

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan bisnis di dalam perusahaan. Ini memainkan peran yang sangat penting karena perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya tanpa faktor ini. Sumber daya manusia yang dijalankan dengan baik akan memaksimalkan sumber daya yang ada. Seringkali berperan aktif dalam kegiatan perusahaan, hal ini disebabkan oleh sikap manusia yaitu perencanaan, kemitraan dan menetapkan tujuan. Setiap perusahaan seringkali menghadapi kendala yang berbeda dalam mengelola karyawan karena perusahaan memiliki ide, emosi, status, keinginan, dan asal usul yang berbeda, sehingga perusahaan perlu mengatur dan memotivasi karyawan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia yang baik merupakan salah satu bagian terpenting dari suatu organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan serta sasaran dan merupakan sebuah pondasi terbesar dari suatu organisasi. Jika hal ini dilakukan dengan baik, tingkat produktivitas karyawan akan meningkat sehingga karyawan mampu bekerja sama dengan tim dan unit kerja lainnya untuk menyelesaikan berbagai tugas. Manajemen harus selalu mencari cara baru untuk menarik dan mempertahankan karyawan agar tetap kompetitif (Handoko, 2012:11). Sumber daya manusia sangat vital,

sehingga perusahaan harus dapat menjadikan sumber daya manusianya produktif, karena perusahaan tersebut dapat dengan mudah mencapai tujuan organisasi jika didukung oleh karyawan yang sangat produktif.

Busro (2018: 339) berpendapat bahwa produktivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *product: result, outcome* kemudian berkembang menjadi produktif yang berarti menghasilkan, maka produktivitas dapat diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu. Produktivitas sendiri dapat berhubungan dengan sesuatu yang bersifat material dan nonmaterial, baik yang dapat dinilai maupun yang tidak dapat dinilai dengan uang. Produktivitas kerja sebagai konsep menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk (barang dan jasa) dari seorang tenaga kerja.

Variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Tyas (2021) diantaranya komitmen organisasi. Menurut Alwi (2011:73) komitmen adalah suatu bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional.

Variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja dan komitmen organisasi menurut Remus (2016) adalah *reward*. Menurut Purwanto (2012:182) *reward* adalah suatu motivasi bagi pegawai dalam melakukan

pekerjaannya. Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawai perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan.

Selain *reward*, etos kerja juga turut mempengaruhi produktivitas kerja dan komitmen organisasi. Menurut Moehadjir (2012:39) etos kerja yang tinggi akan nampak dalam bentuk seperti kerja dengan rasa puas, tidak mudah lesu, saling membantu, kerja tambahan dikerjakan dengan penuh perhatian sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan komitmen organisasi. Menurut Burns dalam sedarmayanti (2012:108) pakar kepemimpinan kelas dunia mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yang mampu dan melaksanakan perubahan karena kepemimpinan transformasional menyediakan visi yang jelas bagi perubahan lebih lanjut dikemukakan pemimpin mempunyai tujuan jelas yang bisa membimbing organisasi menuju arah baru, pemimpin menekankan pentingnya melihat kemungkinan baru dan mempromosikan visi dimasa datang yang menggairahkan.

Penelitian mengenai produktivitas karyawan dalam penelitian ini dilakukan pada PT. Sinar Indah Kertas Kudus. Perusahaan ini bergerak di bidang industri daur ulang kertas dan produk termasuk kategori kertas kasar (Medium Liner) yang biasa digunakan untuk pembuatan box dan ataupun

kertas pelapis. PT. Sinar Indah Kertas Kudus beralamat di Jl. Kudus Pati Km 14 Desa Gondoharum Kec. Jekulo Kab. Kudus. Perusahaan ini terletak sangat strategis karena di pinggir jalan raya jalur pantura sehingga untuk akses supplier bahan baku pembuatan kertas yang berasal dari Jepara, Kudus, dan beberapa wilayah di Jawa Tengah cukup dijangkau. PT. Sinar Indah Kertas Kudus dekat dengan pemukiman penduduk sehingga dapat mempekerjakan masyarakat sekitar sebagai karyawan, dan dapat menekan angka pengangguran yang semakin meningkat.

