

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia usaha yang sangat pesat dan persaingan yang semakin ketat mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan memperebutkan pangsa pasar dan mempertahankan eksistensi perusahaan di masa mendatang. Tantangan tersebut dihadapi oleh perusahaan kecil maupun besar. Untuk menghadapi tantangan tersebut, perusahaan dituntut memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia ditandai dengan SDM yang kreatif, memiliki kemampuan serta kemauan yang tinggi. Pembinaan terhadap sumber daya manusia perlu terus mendapatkan perhatian mengingat peran sumber daya manusia yang sangat besar dalam perusahaan (Samudra, 2017).

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut (Dito, 2017).

PT Pura Barutama unit offset merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan kertas juga menghadapi tantangan untuk mempertahankan eksistensinya dalam dunia usaha. Hal ini dikarenakan semakin terbukanya pasar dan adanya peluang bisnis yang menguntungkan dalam industry percetakan mendorong munculnya perusahaan-perusahaan baru yang sejenis yang menjadi pesaing bagi PT Pura Barutama. Adanya pesaing-pesaing baru dengan teknologi yang canggih membuat manajemen PT Pura Barutama berupaya untuk meningkatkan kualitas hasil produksi. Langkah yang dilakukan manajemen perusahaan adalah dengan meremajakan mesin-mesin lama dengan mesin yang baru. Hasil yang dicapai oleh manajemen perusahaan dalam meningkatkan produksi terlihat kurang maksimal terlihat dari belum tercapainya target perusahaan. Ini terlihat dari tabel di bawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Produksi PT Pura Barutama Unit Offset Kudus**  
**(jutaan lembar kertas)**

| Bulan     | 2017   |           |      | 2018   |           |      |
|-----------|--------|-----------|------|--------|-----------|------|
|           | Target | Realisasi | %    | Target | Realisasi | %    |
| Januari   | 165    | 151       | 91.5 | 170    | 155       | 91.2 |
| Februari  | 165    | 147       | 89.1 | 170    | 157       | 92.4 |
| Maret     | 165    | 142       | 86.1 | 170    | 145       | 85.3 |
| April     | 165    | 161       | 97.6 | 170    | 152       | 89.4 |
| Mei       | 165    | 157       | 95.2 | 170    | 160       | 94.1 |
| Juni      | 165    | 148       | 89.7 | 170    | 151       | 88.8 |
| Juli      | 165    | 151       | 91.5 | 170    | 155       | 91.2 |
| Agustus   | 165    | 154       | 93.3 | 170    | 152       | 89.4 |
| September | 165    | 158       | 95.8 | 170    | 161       | 94.7 |
| Oktober   | 165    | 160       | 97.0 | 170    | 162       | 95.3 |
| November  | 165    | 158       | 95.8 | 170    | 159       | 93.5 |
| Desember  | 165    | 155       | 93.9 | 170    | 156       | 91.8 |
| Total     | 1980   | 1842      | 93.0 | 2040   | 1865      | 91.4 |

Sumber: dokumen PT Barutama Unit Offset yang diolah.

Tabel 1.1 menunjukkan tidak adanya peningkatan target produksi yang diharapkan perusahaan. Tidak tercapainya target produksi ini bukan disebabkan oleh mesin-mesin perusahaan, tetapi cenderung dikarenakan faktor sumber daya manusia yang ada. Kurang optimalnya produksi dikarenakan kurang maksimalnya kinerja dari karyawan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Hadiwijaya, 2016).

Subianto (2016) mendefinisikan kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Alasan inilah yang mendasari organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai (Dito, 2010).

Tidak maksimalnya kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi insentif, gaya kepemimpinan dan pengembangan karir. Sebagaimana di PT. Pura Barutama unit Offset bahwa pemberian insentif hanya berupa bonus. Selain itu gaya kepemimpinan di PT Pura cenderung otoriter, dimana karyawan diberi tugas yang sesuai dengan arahan pimpinan, karyawan tidak dapat mengutarakan pendapat. Adapun mengenai pengembangan karir, tidak adanya dukungan pimpinan baik sebagai mentor maupun sponsor. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.2**  
**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

| <b>Tahun</b> | <b>Insentif</b>   | <b>Pengembangan Karir</b>  | <b>Gaya kepemimpinan</b>   |
|--------------|---|--|--|
| 2017         | Perusahaan memberikan bonus kepada karyawan karena target penjualan terpenuhi             | Pimpinan mendukung pengembangan karir karyawan sebagai mentor dan sponsor sehingga terdapat 10 karyawan kontrak yang diangkat menjadi karyawan tetap perusahaan dan 5 orang karyawan tetap diangkat menjadi pengawas | Pemimpin cenderung terbuka dan mau menerima masukan dari karyawan                          |
| 2018         | Perusahaan tidak memberikan bonus kepada karyawan karena target penjualan tidak terpenuhi | Tidak adanya pimpinan yang mendukung pengembangan karir karyawan sehingga tidak adanya pengembangan karir bagi karyawan kontrak maupun karyawan tetap  | Pemimpin kurang terbuka terhadap karyawan sehingga karyawan segan untuk memberikan masukan |

Sumber: hasil wawancara dengan karyawan yang diolah

Tabel 1.2 menunjukkan adanya permasalahan yang terjadi di PT Pura Barutama unit Offset. Permasalahan-permasalahan tersebut berdampak tidak adanya kepuasan pada karyawan yang mengakibatkan kurang maksimalnya kinerja karyawan.

