

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan berusaha memajukan kegiatan perusahaan dalam perkembangan globalisasi. Pertumbuhan dan peningkatan jenis usaha baru merupakan penanda adanya dunia usaha yang pesat. Perusahaan dengan skala besar atau kecil telah berdiri dan berkembang sukses untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Perusahaan pada dasarnya digunakan untuk sarana berkumpul, bekerjasama secara sistematis dan terencana dalam memanfaatkan sumber daya sarana-prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan untuk mencapai tujuan bersama. Persaingan usaha saat ini semakin ketat, maka perusahaan dituntut untuk mampu menjalankan aktivitas operasional dengan efektif dan efisien untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan perusahaan dihadapkan pada keterbatasan dalam mengelola kegiatan usaha sehingga diperlukan perencanaan yang tepat dan sesuai dalam operasionalnya. Perencanaan operasional perusahaan terdapat sebagian unsur penting untuk menunjang perkembangan perusahaan. Unsur penting tersebut menurut Bayangkara (2011) yaitu ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas.

PT. Federal International Finance Cabang Kudus merupakan sebuah perusahaan yang terletak di Jl. Ahmad Yani Kudus. PT. Federal International Finance berada dibawah naungan ASTRA yang berfokus pada layanan *finance*

khususnya pembiayaan motor baru dan bekas. Produk lain yang dapat dilakukan dengan perusahaan ini adalah pinjaman dana tunai dengan gadai BPKB motor. Demi meningkatkan eksistensi penjualannya, perusahaan ini berupaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Peningkatan produktivitas kerja karyawan terjadi jika karyawan merasakan kepuasan kerja. Produktivitas kerja karyawan sangat berperan penting dalam perusahaan, dimana salah satu faktor utama sebagai penunjang adalah kepuasan kerja karyawan. Saat ini karyawan beranggapan bahwa kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Afriani (2013) menyebutkan bahwa pentingnya kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari kepuasan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya yang cenderung memberikan respon positif terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja, begitu pada sebaliknya apabila terdapat karyawan yang tidak puas dalam pekerjaannya maka cenderung memberikan respon yang tidak baik terhadap pekerjaannya, oleh karena itu kepuasan kerja karyawan harus menjadi perhatian utama dalam manajemen suatu perusahaan. Umam (2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dalam perusahaan merupakan bagaimana keterlibatan individu dalam memandang baik akan tugas kerja yang dibebankan kepadanya berdasarkan penilaian terhadap iklim kerja. Firmansah dan Santy (2011) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja bisa timbul karena cara yang ditunjukkan oleh manajer (pimpinan perusahaan) dalam memperhatikan serta meminta pendapat dan keikutsertaan bawahannya, sehingga para karyawan merasa bahwa mereka merupakan bagian terpenting dari perusahaan dan merasa bahwa manajer memperhatikan kinerja mereka. Terlebih lagi Susanty (2012) juga menekankan

bahwa karyawan wajib menciptakan kepuasan kerja dengan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, serta kedisiplinan karyawan meningkat. Apriliyantini *et al.*, (2016), menyebutkan bahwa tingkah laku seorang karyawan dalam bekerja meningkat apabila karyawan merasakan kepuasan kerja telah sesuai dengan apa yang diharapkannya. Penilaian kepuasan kerja karyawan berbeda-beda antara satu individu dengan individu yang lain. Peningkatan kepuasan kerja akan meningkat apabila semakin banyaknya faktor dalam penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan harapan karyawan dalam perusahaan.

Kepuasan kerja yang baik akan memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan, tetapi tidak semua karyawan merasakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan PT. Federal International Finance Cabang Kudus dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah iklim kerja, komunikasi dan *reward*. Iklim kerja karyawan merupakan suasana tempat kerja karyawan yang berada dalam perusahaan tempat karyawan bekerja. Kurniasari dan Halim (2013) berpendapat bahwa iklim kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang berada dalam iklim kerja yang baik dan kondusif akan mampu menciptakan inisiatif karyawan untuk melakukan sesuatu kegiatan dan pekerjaan yang menjadi kewajiban dan juga tidak segan-segan melaksanakan tugas diluar pekerjaannya. Penting bagi karyawan mengusahakan koreksi positif antara iklim kerja dengan kepuasan kerja seseorang pada perusahaan, artinya menjadikan iklim kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang lebih baik. PT. Federal International Finance Cabang Kudus Karyawan yang bekerja dalam perusahaan PT. Federal International Finance Cabang Kudus berupaya

menciptakan iklim kerja yang positif agar karyawan merasakan kepuasan kerja sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Singh et al. (2011) yang menyebutkan bahwa iklim dalam suatu perusahaan akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus merasakan iklim kerja yang mendukung di tempat kerja mereka sehingga karyawan menjadi loyal dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja karyawan juga meningkatkan produktivitas kerja karyawan menjadi lebih baik.

