentukan kinerja karyawan, di mana pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan arahan kepada bawahannya demi terciptanya efektivitas kerja yang optimal.

Motivasi berperan penting dalam mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, meningkatkan efisiensi dan kualitas kinerja, serta mendukung pengembangan diri. Motivasi kerja yang tinggi berkontribusi pada kesuksesan karyawan, sementara motivasi kerja yang rendah dapat mengurangi peluang keberhasilan. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin besar peluang karyawan untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaannya (Sunyoto & Wagiman, 2023).

PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung merupakan sebuah perusahaan *Total Food Solutions* dengan kegiatan operasional yang mencakup seluruh tahapan proses produksi makanan, mulai dari produksi dan pengolahan bahan baku hingga menjadi produk akhir yang tersedia di pasar.

Objek penelitian ini adalah PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung yang merupakan karyawan tetap pada seluruh klasifikasi. Jumlah total karyawan tetap saat ini yang dilakukan penilaian kinerja sebanyak 223 karyawan yang terdiri dari beberapa departemen. Penilaian kinerja yang dilakukan pada tahun 2024 dapat dilihat pada tabel 1.1 :

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan di PT. Indofood CBP

Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung

Kinerja	Hasil Penilaian	Jumlah
	Sangat melampaui harapan	Tidak ada
Melampaui harapan	43 Karyawan	
Memenuhi harapan	89 Karyawan	
Sebagian memenuhi harapan	91 Karyawan	
Tidak memenuhi harapan	Tidak ada	

Sumber : Data PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung Tahun 2025

Berdasarkan tabel 1.1 penilaian kinerja karyawan tahun 2024, dapat dilihat bahwa masih terdapat karyawan yang tidak termasuk kedalam kategori minimal memenuhi harapan sebanyak 91 karyawan. Sedangkan berdasarkan prasurey yang dilakukan, harapan manajemen PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung minimal kriteria penilaian kinerja karyawan adalah dalam kategori memenuhi harapan, artinya masih terdapat 91 karyawan yang masih dibawah batas minimal kriteria penilaian kinerja yaitu dalam kategori sebagian memenuhi harapan, yang artinya adalah belum memenuhi harapan yang sudah ditargetkan. Karakteristik jenis pendidikan karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung dapat dilihat pada tabel 1.2 :

Tabel 1.2 Data Karyawan di PT. Indofood CBP

Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung

Klasifikasi-Pekerjaan	Pendidikan				
	SD	SLTP	SLTA	Akademi	Sarjana
General Staff	-	-	10	9	14
Operatif	-	1	170	11	8
TOTAL	223				

Sumber : Data PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung Tahun 2025

Berdasarkan tabel 1.2. dapat diketahui bahwa jumlah karyawan berdasarkan klasifikasi pekerjaan yaitu *general staff* sebanyak 33 karyawan, *operatif* sebanyak

190 karyawan. Dapat diketahui bahwa PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung telah menerapkan pemberian *reward* dan *punishment* yang dapat dilihat pada tabel 1.3 :

Tabel 1.3 *Reward* Yang Diberikan Kepada Karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung

No	Jenis Reward	Periode
1	Bonus Tahunan	1 tahun sekali
2	Insentif	1 bulan sekali
3	Penghargaan	Untuk karyawan yang berprestasi

Sumber : Data PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang

Lampung Tahun 2025

Berdasarkan tabel 1.3 bahwa jenis *reward* untuk menerapkan kinerja karyawan telah diterapkan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung melalui bonus tahunan, insentif dan pemberian penghargaan bagi karyawan berprestasi sesuai syarat dan kriteria yang telah ditetapkan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung, karyawan yang mendapatkan *reward* yaitu karyawan yang dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan kepada karyawan oleh perusahaan. Bonus tahunan dan insentif diberlakukan untuk seluruh karyawan yang dapat menyelesaikan tugas berdasarkan target yang sudah ditetapkan dengan masa periode satu bulan sekali, sedangkan *reward* dalam bentuk penghargaan hanya diberikan kepada karyawan yang berprestasi yaitu karyawan teladan berdasarkan penilaian yang diberikan kepada karyawan dengan periode satu tahun sekali. *Punishment* yang diberikan dapat dilihat pada tabel 1.4 :

**Tabel 1.4 *Punishment* Yang Diberikan Kepada Karyawan
di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung**

No	Jenis <i>Punishment</i>
1	Peringatan Lisan
2	Surat Peringatan Tertulis
3	Pemutusan Hubungan Kerja

