

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Industri pangan adalah industri makanan yang bergerak dalam memproduksi makanan untuk kebutuhan sehari-hari masyarakat. Salah satu jenis bahan makanan yang diproduksi adalah tahu yaitu jenis makanan yang terbuat dari kacang kedelai. Badan Pusat Statistik (2014-2016) menyatakan kebutuhan pangan untuk jenis makanan tahu meningkat di tahun 2016, dapat dilihat dari Tabel 1.1 apabila di urutkan dari jenis bahan makanan tersebut konsumsi terhadap tahu mengalami kenaikan sebesar 0,008 di tahun 2015.

Tahu merupakan salah satu bahan makanan pokok yang termasuk dalam empat sehat lima sempurna. Tahu juga merupakan bahan makanan yang mengandung banyak gizi dan mudah diproduksi. Banyak merek tahu tepatnya di daerah Bandung tentu saja memberikan peluang bagi para konsumen untuk memilih produk yang sesuai dengan keinginannya.

Tabel 1.1
Rata-rata Konsumsi Tahu dalam Rumah Tangga Di Indonesia

Tahun	Konsumsi 1 Rumah (kg/tahun)
2014	7,07
2015	7,49
2016	7,87

Sumber : SUSENAS – BPS (2015)

Menurut hasil SUSENAS – BPS tahun 2015, cakupan konsumsi kedelai yang berbahan kedelai hanya dalam bentuk tahu. Oleh karena itu dalam analisis

ini yang digunakan sebagai konsumsi kedelai dalam rumah tangga adalah berasal dari tiga bahan makanan tersebut. Perkembangan konsumsi tahu di tingkat rumah tangga di Indonesia selama tahun 2014-2016 berfluktuatif. Rata-rata konsumsi tahu tahun 2014-2016 adalah sebesar 7,4 kg/kapita/tahun.

Di Indonesia tepatnya di Bandung banyak sekali perusahaan-perusahaan tahu. Dengan semakin banyaknya perusahaan tahu beredar di pasaran berarti memberi keleluasaan bagi konsumen untuk memilih yang sesuai dengan keinginannya seperti; rasanya, atau kualitas tahunya.

Tabel 1.2
Data Penjualan Tahu dari Empat Produsen Tahu di Bandung 2014-2016
(dalam satuan bks)

Perusahaan	2014	2015	2016
Tahu Talaga	57.964	56.865	57.531
Pabrik Tahu Susu Lembang	67.317	66.567	65.682
Tahu Sehat Bersih	54.986	54.812	52.974
Tahu Yun-Yi	68.089	68.531	67.750

Sumber : Data Penjualan Tahu dari 4 produsen Tahu di Bandung

Dilihat dari data pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pada tahun 2016 Pabrik Tahu Yun Yi mengalami penurunan. Dari beberapa produsen tahu di Bandung. Pabrik Tahu Yun Yi Kota Bandung merupakan salah satu *Store Business Unit (SBU)* dari The Big Price Cut Group yang secara khusus bergerak di bidang pengelolaan pangan. Pabrik Tahu Yun Yi Kota Bandung memasok

produksi tahu yang akan dijual di tempat pembuatan tahu tersebut dan memasok produk tahu ke setiap cabangnya dan juga kepada setiap pelanggan tetapnya.

Tahu Yun-Yi Bandung adalah sebuah perusahaan yang memproduksi tahu mentah yang dijual secara B2B (*Business to Business*) kepada restoran-restoran sebagai *supplier* tahu atau secara B2C (*Business to Consumer*) langsung pada pelanggan melalui tim *sales*, restoran – restoran , agen yang bekerja sama, dan juga supermarket-supermarket ternama di Indonesia.

Tahu Yun-Yi Bandung memposisikan dirinya sebagai penyedia tahu yang sehat dan bersih dan terus mengkampanyekan manfaat kesehatan dari mengkonsumsi tahu. Tahu Yun-Yi ingin memberikan pandangan pada pelanggan bahwa kita bisa hidup sehat dengan mengkonsumsi makanan yang sehat. Dengan menawarkan tahu yang sehat dan bersih maka Tahu Yun-Yi Bandung sedang mengincar untuk menjadi *pioneer* dalam penjualan Tahu di Indonesia.

