

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian penting dari setiap organisasi atau perusahaan, yang memastikan keberhasilan dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. SDM meliputi kegiatan rekrutmen, seleksi, pengembangan, penilaian kinerja, *reward*, *punishment*, dan menjaga loyalitas karyawan dalam sebuah organisasi. Dalam era globalisasi dan persaingan yang ketat, manajemen SDM yang efektif menjadi semakin penting untuk mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen SDM adalah menciptakan loyalitas karyawan. Sementara perusahaan ingin mempertahankan karyawan terbaik dan mencapai tujuan perusahaan, karyawan ingin memperoleh imbalan, dan kompensasi yang adil, serta menerapkan aturan untuk tetap menjaga ketertiban perusahaan.

Manajemen SDM juga harus menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang cepat, termasuk perubahan teknologi, kebijakan pemerintah, dan tuntutan pasar. Perubahan ini memerlukan manajemen SDM yang fleksibel dan dapat beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan. Ketika datang ke manajemen SDM, tugas terbesar organisasi adalah mempertahankan karyawan terbaik. Oleh karena itu, manajemen SDM harus memerlukan usaha-usaha untuk memastikan karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang

secara profesional dan menjadikan karyawan tersebut dapat bersikap loyal kepada perusahaan.

Loyalitas karyawan menjadi penting bagi keberhasilan organisasi karena dapat membantu meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan memperkuat reputasi organisasi. Salah satu faktor utama yang memengaruhi loyalitas karyawan adalah manajemen SDM yang efektif. Manajemen SDM yang baik dapat membantu membangun hubungan yang positif antara karyawan dan organisasi.

Menurut Hasibuan (2011), karyawan dinilai berdasarkan kesetiaan mereka terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi sebagai unsur loyalitas. Pada dasarnya, loyalitas karyawan mengacu pada tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang loyal akan merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasi dan cenderung bertahan dalam jangka panjang, bahkan dalam situasi yang sulit.

Manajemen SDM yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi dan mendorong mereka untuk bertahan dalam jangka panjang. Sebaliknya, manajemen SDM yang tidak efektif dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai atau tidak diperlakukan secara adil, yang dapat menurunkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Salah satu faktor penting dalam manajemen SDM yang efektif adalah kebijakan kompensasi yang adil dan transparan. Karyawan

yang merasa dibayar dengan baik dan adil cenderung lebih loyal terhadap organisasi daripada mereka yang merasa tidak diperlakukan secara adil.

Manajemen SDM yang efektif harus juga memperhatikan kepentingan karyawan sebagai individu. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memperhatikan kepentingan mereka sebagai individu cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Manajemen SDM yang efektif juga harus memperhatikan kepentingan karyawan sebagai kelompok. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memperhatikan kepentingan mereka sebagai kelompok cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Manajemen SDM yang efektif juga harus memperhatikan kebutuhan dan harapan karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memperhatikan kebutuhan dan harapan mereka cenderung lebih loyal terhadap organisasi.

Salah satu cara dalam menjaga loyalitas karyawan adalah dengan menerapkan budaya *reward* dan *punishment* terhadap karyawan. Menurut Sinambela (2017) *reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang, akan tetapi kedua hal tersebut saling berkaitan. Keduanya memiliki peran untuk memacu karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja dan lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Terkait hubungan antara *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) dengan loyalitas kerja karyawan, terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan. Pertama-tama, *reward* dan *punishment* merupakan dua cara yang berbeda dalam mengelola karyawan. *Reward* dapat berupa insentif, bonus, kenaikan gaji, atau promosi, sedangkan *punishment* dapat berupa peringatan,

pemecatan, atau pengurangan gaji. Kedua hal ini dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan dapat mempengaruhi loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Sutrisno (2013) menyatakan bahwa *reward* atau penghargaan merupakan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai bentuk penghargaan atas waktu mereka, tenaga mereka, dan pikiran mereka yang telah berikan. Secara umum, pemberian *reward* yang tepat dan sesuai dengan pencapaian karyawan dapat meningkatkan loyalitas mereka. *Reward* yang diberikan secara adil dan konsisten dapat mendorong semangat karyawan untuk bekerja lebih baik dan dapat meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui akan cenderung merasa lebih terikat pada perusahaan dan lebih cenderung untuk bertahan dalam jangka panjang. Di sisi lain, penggunaan *punishment* yang tidak adil atau berlebihan dapat menurunkan loyalitas karyawan. Penggunaan *punishment* yang tidak konsisten atau tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpastian dan membuat karyawan tidak nyaman.

