

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu perusahaan, instansi atau organisasi tanpa adanya aspek manusia maka tidak mungkin suatu perusahaan, instansi atau organisasi akan dapat mengembangkan visi dan misi yang telah ditetapkan. SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas akan memiliki peranan yang dominan didalam menunjang pengembangan serta menggerakkan roda perusahaan dan akan menjadi suatu bentuk usaha yang dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan tersebut. SDM yang berkompetensi sesuai dengan pekerjaannya dinilai mampu memberikan kinerja optimal bagi perusahaan. Selain itu, SDM yang berkompeten juga dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Palinggi dan Mawardi, 2020).

Mengingat peran yang dominan SDM maka segala upaya harus dilakukan untuk menciptakan sebuah sistem yang mengatur kinerja manusia agar lebih efektif dan efisien dalam organisasi. Apabila dalam era globalisasi saat ini laju modernisasi dan perkembangan teknologi yang menuntut organisasi untuk lebih peka dan responsive terhadap tuntutan zaman. Hal ini juga berlaku di dalam perusahaan besar maupun kecil yang juga membutuhkan kualitas sumber daya manusia yang baik.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh banyaknya variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Peranan seorang pemimpin atau manajer sangat penting dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan harus

dapat membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan serta pengambilan keputusan yang tepat. Dalam perusahaan para pemimpin harus mampu memperhatikan kepemimpinannya. Untuk memimpin harus mampu menjalin kerjasama yang baik dengan para bawahannya, pemimpin yang baik adalah pimpinan yang mampu memberikan pengaruh dan pengawasan terhadap bawahannya dalam mencapai tujuan perusahaan serta mampu memahami prinsip-prinsip perusahaan. Agar mampu melakukan kerja sama maka dibutuhkan suatu *teamwork* guna mencapai suatu tujuan perusahaan. Namun keberhasilan pencapaian tujuan tersebut juga tergantung kepada individu-individu yang ada di dalam *teamwork* terutama pada pemimpinnya. *Teamwork* merupakan kegiatan kelompok kerjasama yang baik dalam kegiatan organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Di sisi lain, yang dapat mempengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja. Baik buruknya kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung yang dapat menarik karyawan untuk bekerja secara produktif. Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen terpenting bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Faktor lain yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan ialah upaya yang memadai untuk meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung dari sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut. Dengan demikian

kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dengan berbagai kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Selain itu kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang pegawai. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia. Kinerja karyawan yang buruk akan menjadi masalah yang serius bagi produktivitas perusahaan karena mempengaruhi tinggi rendahnya kunjungan pelanggan yang datang.

Fenomena riset lapangan mengenai kepemimpinan yang berjalan di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati (HRD PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati, 2022) menunjukkan bahwa masih adanya kinerja karyawan yang belum maksimal atau menurun. Hasil survei awal dapat dilihat melalui tabel 1.1 :

Tabel 1.1
Hasil Survei awal di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati

No.	Indikator Kepemimpinan	Bobot Penilaian (%)	Bobot Standar (%)
1.	Instruksi	82	100
2.	Konsultasi	84	100
3.	Partisipasi	83	100
4.	Bersikap adil dan dapat dipercaya	81	100
5.	Transparan	84	100
	Rata-Rata	82,8	100

Sumber : Prasurvey, 2022

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan dimana komunikasi antara atasan dengan bawahan kurang optimal yang disebabkan kurangnya informasi yang diberikan atasan kepada bawahan sehingga bawahan tidak mengerti betul akan tugas-tugas yang diberikan tersebut sehingga berdampak pada ketidak efektifan pekerjaan dan hal ini menunjukkan bahwa perhatian secara individual antara pemimpin dengan pegawai kurang.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Agustuti Handayani (2017) Instruksi yaitu pimpinan membatasi peranan bawahan dan menunjukkan pada bawahan apa, kapan, dimana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Konsultasi yaitu komunikasi dua arah dan memberikan support terhadap bawahan, pimpinan bersedia mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang diambil. Partisipasi yaitu adanya dua control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, antara pimpinan dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keadilan dan dapat dipercaya yaitu selalu bersikap adil dan dapat dipercaya atas segala tindakan. Transparan yaitu selalu bersikap transparan kepada para bawahannya. Untuk mengatur dan mengarahkan karyawan yang mempunyai karakteristik, kebutuhan maupun tujuan yang berbeda bukanlah hal yang mudah, dibutuhkan sosok pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi karyawannya.