Motto yang digunakan oleh Tahu Yun-Yi Bandung adalah Terenak, Tersehat dan Terjangkau. Terenak berarti menyediakan tahu yang paling enak dibandingkan produk tahu kompetitor, tidak bersih dan baik yang menyebabkan produk tahu mereka bisa dikatakan tidak sehat dan Terjangkau berarti harga yang terjangkau dan juga distribusi Tahu Yun-Yi yang menjangkau pelanggan di Bandung.

Dapat dilihat pada Tabel 1.3 merupakan data penjualan tahu di Pabrik Tahu Yun Yi tahun 2014-2016 menunjukkan bahwa penjualan tahu putih mengalami penurunan penjualan. Pola penjualan yang tidak tetap akan mengakibatkan beban kerja yang tidak tetap. Untuk mengatasi hal

tersebut, diperlukan perencanaan untuk mengatur tingkat persediaan, tingkat produksi, penggunaan tenaga kerja, kapasitas produksi yang dipakai serta untuk membuat jadwal produksi yang terperinci sesuai dengan kapasitas yang dimiliki dan juga pemberian reward terhadap kinerja para karyawan.

Tabel 1.3
Data Penjualan Tahu di Pabrik Tahu Yun Yi Tahun 2014-2016
(dalam satuan box)

Jenis/Tahun	2014	2015	2016
Tahu Kuning	25.643	25.580	25.781
Tahu Putih	28.306	28.731	28.769
Tahu Kotak	14.140	14.220	13.200
Total	68.089	68.531	67.750

Sumber : Laporan Penjualan Pabrik Tahu Yun Yi Tahun 2014-2016

Sejak pertama kali didirikan di tahun 1940 hingga sekarang, Pabrik Tahu Yun Yi memiliki 3 item varian produk yang terdiri dari tahu putih, tahu kuning, dan tahu kotak. Produk barang jadi ini memiliki masa kadaluarsa yang pendek (satu minggu) dan diproduksi berdasarkan tingkat penjualan aktual (*make to order*). Untuk kategori produk yang diproduksi berdasarkan tingkat penjualan aktual (*make to order*), tingkat produksinya cenderung tidak tetap.

Tahu Putih merupakan contoh produk yang termasuk kategori produk yang diproduksi berdasarkan tingkat penjualan aktual (*make to order*) yang untuk selanjutnya akan ditetapkan sebagai objek penelitian. Dari beberapa varian produk, tahu putih menduduki peringkat pertama sebagai produk dengan tingkat penjualan yang paling tinggi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakan sumber daya manusia untuk mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas. Kualitas atau kinerja karyawan harus selalu dipelihara dan ditingkatkan, salah satu caranya adalah dengan penerapan *reward* dan *punishment*.

Untuk meningkatkan kinerja yang efektif, maka instansi organisasi dapat memperhatikan hal yang paling utama yakni pemenuhan kebutuhan pegawainya. Untuk memenuhi kebutuhannya, maka diperlukan adanya imbalan atau kompensasi sebagai bentuk motivasi yang diberikan kepada pegawai. Kompensasi penting untuk meningkatkan motivasi pegawai mencapai prestasi yang terbaik. Prinsip penting dalam kompensasi adalah prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak dan apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi yang setimpal serta adil.

Kekeliruan dalam menerapkan sistem kompensasi, khususnya sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja dikalangan pegawai dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik pegawai maupun organisasi. Dalam kenyataannya organisasi menerapkan sistem manajemen kompensasi disesuaikan dengan kondisi masing-masing. Beberapa fakta berikut ini menunjukkan rendahnya sistem *reward* dan *punishment* pada sejumlah organisasi bisnis menunjukkan bahwa pertumbuhan dan daya kompetitif yang dimiliki dihasilkan melalui *Punishment* khusus yang diciptakan melalui pengembangan keterampilan tinggi bagi karyawan, kekhasan kultur organisasi, sistem maupun proses manajemennya.