Pemberian *reward* and *punishment* yang tidak adil akan menyebabkan kecemburuan sosial yang timbul diantara karyawan sehingga akan memicu hubungan kerja yang negatif dan tentunya berdampak pada kinerja karyawan. (Suryadilaga, dkk. 2016) Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk dapat mengelola kebijakan *reward* dan *punishment* dengan bijak dan adil. *Reward* serta *punishment* yang tepat dan konsisten dapat membantu meningkatkan loyalitas karyawan dan memperkuat hubungan mereka dengan pihak perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan harus lebih memperhatikan

seluruh aspek pengelolaan, tidak hanya *reward* dan *punishment*, agar dapat membangun hubungan yang kuat dan loyalitas yang tinggi dengan karyawan. Pemberian *reward* dan *punishment* perlu diimbangi dengan cara-cara lain yang dapat meningkatkan semangat dan kualitas karyawan, serta membangun kepercayaan dan rasa nyaman di dalam lingkungan kerja.

Manajer juga perlu mengingat bahwa setiap karyawan memiliki preferensi yang berbeda dalam hal *reward* dan *punishment*. Ada karyawan yang lebih mengutamakan *reward* yang lebih besar, sedangkan ada juga yang lebih mengutamakan pengakuan dan penghargaan. Hal yang sama berlaku untuk *punishment*, ada karyawan yang akan merasa terintimidasi dengan ancaman hukuman yang berat, sedangkan ada juga karyawan yang tidak akan merespon jika hukuman yang diberikan terlalu ringan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami preferensi karyawan dan menggunakan *reward* dan *punishment* yang tepat dan sesuai untuk setiap karyawan.

*Reward* atau imbalan adalah sesuatu yang diberikan sebagai penghargaan atas suatu prestasi atau perilaku yang diinginkan. Imbalan dapat diberikan dalam berbagai bentuk seperti uang, hadiah, pengakuan, atau kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Dalam dunia bisnis, *reward* sering dijadikan salah satu cara untuk menambah tingkat motivasi karyawan.

Menurut Purwanto (2013) *Punishment* adalah konsekuensi yang diberikan sebagai respons atas perilaku yang tidak diinginkan atau melanggar aturan. Siahaan (2013) berpendapat bahwa penerimaan hukuman (*punishment*) oleh karyawan mencerminkan kepatuhan mereka terhadap semua ketentuan

yang telah diberlakukan, entah itu ketentuan yang tertulis ataupun tidak tertulis. Dalam dunia bisnis, *punishment* dapat diberikan sebagai respons atas pelanggaran etika atau perilaku yang tidak diinginkan oleh karyawan. Hal ini dapat mencakup teguran, penundaan kenaikan gaji, atau bahkan pemecatan dari pekerjaan. Perlu diingat bahwa penggunaan *punishment* sebaiknya digunakan sebagai opsi terakhir dan hanya dalam situasi yang memang memerlukannya. Selain itu, perlu juga diterapkan secara adil dan konsisten untuk mencapai tujuan yang diinginkan tanpa menimbulkan dampak negatif pada individu yang dihukum.

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa variabel mengenai *reward* selalu berpengaruh positif dan juga signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil temuan sebelumnya oleh Nur Lailiya Mayangsari (2021) menemukan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, penelitian tersebut dilakukan di Mitra Persada Indonesia Umrah & Haji Surabaya. Selain itu, temuan serupa juga ditemukan oleh Kukuh Eko Prasetyo (2021) pada Karyawan PT. Matahari Departement Store Tunjungan Plaza Surabaya, bahwa pengaruh *reward* teridentifikasi positif dan juga signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Berbeda dengan pengaruh *reward* terhadap loyalitas karyawan, pengaruh *punishment* terhadap loyalitas karyawan memiliki banyak hasil penelitian yang berbeda. *Punishment* merupakan tindakan untuk memberikan hukuman, namun jika diberikan secara tepat dan bijak, dapat berfungsi sebagai pendorong untuk meningkatkan produktivitas atau disiplin karyawan. Hal ini

sesuai dengan temuan Gabriella Monica (2020) di PT. Bank SulutGo, di mana hasil yang ditunjukkan menggunakan uji t, bahwa *punishment*, berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan.