Permasalahan lainnya yang saat ini terjadi pada PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati menurut survei yang dilakukan peneliti adalah masih kurangnya keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan

kerja non fisik. Berikut data yang diperoleh penulis mengenai lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2
Hasil Survei awal di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati

No.	Indikator Lingkungan Kerja	Bobot Penilaian (%)	Bobot Standar (%)
1.	Pewarnaan ruangan	86	100
2.	Kebersihan	84	100
3.	Jaminan keamanan	88	100
4.	Penerangan	87	100
5.	Tingkat kebisingan	71	100
	Rata-Rata	83,2	100

Sumber : Prasurvey, 2022.

Data pada Tabel 1.2 diatas membuktikan kinerja karyawan belum maksimal karena dipengaruhi oleh lingkungan kerja berupa pewarnaan ruangan yang belum memberikan rasa nyaman (86%), tingkat kebersihan (84%), jaminan keamanan (88%), penerangan (87%) dan tingkat kebisingan sebesar (71%). Untuk tingkat kebisingan, responden menilai bahwa penanganan kebisingan masih sangat rendah.

Menurut Wulan, (2017) mengenai pewarnaan harus dihubungkan dengan kejiwaan dan tujuan yang ingin dicapai. Karena warna dapat mempengaruhi terhadap kejiwaan manusia. Sehingga ruang kerja hendaknya dipilih warna yang dingin/lembut misalnya coklat muda, krem, abu-abu muda, hijau muda dan sebagainya. Kebersihan merupakan lingkungan yang bersih mempengaruhi semangat dan gairah kerja. Dengan lingkungan yang bersih, selain menyehatkan juga menimbulkan rasa senang, sehingga akan memicu karyawan dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya. Jaminan keamanan adalah jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan dalam bekerja. Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan akan mendorong semangat dan gairah kerja karyawan. Penerangan

merupakan penarangan sangat besar manfaatnya untuk keselamatan bekerja dan kelancaran bagi para karyawan sehingga perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Penerangan di dalam lingkungan kerja maksudnya adalah cukupnya sinar yang masuk kedalam ruang kerja masing-masing karyawan. Tingkat penerangan yang cukup di dalam dan area kerja akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Penerangan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu kantor/area kerja karena dapat memperlancar pekerjaan, baik pekerjaan administratif maupun teknis produksi. Kebisingan adalah suara bising yang keras, tajam dan tidak terduga adalah penyebab gangguan yang sering dialami karyawan saat bekerja.

Selain itu fenomena terjadi pada *teamwork* karena sangat diperlukan dalam suatu perusahaan guna meningkatkan efisiensi maupun efektifitas. Jika perusahaan tidak memiliki *teamwork* yang kuat antar satu divisi dengan divisi lainnya atau antar karyawan satu dengan karyawan yang lainnya maka hasil yang diperoleh tidak akan maksimal dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Fenomena lapangan menunjukkan penurunan *teamwork* di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati adalah menurunnya pencapaian target yang ditetapkan dengan realisasi pada perusahaan. Berikut ini data yang diperoleh penulis mengenai data yang mengindikasikan menurunnya *teamwork* :

Tabel 1.3
Hasil Survei awal di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati

No.	Indikator <i>Teamwork</i>	Bobot Penilaian (%)	Bobot Standar (%)
1.	Kerjasama	86	100
2.	Satu arah tujuan	85	100
3.	Komunikasi terbuka	84	100
4.	Musyawarah	88	100
5.	Pemanfaatan sumber data	86	100
	Rata-Rata	85,8	100

Sumber : Prasurvey, 2022.

Data pada Tabel 1.3 diatas membuktikan kinerja karyawan juga belum maksimal karena *teamwork* yang belum solid/kompak secara maksimal. Hal ini dapat dilihat pada indikatornya yaitu kerjasama (86%), satu arah tujuan (85%), komunikasi terbuka (84%), musyawarah (88%) dan pemanfaatan sumber data (86%).

Menurut Marudut Marpaung (2017) yaitu mengenai kerjasama yaitu pekerjaan yang biasanya dikerjakan oleh individu tapi dikerjakan secara bersamaan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan agar pekerjaan tersebut menjadi lebih ringan. Satu arah tujuan yaitu bekerjasama mempunyai tujuan satu arah menuju peningkatan organisasi ke arah yang lebih baik. Dialogis yaitu bersifat terbuka dan komunikatif. Proses pendekatan antara dua paham atau lebih dengan cara komunikasi secara terbuka. Delegasi yaitu perwakilan atau utusan dengan proses penunjukan secara langsung maupun secara musyawarah untuk mengutusny menjadi salah satu perwakilan suatu kelompok. Organisasi yaitu tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terkendali, dengan memanfaatkan sumber daya dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan bersama.