Iklim kerja yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja yang baik pula. Hasil penelitian tentang produktivitas kerja yang dilakukan oleh Yusaini dan Indra (2020) mengemukakan bahwa produktivitas kerja dosen PTS di Aceh dipengaruhi secara langsung oleh faktor iklim kerja. Adapun iklim kerja dalam lingkup perguruan tinggi merupakan hubungan kerja sama yang baik yang terjalin di antara atasan dan bawahan dalam PTS. Produktivitas kerja yang maksimal dapat terwujud dalam bentuk hasil kerja, kepercayaan sosial, dan standar sosial, yang sebaiknya dibangun dengan mengutamakan kejujuran, kepercayaan dan kewibawaan. Iklim kerja yang demikian juga dapat diterapkan dalam perusahaan khususnya di PT. Federal International Finance Cabang Kudus dimana pimpinan dan bawahan (karyawan) yang bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara seimbang akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Produktivitas kerja karyawan akan menimbulkan respon yang baik terhadap perusahaan dimana karyawan akan merasa puas terhadap kinerja dan produktivitas kerjanya. Peningkatan produktivitas kerja karyawan khususnya karyawan bagian *marketing*

di PT. Federal International Finance Cabang Kudus dipengaruhi oleh iklim kerja karyawan yang baik. Hal ini dibuktikan dengan wawancara yang dilakukan peneliti kepada karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus.

Dalam wawancara dan observasi awal terhadap pimpinan PT. Federal International Finance Cabang Kudus menjelaskan bahwa “Iklim kerja yang baik berpengaruh terhadap kinerja yang baik”. Kinerja yang baik berasal dari produktivitas kerja yang baik yang berdampak juga pada kepuasan kerja karyawan. Akan tetapi, pada kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa iklim kerja di perusahaan PT. Federal International Finance Cabang Kudus kurang kondusif. Dalam arti, tidak semua karyawan mendapatkan iklim kerja yang baik di perusahaan, misalkan situasi di ruangan kerja secara fisik yang tidak mendukung dimana karyawan membutuhkan fasilitas yang memadai tetapi kenyataannya tidak sehingga membuat rasa tidak nyaman terhadap pekerjaan yang dijalannya. Iklim kerja yang kurang memadai menjadikan rendahnya kepuasan kerja pada karyawan.

Hasil wawancara dan observasi peneliti kepada karyawan *marketing* PT. Federal International Finance Cabang Kudus menyebutkan bahwa terdapat beberapa permasalahan yang dialami oleh karyawan khususnya bagian *marketing* dalam menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut disebabkan karena beban kerja karyawan sangat banyak sehingga karyawan hanya berusaha supaya mendapatkan target kerja sesuai harapan perusahaan, akibatnya komunikasi diantara karyawan tidak berjalan dengan baik dan karyawan bersifat individualisme. Selain itu, terdapat beberapa permasalahan lain yang menurunkan produktivitas kerja karyawan bagian *marketing* di PT. Federal International Finance Cabang Kudus

seperti kurang sesuai pekerjaan dengan gaji pokok yang mereka dapatkan di perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan gaji pokok karyawan yang masih UMR (2.293.058) padahal beban kerja karyawan meningkat. Tabel 1.1 menunjukkan daftar gaji karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus per Juli 2022:

Tabel 1.1  
Daftar gaji karyawan Federal International Finance Cabang Kudus per  
Juli 2022

Jabatan Karyawan	Gaji Pokok	Keterangan
Karyawan Tetap	2.293.058 + Tunjangan	Besarnya tunjangan tiap individu berbeda tergantung dari jabatan, prestasi kerja, dan target kerja.
Karyawan <i>Outsourcing</i>	1.400.000 + Tunjangan	
Karyawan Tidak Tetap Dan Tidak <i>Outsourcing</i>	750.000 + Tunjangan	

Sumber: PT. Federal International Finance Cabang Kudus, 2022

Dalam tabel 1.1 terlihat besarnya gaji pokok yang diterima oleh karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus per Juli 2022. Gaji pokok karyawan tetap sebesar Rp.2.293.058 disertai dengan tunjangan kerja. Namun demikian, karyawan tidak tetap mendapatkan gaji pokok di bawah UMR. Bahkan, ada karyawan yang hanya mendapatkan gaji pokok saja karena mereka tidak memenuhi target perusahaan padahal karyawan sudah berusaha secara maksimal untuk mendapatkan target terbaik.