Sumber : Data PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung Tahun 2025

Berdasarkan tabel 1.4 diatas terdapat beberapa jenis *punishment* yang telah diterapkan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung melalui teguran dari atasan langsung ke karyawan yang telah melalaikan tugasnya dalam bekerja melalui peringatan lisan, surat peringatan tertulis dan pemutusan hubungan kerja. Kinerja karyawan memiliki kaitan erat dengan pemberian *reward* dan *punishment*. Karyawan yang menerima *reward* cenderung bekerja dengan lebih semangat dan teliti, sedangkan mereka yang mendapatkan *punishment* akan berusaha meningkatkan kinerja mereka agar lebih berhati-hati dalam menjalankan tugas. Kondisi ini mendorong peneliti untuk melakukan studi di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung, karena perusahaan tersebut telah menerapkan kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* dalam sistem kerjanya.

Tabel 1.5 *Gap Research*

No	Peneliti dan Tahun	Kinerja Karyawan			Motivasi kerja sebagai variabel moderasi
		Kepemimpinan	<i>Reward</i>	<i>Punishment</i>	
1	(Forbeshu & Edalmen, 2023)	B (+)	B (+)	B (+)	
2	(Aprilia et al., 2023)		B (+)	B (+)	
3	(Sitompul et al., 2024)	B (+)			
4	(Putri & Aziz, 2024)	B (+)	B (+)	B (+)	
5	(Firdaus & Hakim, 2020)	B (+)			

No	Peneliti dan Tahun	Kinerja Karyawan			Motivasi kerja sebagai variabel moderasi
		Kepemimpinan	<i>Reward</i>	<i>Punishment</i>	
6	(Agustina et al., 2024)	B (+)			B (+) Variabel motivasi kerja mampu memoderasi kepemimpinan
7	(Tiara, 2023)	B (+)	B (+)	B (+)	
8	(Azzahra & Barry, 2024)		B (+)	B (+)	B (+) Variabel motivasi kerja mampu memoderasi <i>reward</i> B Variabel motivasi kerja mampu memoderasi <i>punishment</i>

Sumber : Referensi dari berbagai jurnal

Keterangan : B (Berpengaruh), TB (Tidak Berpengaruh)

Berdasarkan tabel 1.5 diatas, terdapat beberapa penelitian yang sudah dilakukan berkaitan dengan kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan, (Agustina et al., 2024; Firdaus & Hakim, 2020; Forbeshu & Edalmen, 2023; Putri & Aziz, 2024; Sitompul et al., 2024; Tiara, 2023) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian dari variabel *reward* menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Aprilia et al., 2023; Azzahra & Barry, 2024; Forbeshu & Edalmen, 2023; Putri & Aziz, 2024; Tiara, 2023).

Pada variabel *punishment* menunjukkan bahwa variabel *punishment* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Aprilia et al., 2023; Azzahra & Barry, 2024; Forbeshu & Edalmen, 2023; Putri & Aziz, 2024; Tiara, 2023).

Pada motivasi kerja sebagai variabel moderasi, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Agustina et al., 2024) bahwa variabel motivasi kerja dapat memoderasi variabel kepemimpinan. Dalam konteks motivasi kerja sebagai variabel moderasi, penelitian yang dilakukan (Azzahra & Barry, 2024) menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mampu memoderasi *reward*. Meskipun variabel motivasi kerja mampu memoderasi *punishment* secara tidak signifikan.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan, Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderator Di PT. Indofood CBK Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung?
- b. Apakah pemberian *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung?
- c. Apakah pemberian *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung?
- d. Bagaimana peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung?

- e. Bagaimana peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung?
- f. Bagaimana peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengambil objek penelitian pada perusahaan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung. Penelitian hanya berfokus pada variabel-variabel yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di perusahaan tersebut, yaitu kepemimpinan, pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel moderator. Penelitian ini akan dilakukan pada rentang waktu 3 sampai 6 bulan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung.
- b. Mengetahui pengaruh pemberian reward terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung.
- c. Mengetahui pengaruh pemberian punishment terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung.

- d. Mengetahui peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung.
- e. Mengetahui peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh antara pemberian *reward* dengan kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung.
- f. Mengetahui peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh antara pemberian *punishment* dengan kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat akademis

Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan kajian dan referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang sumber daya manusia.

- b. Manfaat praktis

Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan evaluasi dan referensi bagi perusahaan mengenai kinerja karyawan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.