Menawarkan *reward* yang baik kepada karyawan dalam proses kinerja dapat mempengaruhi tingkat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dalam hal ini, sistem *reward* yang tepat dapat menjadi semangat yang mendorong karyawan bekerja dengan maksimal. Begitu juga yang terjadi dalam PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung, Implementasi sistem *reward* di perusahaan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan tingkat produktivitas dan menjadi karyawan yang sangat loyal terhadap perusahaan. Sebaliknya, *punishment* akan menurunkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

PT. Sygma Exa Grafika berfokus pada pencetakan Al-Quran, dengan menggunakan merek Syaamil Quran. Perusahaan ini melalui 29 langkah untuk melakukan proses transformasi bahan mentah menjadi produk akhir yang siap dipasarkan. Proses-proses tersebut meliputi printing, lipatan, penyusunan dan sejumlah proses revisi hingga produk akhir siap untuk diluncurkan ke pasar.

PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung memiliki total karyawan berjumlah 129 orang, yang mana dalam pengelolaan SDM dalam jumlah besar membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat agar menjaga menjaga kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Salah satu usaha membentuk loyalitas karyawan perusahaan melakukan penerapan *reward* dan *punishment*. Ketika sebuah *reward* dan *punishment* kurang maksimal, diterapkan pada PT. Sygma Exa Gafika, dapat dilihat bahwa *reward* dan *punishment* yang diberikan

kepada karyawan masih terbatas atau tidak optimal dalam kondisi situasi kerja tertentu. Situasi ini terlihat dari kinerja karyawan yang belum terukur dengan baik yang suatu saat dapat mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan terutama pada saat penilaian di akhir tahun yang menjadi dasar pemberian penghargaan. Kondisi ini juga dapat membuat karyawan tidak disiplin dalam bekerja sehingga ketika performa mereka menurun, maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga akan ikut menurun.

**Tabel 1. 1**  
**Jumlah Tenaga Kerja Bagian Produksi**

No	Bagian	Jumlah
1.	Leader Produksi	5 Orang
2.	Admin Produksi	3 Orang
3.	QC ( <i>Inline, Incoming, On going, Cover, Packing</i> )	34 Orang
4.	Mesin ( <i>lipat, susun, jahit, tapping, Press block line, lepas block, cutting, veil, Laminasi, Spot UV, hardcover, Punch, mesin peling cover, cassing in, frontming, assembling.</i> )	83 Orang
5.	<i>Maintenance</i>	4 Orang
Jumlah		129 Orang

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan data yang dicantumkan pada tabel di atas terlihat bahwa terdapat 129 orang tenaga kerja di bagian produksi. Diharapkan oleh perusahaan bahwa dengan jumlah karyawan sebanyak itu, perusahaan dapat mempertahankan tenaga kerja yang ada untuk meningkatkan efisiensi produksi.

Dari hasil wawancara dengan divisi Sumber Daya Manusia (SDM) bagian *Quality Control* di PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung dinyatakan bahwa perusahaan telah mengalami perubahan data *turnover* Karyawan dalam beberapa waktu terakhir dan melakukan usaha *reward* dan *punishment* terhadap karyawan dalam rangka menjaga loyalitas karyawan terhadap perusahaan dengan memberikan *reward* berupa kesempatan promosi jabatan dan *punishment* berupa teguran yang berujung pada pemutusan hubungan kerja serta sedang dilakukannya penyesuaian lebih lanjut mengenai *reward* dan *punishment* di PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung.

**Tabel 1. 2**  
**Data *Turnover* Karyawan PT. Sygma Exa Grafika Tiga Tahun Terakhir**

<b>Tahun</b>	<b>Karyawan Awal Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Yang Keluar</b>	<b>Jumlah Karyawan Yang Masuk</b>	<b>Jumlah Karyawan Akhir Tahun</b>
2020	160	53	28	135
2021	135	20	47	162
2022	162	58	25	129

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan Data *Turnover* Karyawan diatas dapat dilihat bahwa di tahun 2022 menjadi tahun dengan *turnover* karyawan terbanyak. Peneliti menemukan bahwa jumlah *turnover* karyawan yang terjadi di tahun 2020 disebabkan oleh pandemi covid-19 yang terjadi di bulan maret 2020 yang kemudiaan mengarah kepada kebijakan pemerintah untuk melaksanakan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) yang mengakibatkan terhambatnya perputaran roda ekonomi nasional. Kemudian di tahun 2021 PT.

Syigma Exa Grafika Kota Bandung sudah mulai beradaptasi dengan kondisi perekonomian nasional di tengah gejolak pandemi. Selanjutnya, di tahun 2022 seharusnya PT. Syigma Exa Grafika Kota Bandung sudah bisa menjaga stabilitas perusahaannya, akan tetapi dalam data yang peneliti temukan tahun 2022 menjadi tahun dengan *turnover* karyawan terbanyak yang mendorong peneliti melakukan penelitian untuk mengetahui apakah *reward* dan *punishment* menjadi penyebab terhadap tingkat loyalitas karyawan di PT. Syigma Exa Grafika Kota Bandung.