Selain iklim kerja, komunikasi juga merupakan salah satu faktor utama penunjang produktivitas kerja. Hubungan komunikasi yang terjalin dengan baik akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Komunikasi tidak hanya hubungan antar karyawan, tapi juga hubungan antara karyawan dan pimpinan serta hubungan

antara karyawan dan konsumen yang merupakan faktor penentu produktivitas kerja. Nafiudin (2020) menjelaskan bahwa komunikasi dalam perusahaan diharapkan dapat mempengaruhi karyawan sehingga dapat mengungkapkan pendapat dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Komunikasi yang terjalin dengan baik dalam suatu perusahaan akan menimbulkan kerjasama yang baik pula antara pimpinan dan bawahan, antara sesama karyawan lainnya agar perusahaan semakin berkembang sesuai visi dan misi perusahaan. Komunikasi dan produktivitas kerja karyawan ialah hal utama yang perlu diperhatikan oleh perusahaan demi menjamin kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Target kerja perusahaan yang tinggi membuat karyawan disibukkan dengan beban kerja masing-masing sehingga jarang ada waktu bagi karyawan untuk sharing atau hanya mengobrol terutama atas permasalahan kerja karyawan. Akibatnya, karyawan memilih menyelesaikan sendiri masalah pekerjaan yang dihadapi tanpa melibatkan komunikasi atau sharing pada teman yang lain. Hasil kerja karyawan pun menurun. Padahal perusahaan berupaya memberikan apresiasi bagi karyawan yang berprestasi di perusahaan.

Pimpinan perusahaan PT. Federal International Finance Cabang Kudus berusaha memperhatikan segala aspek yang menunjang berkembangnya perusahaan. Perusahaan tidak hanya menuntut karyawan mencapai target penjualan saja, tetapi perusahaan berupaya memberikan imbalan ataupun bonus kepada karyawan jika produktivitas kerja karyawan meningkat dan hasil penjualan perusahaan meningkat pula. Sistem kerja karyawan perusahaan PT. Federal International Finance Cabang Kudus sudah cukup baik namun masih terdapat masalah yang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan. Dalam hasil wawancara

antara peneliti dengan salah satu karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus menyebutkan bahwa permasalahan dalam perusahaan terjadi karena produktivitas kerja karyawan menurun. Fenomena penurunan produktivitas kerja karyawan mulai terlihat pada bulan Januari 2022 dimana penjualan hanya mencapai *achievement* 82% dari target 450 unit, kemudian pada bulan Februari 2022 *achievement* 81,5%, Maret *achievement* 80,5%, April *achievement* 80%, Mei *achievement* 80%, dan di bulan Juni *achievement* target 78%. Produktivitas kerja karyawan menurun dikarenakan berbagai permasalahan diantaranya iklim kerja yang kurang mendukung, kurangnya komunikasi yang baik antar sesama karyawan dll. Hal ini disebabkan karena kesibukan karyawan akan beban kerja berupa target *marketing* yang mereka lakukan sehingga komunikasi antar karyawan kurang berjalan maksimal. Hubungan antar karyawan juga dapat menjadi permasalahan dalam menurunnya produktivitas kerja karyawan khususnya bagian *marketing* di perusahaan. Pekerjaan yang menumpuk dan target yang belum maksimal dapat menjadikan hubungan antar karyawan kurang harmonis seperti kurangnya rasa empati antar karyawan, akhirnya karyawan sulit mendapatkan *reward* perusahaan.

*Reward* merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas kerja. Target yang tidak tercapai menyebabkan sulitnya mendapat *reward* dan produktivitas kerja menjadi menurun. Untuk menaikkan produktivitas kerja karyawan, perusahaan berupaya memberi apresiasi berupa *reward* kepada karyawan yang berprestasi atau mencapai target *marketing* yang lebih tinggi dari standar perusahaan. *Reward* berdampak positif pada produktivitas kerja karyawan sehingga karyawan menjadi produktif dan

bersemangat dalam bekerja. Fahmi (2017) menjelaskan bahwa *reward* merupakan suatu apresiasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi atau melebihi standar kerja yang diterapkan perusahaan.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Putra dan Sudharma (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada hotel Asana Agung Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, hasil penelitian berbeda dengan yang dilakukan oleh Permana (2019) yang menyebutkan bahwa iklim kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Mardani (2020) melakukan penelitian mengenai pengaruh komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan koperasi karya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap produktivitas kerja karyawan. Rahmat dan Hasanah (2016) juga melakukan penelitian mengenai hubungan komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Rahmat dan Hasanah (2016) sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardani (2020) dimana komunikasi juga berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