Survei pada 54 perusahaan menemukan bahwa 51 diantaranya hanya sedikit bahkan tidak melakukan penilaian SDM (pengukuran kuantitatif) terhadap upaya departemen SDM. Kurang dari 10 persen yang memiliki prosedur estimasi formal untuk menilai dan mengukur SDM mereka. Secara teoritis, dikenal banyak sistem *reward* dan *punishment* yang diarahkan untuk memajukan perusahaan seperti yang diuraikan. Menurut Gibson (2014) menyatakan tujuan utama program penghargaan (*reward*) adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pegawai agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja. Terdapat hubungan yang signifikan antara *Reward* dan Kinerja karyawan. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang positif (langsung).

Weatherly (2003) menemukan sekitar 85 persen dari nilai pasar perusahaan (kinerjanya) ditentukan oleh SDM. Faktanya, praktik manajemen pada tataran proses organisasional justru masih menunjukkan rendahnya perhatian terhadap peran SDM. Tekanan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan sulit diprediksi cenderung dihadapi dengan melakukan perubahan struktural dan kultural yang tetap menonjolkan investasi fisik terutama teknologi dan peralatan.

Punishment / hukuman yang berkaitan dengan proses dalam segala aktifitas organisasi atau berperan dalam proses pembelajaran dalam rangka ikut menunjang pencapaian tujuan organisasi, maka diperlukan pemahaman terhadap *Punishment*. *Punishment* diartikan sebagai suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan

ketersediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku.

Menurut informasi yang didapat oleh peneliti melalui wawancara secara langsung kepada sebagian karyawan bahwa kinerja karyawan PT. Yun Yi Bandung belum mencapai tingkat maksimal, hal ini dapat dilihat bahwa karyawan PT. Yun Yi Bandung masih ada yang datang terlambat, masih ada karyawan yang tiba-tiba meninggalkan pabrik atau pekerjaan tanpa ijin terlebih dahulu kepada atasan, masih ada karyawan yang tidak masuk kerja tanpa menggunakan surat izin/mangkir, selain itu masih ada sebagian karyawan yang masih kurang maksimal dalam menuntaskan pekerjaan dan kurang sigap dalam mengerjakan tugasnya. Dengan hal ini pimpinan PT. Yun Yi Bandung perlu memberikan motivasi kepada karyawan dan juga hukuman dalam bentuk apapun sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara pada karyawan yang dilakukan oleh peneliti mengenai *reward* yang terjadi pada PT. Yun Yi Bandung terdapat beberapa masalah yaitu :

1. Berdasarkan *Intrinsic Reward* dengan indikator rasa bangga atas pencapaian hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
2. Berdasarkan *Extrinsic Reward* dengan indikator pemberian bonus dari perusahaan kepada karyawan dan juga indikator pemberian tunjangan dari perusahaan kepada karyawan.

Kondisi kerja yang menurun berdampak pada kinerja karyawan di perusahaan dan tujuan perusahaan. Karyawan akan lebih dapat memberikan totalitas dalam bekerja bila dapat mengatasi *Punishment* dengan baik, dan

meningkatkan *Reward*. Butuh pendekatan lain yang lebih menyentuh perasaan/mental kemanusiaan dan juga pemberian *Reward* yang sesuai, sehingga berdampak meningkatkan kinerja karyawan di Perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian menurut Muhammad Mansur (2016), yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Pada Pabrik Gula krebet PT. PG Rajawali I Malang. Menunjukkan bahwa *Reward*, *Punishment* dan Motivasi secara bersama sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Pabrik Gula Krebet PT.PG Rajawali I Malang. Diharapkan dengan adanya penerapan *reward*, *punishment*, dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang semakin meningkat dan perusahaan dapat mencapai tujuannya secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara pada karyawan yang dilakukan oleh peneliti mengenai *punishment* yang terjadi pada karyawan PT. Yun Yi Bandung terdapat beberapa masalah yaitu :

1. Berdasarkan *Punishment Preventif* dengan indikator tuntutan mematuhi arahan dan perintah pimpinan oleh para karyawan.
2. Berdasarkan *Punishment Represif* dengan indikator adanya PHK bagi karyawan yang dilakukan oleh pimpinan.

Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Business Training And Empowering Management Surabaya. Menunjukkan bahwa *Reward* dan *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. *Business Training And Empowering Management* Surabaya. *Punishment* berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan PT. *Business Training And Empowering Management* Surabaya (Dwi Nugroho, 2015).