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Pemberian insentif yang diberikan perusahaan bertujuan untuk menyelaraskan tujuan perusahaan dengan karyawan. Adanya keselarasan ini berdampak tercapainya tujuan dari perusahaan. Hal ini dikarenakan pemberian insentif merupakan bentuk motivasi terhadap karyawan. Insentif diberikan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja dan karyawan dapat berprestasi dalam mencapai segala tujuan organisasi (Hadiwijaya, 2016).

Insentif adalah pemberian upah atau gaji yang berbeda bukan didasarkan pada jabatannya namun karena perbedaan prestasi kerja (Mustofa, 2017). Insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif merupakan pemberian uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi (Hadiwijaya, 2016). Penelitian yang dilakukan Haedar dkk (2015) menghasilkan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Marhumi dan Nugroho (2016) serta penelitian Kakana (2019) menunjukkan insentif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tidak hanya pemberian insentif saja yang harus diperhatikan oleh perusahaan, akan tetapi pimpinan perusahaan harus dapat memiliki gaya kepemimpinan yang dapat mendorong karyawan untuk dapat mengeluarkan segala kemampuan yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang digunakan seseorang ketika ingin mempengaruhi orang lain.

Adanya gaya kepemimpinan dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahannya dalam melakukan pekerjaan (Khairizah, 2017). Hasil penelitian Khairizah dkk (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Ilmawan dkk (2017) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain pemberian insentif maupun gaya kepemimpinan, faktor pengembangan karir karyawan dapat dilakukan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir dapat menjadikan karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola dan mengembangkannya karir dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja (Nuraning, 2016). Hasil penelitian Kudsi dkk (2017) menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan hasil penelitian Putri (2018) yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ketiga faktor di atas merupakan faktor luar dari diri karyawan. Peningkatan kinerja karyawan yang tinggi membutuhkan dorongan dari dalam

diri karyawan itu sendiri, salah satunya adalah adanya rasa puas pada diri karyawan. Adanya rasa puas yang ada pada diri karyawan maka mereka cenderung akan memberikan hal yang terbaik bagi perusahaan sebagaimana perusahaan telah memberikan hal yang terbaik bagi karyawan itu sendiri. Jika karyawan tidak merasakan kepuasan dalam bekerjanya maka karyawan tersebut akan bekerja secara asal-asalan tidak sesuai dengan standart perusahaan dan akan menganggap pekerjaannya adalah suatu hal yang membosankan, tentunya dapat merusak kondisi di perusahaan. Sebaliknya jika seorang karyawan merasa puas maka akan menumbuhkan semangat kerja pada dirinya sehingga kinerja dari mereka dapat meningkat (Nuraning, 2016). Hasil penelitian Putri (2018) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian Ilmawan (2017) yang menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja karyawan adalah dengan memberikan adanya kepuasan kerja yang didahului oleh adanya pemberian insentif, gaya kepemimpinan baik serta adanya pengembangan karir. Apabila pemberian insentif dan pengembangan karir dirasakan adil dan kompetitif, serta adanya gaya kepemimpinan yang baik, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang

kompetitif. Pada akhirnya, perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan mengembangkan usahanya.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dan ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya, maka penelitian ini ingin menguji kembali pengaruh insentif, gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasa kerja sebagai variabel intervening dengan judul: “PENGARUH INSENTIF, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING DI PT. PURA BARUTAMA UNIT OFFSET DI KUDUS.”

## **1.2 Ruang Lingkup**

Adapun ruang lingkup dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini membatasi pada variabel eksogen yaitu insentif, gaya kepemimpinan, pengembangan karir terhadap variabel endogen kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
2. Subyek yang diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan tetap bagian produksi pada PT. Pura Barutama Unit Offset Kudus yang berjumlah 135 orang.
3. Objek penelitian pada PT. Pura Barutama Unit Offset Kudus yang beralamatkan di AKBP Agil Kusumadya No 203 Jati Kudus.

4. Penelitian ini dilaksanakan selama 1 bulan setelah proposal disetujui yaitu bulan oktober 2020.

### 1.3 Rumusan Permasalahan

Kurang terpenuhinya target produksi di PT Pura Barutama unit offset disebabkan oleh kurang maksimalnya kinerja karyawan. Kurang maksimalnya kinerja karyawan ini dapat dipengaruhi oleh ketidakpuasan atas tidak adanya peningkatan insentif dan pengembangan karir yang diterapkan di PT Pura Barutama. oleh beberapa faktor. Hal ini menjadi permasalahan apakah insentif, pengembangan karir ditambah gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset Kudus?
2. Bagaimanakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset Kudus?
3. Bagaimanakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset Kudus?
4. Bagaimanakah insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset Kudus?
5. Bagaimanakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset Kudus ?
6. Bagaimanakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Pura Barutama Unit Offset Kudus ?

7. Bagaimanakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pura Barutama Unit Offset Kudus?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis bagaimana insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset di Kudus.
2. Menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset di Kudus.
3. Menganalisis bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset di Kudus
4. Menganalisis bagaimana insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset di Kudus.
5. Menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset di Kudus.
6. Menganalisis bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset di Kudus.
7. Menganalisis bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pura Barutama Unit Offset di Kudus.