Foenay dkk., (2020) melakukan penelitian mengenai dampak pemberian *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan. *Reward* memberikan hasil yang positif

terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktiani (2019) yang menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Aprilianingtyas (2017) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh reward terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan hasil yang menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Muayyad (2016) melakukan penelitian mengenai hubungan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Lain halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Silvia (2021) juga melakukan penelitian mengenai hubungan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

*Reward* yang diberikan di perusahaan PT. Federal International Finance Cabang Kudus kepada para karyawannya kurang memenuhi kebutuhan para karyawan, hal ini disebabkan karena untuk mendapatkan *reward* seperti hadiah kepada karyawan harus mendapatkan target yang diinginkan perusahaan. Sementara target karyawan kurang maksimal sehingga *reward* belum mereka dapatkan. Selain itu tidak mudah untuk mendapatkan promosi jabatan di perusahaan PT. Federal International Finance Cabang Kudus, karyawan tetap pada posisi yang sama walaupun sudah bekerja bertahun-tahun, hal ini dikarenakan parameter yang ditetapkan untuk promosi jabatan sangat tinggi dan susah untuk dicapai oleh para karyawan. Tidak hanya itu insentif yang diberikan kepada karyawan berbeda-beda

diseluruh karyawan dan hitungan jumlahnya relatif tidak terlalu besar, hal ini menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi turunnya produktivitas kerja karyawan.

Pemberian *reward* kepada karyawan hendaknya dilakukan oleh perusahaan seperti pemberian hadiah atas kerja keras karyawan atau *training* karyawan. Sehingga karyawan bisa mendapatkan target sesuai standar perusahaan dan karyawan mendapatkan *reward* dari perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menunjukkan kepedulian perusahaan kepada karyawan. Berdasarkan latar belakang tersebut dan sesuai dengan masalah yang ada pada PT. Federal International Finance Cabang Kudus maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Iklim Kerja, Komunikasi dan *Reward* terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. Federal International Finance Cabang Kudus”.

## **1.2 Ruang Lingkup**

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yakni peneliti melakukan survei kepada karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus. PT. Federal International Finance Cabang Kudus merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan barang dan jasa. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yakni penelitian yang menyatakan hubungan sebab akibat dari variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel endogen yang dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan serta variabel eksogen

yakni yang berkaitan dengan iklim kerja, komunikasi dan *reward*. Penelitian dilakukan pada bulan Juli 2022 sampai selesai.

### 1.3 Perumusan Masalah

Permasalahan yang ada pada objek penelitian yaitu menurunnya produktivitas kerja karyawan saat ini di PT. Federal International Finance Cabang Kudus disebabkan oleh iklim kerja, komunikasi dan *reward* yang dirasakan oleh karyawan yang belum sesuai sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja karyawan yang berdampak pada tujuan perusahaan, iklim kerja yang baik antar sesama karyawan, hubungan komunikasi yang baik antar karyawan dan mendapat *reward* merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut yang nantinya akan berpengaruh terhadap meningkatnya produktivitas kerja karyawan di PT. Federal International Finance Cabang Kudus. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka perumusan masalah yang akan diteliti pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah iklim kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus?
3. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus?
4. Apakah iklim kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus?

5. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus?
6. Apakah *reward* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus.

6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Federal International Finance Cabang Kudus.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang diharapkan oleh peneliti adalah:

1. Manfaat Teoritis.

Manfaat Teoritis dalam penelitian ini adalah dapat menjadikan acuan dalam bidang ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia mengenai iklim kerja, komunikasi, *reward*, kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan.

2. Manfaat Praktis.

Bagi Perusahaan mampu mendeteksi masalah yang ada pada perusahaan terutama mengenai pengaruh iklim kerja, komunikasi, dan *reward*, terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja pada karyawannya.

3. Manfaat Penelitian yang akan datang.

Penelitian ini diharapkan sebagai sumber informasi dan referensi dalam penelitian sejenis nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut dimasa yang akan datang.