Pedoman Pelatihan dan Pengembangan Pegawai (P4) di PT. Yun Yi Bandung ada 3 jenis yaitu : Pertama, hukuman ringan yang berbentuk teguran baik lisan dan tertulis (ST), diberikan pada karyawan PT. Yun Yi Bandung yang sering datang terlambat dan tidak masuk kerja tanpa izin. Kedua, hukuman sedang berupa penahanan bonus sampai dengan munculnya surat peringatan (SP), karena kinerja karyawan yang kurang memuaskan dan tidak sesuai yang diinginkan seperti tidak tercapainya target dan melanggar hukuman ringan. Sedangkan yang ketiga, yaitu hukuman berat berupa pemutusan hubungan kerja (PHK), seperti adanya karyawan yang melakukan penyelewengan pekerjaan dan tidak memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan dari hukuman ringan sampai hukuman sedang. Sehingga nantinya karyawan tersebut akan di PHK sesuai dengan pertimbangan manajer.

Penilaian kinerja merupakan proses kontrol kinerja karyawan yang dievaluasi berdasarkan standar tertentu. Penilaian kinerja dilakukan secara efektif untuk mengarahkan perilaku karyawan dalam hal menghasilkan jasa pelayanan dengan kualitas yang tinggi. Selain itu, penilaian kinerja juga dilakukan untuk memotivasi karyawan melakukan tugas-tugasnya dan mewujudkan tujuan perusahaan, manfaat dari penilaian kinerja digunakan untuk perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, kebutuhan pengembangan, serta melihat penyimpangan maupun kesalahan dalam pekerjaan.

PT. Yun Yi Bandung menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang cukup ketat. Kinerja karyawan dipantau secara berkala mulai performa dan ketepatan waktu sampai kepatuhan prosedur keamanan kerja. Pengaruh

punishment dan *reward* di PT. Yun Yi Bandung menjadi perhatian penuh bagi managerial demi memenuhi standar operasional PT. Yun Yi Bandung sekaligus untuk meningkatkan kinerja karyawannya demi mencapai tujuan perusahaan.

Standar penilaian kinerja pada PT Yun Yi Bandung sebagaimana di Tabel 1.4 :

Tabel 1.4
Standar penilaian hasil kinerja karyawan PT Yun Yi Bandung

Skor	Nilai	Bobot
5	91 – 100	Amat baik
4	81 – 90	Baik
3	71 – 80	Sedang
2	61 – 70	Kurang
1	< 60	Buruk

Sumber: PT Yun Yi Bandung

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas menjelaskan bahwa standar penilaian di perusahaan berdasarkan skor, nilai dan bobot masing-masing yang telah ditentukan oleh perusahaan, melihat kinerja karyawan pada PT Yun Yi Bandung. Dalam usaha mencapai tujuan perusahaan tersebut, maka diharapkan kinerja karyawan pada PT Yun Yi Bandung dapat terus meningkat. Akan tetapi pada kenyataannya kinerja karyawan pada PT Yun Yi Bandung mengalami masalah penurunan Kinerja.

Berikut adalah data rata-rata kinerja karyawan PT Yun Yi Bandung :

Tabel 1.5
Nilai Rata-rata Kinerja Karyawan PT Yun Yi Bandung

Tahun	Nilai Rata-rata	Skor	Bobot
2014	82	4	Baik
2015	76	3	Sedang
2016	71	3	Sedang

Sumber: PT Yun Yi Bandung

Tabel 1.5 Dari data diatas mengenai rata-rata kinerja karyawan dari tahun 2014-2016 mengalami penurunan dalam kinerja karyawan. Hal itu dapat dilihat pada tahun 2014 dengan rata-rata kerja karyawan adalah 82 dengan skor 4 dan bobot baik, pada tahun 2015 prestasi kerja karyawan memiliki nilai rata-rata 76 dengan skor 3 dan bobot sedang, pada tahun 2016 prestasi kerja mengalami penurunan dilihat dari nilai rata-rata 71 dengan skor 3 dan bobot sedang. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa kinerja PT Yun Yi Bandung belum maksimal.