Peneliti juga menemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Vega Irianti Putri, dkk (2022) bahwa kepuasan kerja tidak memoderasi *reward* dan *punishment* terhadap loyalitas karyawan di PT. BRI (Persero) TBK. Kantor Cabang Manado. Dalam penelitian tersebut Vega Irianti Putri, dkk (2022) menyatakan bahwa hasil yang mereka temukan tidak seperti pernyataan tentang hasil studi sebelumnya yang telah dilakukan oleh Agustina (2019), ditemukan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi hubungan antara *reward* dan loyalitas karyawan. Dalam kata lain, pengaruh *reward* terhadap loyalitas karyawan dimoderasi oleh kepuasan kerja yang padahal penelitian yang dilakukan oleh Agustina (2019) tidak sedang membahas mengenai kepuasan kerja yang memoderasi pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap loyalitas karyawan melainkan tentang pengaruh Fraud Pentagon dalam mendeteksi kecurangan pelaporan keuangan. Dalam penelitian Vega Irianti Putri, dkk (2022) juga menyatakan bahwa hasil berbeda mereka temukan dalam hasil studi yang sebelumnya telah dilakukan oleh Ida Nyoman Basmantra (2018)

yang menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dimoderasi oleh kepuasan kerja, padahal penelitian yang dilakukan oleh Ida Nyoman Basmantra (2018) membahas mengenai kepuasan kerja yang memediasi pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi : Studi Pada Karyawan PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung Kota Bandung”**



## B. Identifikasi Masalah

Dari penjelasan latar belakang yang diberikan oleh peneliti, terdapat penemuan masalah sebagai berikut:

1. Terdapat perbedaan temuan mengenai pengaruh *punishment* terhadap loyalitas karyawan pada penelitian sebelumnya.
2. Adanya perubahan *turnover* karyawan pada PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung selama tiga tahun terakhir.
3. Sudah diterapkannya dan terdapat penyesuaian lebih lanjut mengenai *reward* dan *punishment* terhadap karyawan di PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung.

## C. Rumusan Masalah

Dari Uraian latar belakang dan identifikasi masalah yang telah disajikan, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh *reward* secara parsial terhadap loyalitas karyawan pada PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung?
2. Apakah terdapat pengaruh *punishment* secara parsial terhadap loyalitas karyawan pada PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung?
3. Apakah terdapat pengaruh *reward* dan *punishment* secara simultan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung?

4. Apakah pengaruh pemberian *reward* terhadap loyalitas karyawan dimoderasi oleh kepuasan kerja pada PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung?
5. Apakah pengaruh pemberian *punishment* terhadap loyalitas karyawan dimoderasi oleh kepuasan kerja pada PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward* secara parsial terhadap loyalitas karyawan pada PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* secara parsial terhadap loyalitas karyawan pada PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui apakah *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap loyalitas karyawan dimoderasi oleh kepuasan kerja pada PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung.
5. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap loyalitas karyawan dimoderasi oleh kepuasan kerja pada PT. Sygma Exa Grafika Kota Bandung.

## E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan penjelasan awal dan identifikasi masalah yang disajikan, masalah dalam penelitian ini dapat diformulasikan sebagai berikut:

### 1. Kegunaan Teoritis

Salah satu kegunaan teoritis adalah sebagai landasan dalam menjelaskan dan memahami suatu fenomena atau topik yang akan diteliti. Dengan menggunakan teori, peneliti dapat mengembangkan hipotesis dan menguji secara sistematis dengan metode ilmiah. Dalam hal ini, teori dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang variabel yang akan diteliti, hubungan antara variabel, dan prediksi hasil penelitian.

Selain itu, teori juga dapat membantu peneliti dalam mengembangkan kerangka konseptual dan metodologis. Dengan memahami teori yang relevan dengan topik penelitian, peneliti dapat mengembangkan konsep atau model yang tepat untuk memperjelas variabel dan hubungan antara variabel. Selain itu, teori dapat memberikan panduan dalam memilih metode penelitian yang tepat dan alat ukur yang valid dan reliabel.

### 2. Kegunaan Praktis

Dengan dilakukan penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak di antaranya penulis sendiri akan mendapatkan pengalaman berharga dan pengetahuan yang berguna untuk masa depan. Sementara bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi yang dapat membantu dalam pengambilan

keputusan, terutama dalam mengevaluasi bagaimana karakteristik pekerjaan dan pengembangan karir dapat mempengaruhi loyalitas karyawan.