Beberapa *research gap* penelitian yang dilakukan oleh Evi Wahyuni (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Rahayu Saputri dan Nur Rahmah Andayani (2018) kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Maradut Marpaung (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Rahayu Saputri dan Nur Rahmah Andani (2018) bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yunus Ambar Nurwanta (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan terhadap kinerja merupakan jalur yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena mempunyai pengaruh yang paling besar, positif dan signifikan. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Siti Laela dan Mursida Kusuma Wardani (2017) kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Kertas Basuki Rachmat Indonesia, Tbk terbukti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT Kertas Basuki Rachmat Indonesia, Tbk.

Penelitian yang dilakukan oleh M. Ilham Fathoni, Indrayani, Mohamad Gita Indrawan, dan Sri Yanti (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Mauledy Ahmad (2019) lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Surajiyo, Nasruddin, dan Herman Paleni (2020) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Dadang Suparman (2020) lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Deby Kurniansah (2021) ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *teamwork* terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Margotje Pandelaki (2018) pengaruh *teamwork* yang positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Marudut Marpaung (2017) terdapat pengaruh *teamwork* yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Candra Auromiqo, Indarto Indarto dan Djoko Santoso (2019) *teamwork* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rika Amelia (2019) *teamwork* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Muhti et al. (2017) *teamwork* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Surajiyo, Nasruddin, dan Herman Paleni (2020) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Yandra Rivaldo dan Sri Langgeng Ratnasari (2020) secara langsung kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

M. Ilham Fathoni, Indrayani, Mohamad Gita Indrawan, dan Sri Yanti (2021) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Endiet Jaloe Prasetyo, Sri Langgeng Ratnasari dan

Lukmanul Hakim (2020) kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ronna Yulia Wuwungan, Rita N. Taroreh, dan Yantje Uhing (2017) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Riris Wanti Apriyani dan Setia Iriyanto (2019) lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Rofiliana Lugas (2021) lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Gebi Devina (2018) *teamwork* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Yeni Maini dan Aries Tanno (2021) *teamwork* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja

Sharfika Binti Raime, Siti Nor Bayaah Ahmad, Md Saiful Anuar Bin Mohd Nasiruddin, Shahrizal Bin Ismail, dan Anwar Redhwan Bin Lokman Hakim (2018) *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Sulastiningsih, dkk (2018) *team work* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Ribkha Novelin Londok, Willam Agustinus Areros, Sandra Asaloei (2019) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Solihin Mattalatta (2019) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Abdul Hamid dan Hazriyanto (2019) kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil Rofiliana Lugas (2021) penelitian dari kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari latar belakang fenomena bisnis dan riset gap diatas maka penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Kepimpinan, Lingkungan Kerja dan Teamwork Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati”**.

1.2. Perumusan Masalah

Ada beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan belum sepenuhnya dimengerti kepada karyawan untuk pekerjaan yang diberikan.
2. Kerjasama (*teamwok*) pada karyawan belum optimal untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Kondisi lingkungan kerja yang masih kurang nyaman dan tata ruang kerja yang belum rapi.
4. Kinerja karyawan belum maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Kepuasan kerja belum optimal pada karyawan.

Pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1.2.1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati ?
- 1.2.2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati ?
- 1.2.3. Bagaimana pengaruh *teamwork* terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati ?
- 1.2.4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati ?
- 1.2.5. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati ?
- 1.2.6. Bagaimana pengaruh *teamwork* terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati ?
- 1.2.7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

- 1.3.1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati.
- 1.3.2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati.
- 1.3.3. Menganalisis pengaruh *teamwork* terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati.

- 1.3.4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati.
- 1.3.5. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati.
- 1.3.6. Menganalisis pengaruh *teamwork* terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati.
- 1.3.7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1.4.1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah sumbangan pemikiran bagi perluasan dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang sumber daya manusia (SDM).

1.4.2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menjadi masukan sebagai sumbangan pemikiran dan sebagai bahan pertimbangan dalam mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan khususnya dalam masalah kepemimpinan, lingkungan kerja dan teamwork. Penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan yang berguna yaitu berupa pengalaman dan membandingkan antara ilmu yang diperoleh selama kuliah dengan kenyataan di lapangan.