Reward dan *punishment* sangat erat hubungannya dengan pemberian motivasi karyawan tak terkecuali pada karyawan yang bergerak pada lembaga perbankan dan non perbankan. Persaingan semakin hari semakin ketat membuat persaingan semakin tajam sehingga setiap perusahaan dituntut untuk memiliki strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penerapan *reward* dan *punishment* telah menjadi perhatian penuh bagi pihak managerial perusahaan terutama untuk memotivasi kinerja karyawan. Meskipun pada awalnya karyawan yang belum terbiasa dengan sistem pengawasan ketat melalui penerapan *reward* dan *punishment* tetapi ada juga yang menganggap penerapan tersebut sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja.

Bagi beberapa karyawan yang belum terbiasa dengan sistem pengawasan ketat dengan penerapan *punishment* dan *reward*, merasa tertekan dan beberapa karyawan lainnya menganggap sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan. Permasalahan dari kinerja karyawan yang belum memenuhi harapan manajemen membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih jauh, bagaimana pengaruh dari Reward dan Punishment terhadap kinerja karyawan.

Sehingga dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui efek yang ditimbulkan dari **PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. YUN YI BANDUNG.**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan maka dapat diidentifikasi masalah dan rumusan masalah yang akan diteliti.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dilihat dari permasalahan *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT PT. Yun Yi Bandung, dapat teridentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Hasil pencapaian kinerja karyawan pada PT. Yun Yi Bandung belum optimal.
2. Tingkat *Reward* karyawan PT. Yun Yi Bandung berbeda-beda.
3. Tingkat *Punishment* kerja karyawan yang bervariasi.
4. Tingkat *Reward* dan *Punishment* tidak sesuai dari standar yang ditetapkan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah yang dipaparkan atas, maka identifikasi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *Reward* karyawan di PT. Yun Yi Bandung.
2. Bagaimana *Punishment* karyawan di PT. Yun Yi Bandung.
3. Bagaimana Kinerja karyawan di PT. Yun Yi Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh *Reward* dan *Punishment* karyawan secara simultan maupun parsial terhadap Kinerja karyawan PT. Yun Yi Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa :

1. *Reward* karyawan di PT. Yun Yi Bandung.
2. *Punishment* karyawan di PT. Yun Yi Bandung.
3. Kinerja karyawan di PT. Yun Yi Bandung.
4. Besarnya pengaruh *Reward* dan *Punishment* secara simultan maupun parsial terhadap Kinerja karyawan di PT. Yun Yi Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini yaitu mengetahui kegunaan yang hendak dicapai dari aspek praktis dan aspek teoritis.

1.4.1 Kegunaan Penelitian Praktis

Hasil kegunaan yang telah dilakukan, diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi pihak-pihak berikut :

1. Bagi peneliti

a) *Reward*

Mengetahui penerapan *reward* pada karyawan di perusahaan tahu Yun Yi Bandung.

b) *Punishment*

Mengetahui penerapan *punishment* pada karyawan di perusahaan tahu Yun Yi Bandung.

c) Kinerja Karyawan

Mengetahui tingkat kinerja karyawan dengan adanya penerapan *reward* dan *punishment* di perusahaan tahu Yun Yi Bandung.

2. Bagi Perusahaan

a) *Reward*

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menerapkan sistem *reward* yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Yun Yi Bandung.

b) *Punishment*

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menerapkan *punishment* untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Yun Yi Bandung.

c) Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Yun Yi Bandung.

3. Bagi pihak lain

a) *Reward*

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan bahan perbandingan bagi siapa saja yang meneliti objek penelitian *reward* di PT. Yun Yi Bandung.

b) *Punishment*

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan bahan perbandingan bagi siapa saja yang meneliti objek penelitian *punishment* di PT. Yun Yi Bandung.

c) Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan bahan perbandingan bagi siapa saja yang meneliti objek penelitian tingkat kinerja yang dipengaruhi oleh *reward* dan *punishment* di PT. Yun Yi.

1.4.2 Kegunaan Penelitian Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi dan sebagai referensi penelitian lainnya. Selain itu dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan antara teori dalam penelitian dengan penerapan dalam dunia kerja yang sebenarnya. Khususnya tentang kajian *Reward*, *Punishment* dan Kinerja karyawan.