Beberapa permasalahan yang ditemukan saat pengamatan pada PT. Sinar Indah Kertas Kudus adalah terjadi fluktuasi realisasi dengan target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut tabel perbandingan realisasi dengan target perusahaan disajikan di tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel 1. 1 Target dan Realisasi Hasil Produksi PT. Sinar Indah Kertas Kudus Januari-September Tahun 2021

No.	Bulan	Target produksi (Ton)	Realisasi Produksi (Ton)
1	Januari	4800	4800
2	Februari	4800	4550
3	Maret	4800	4950
4	April	4800	4750
5	Mei	4800	4800
6	Juni	4800	5000
7	Juli	4800	4750
8	Agustus	4800	5000
9	September	4800	4700

Sumber: PT. Sinar Indah Kertas Kudus, 2021.

Penjelasan tabel diatas pada tabel 1.1 menunjukkan terjadi kenaikan serta penurunan pada hasil produksi di PT. Sinar Indah Kertas Kudus untuk bulan Januari, Maret, Mei, Juni dan Agustus hasil produksi mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu masing-masing sebesar 4800 ton, 4950 ton, 4800ton, 5000 ton dan 5000 ton. Sedangkan pada bulan Februari, April, Juli dan September hasil produksi tidak mencapai target yang telah ditentukan perusahaan yaitu masing-masing sebesar 4550 ton, 4750 ton, 4750 ton dan 4700 ton. Terjadinya fluktuasi jumlah realisasi produksi dan tidak tercapainya target produksi menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus kurang optimal.

Kurang optimalnya produktivitas kerja karyawan dikarenakan kurangnya komitmen organisasi. Hal tersebut disebabkan munculnya masalah dalam perusahaan seperti tidak adanya *reward* meskipun produktivitas kerja mencapai target perusahaan. Disusul dengan permasalahan lain yaitu terkait etos kerja.

Persoalan muncul yang berkaitan dengan etos kerja yaitu adanya karyawan yang pasif, terjadinya hubungan yang kurang baik antar rekan kerja, serta adanya sikap mengeluh terhadap pekerjaan mereka sendiri. Hal ini disebabkan oleh pekerjaan mereka yang monoton. Selain kurang adanya reward dan etos kerja yang kurang, kepemimpinan yang belum dapat menyelesaikan masalah anggotanya, seperti kurang memberikan arahan kepada anggotanya serta jarang mengajari anggotanya apa yang belum diketahuinya menambah permasalahan yang mempengaruhi kurangnya

komitmen organisasi dan kurang optimalnya produktivitas kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus.

Research gap dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Kustiani dkk (2021) menjelaskan variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian sedikit berbeda dilakukan oleh Suwanto & Japlani (2019) mengatakan bahwa *reward* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Efendy (2020) menyatakan tentang variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sedikit berbeda penelitian yang dilakukan oleh Lestari dkk (2021) menyatakan *reward* tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Penelitian pada Supriadi (2021) menjelaskan bahwa variabel etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berbeda penelitian yang dilakukan oleh Agus (2016) menjelaskan etos kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Utomo (2018) menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sedikit berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Agus (2016) berpendapat etos kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian oleh Purnawati (2017) menjelaskan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasikaryawan. Penelitian yang berbeda dilakukan Elatotagam (2017)

menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Retnaningtyas (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedikit berbeda penelitian yang dilakukan oleh Sumampouw (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Terkait penjelasan dari latar belakang dan permasalahan tersebut, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul Pengaruh Reward, Etos Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT Sinar Indah KertasKudus.

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini yaitu :

- a. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ialah :
 1. Variabel Eksogen yaitu *reward*, etos kerja serta kepemimpinan transformasional.
 2. Variabel Endogen yaitu produktivitas kerja.
 3. Variabel Intervening yaitu komitmen organisasi.
- b. Obyek penelitian di PT Sinar Indah Kertas Kudus.
- c. Karyawan produksi di PT Sinar Indah Kertas Kudus ialah responden yang diteliti.
- d. 4 bulan setelah proposal disetujui merupakan penelitian yang

dilakukan oleh peneliti

- e. Data yang diambil pada tahun 2021 di perusahaan

1.3 Perumusan Masalah

Permasalahan yang terjadi di PT Sinar Indah Kertas Kudus adalah kurang optimalnya produktivitas kerja karyawan (tabel 1) dikarenakan kurangnya komitmen organisasi. Hal tersebut disebabkan munculnya masalah dalam perusahaan diantaranya:

- a. Kurang adanya *reward* meskipun produktivitas kerja mencapai target perusahaan.
- b. Etos kerja kurang. Hal ini didukung oleh adanya karyawan yang pasif, terjadinya hubungan yang kurang baik antar rekan kerja, serta adanya sikap mengeluh terhadap pekerjaan mereka sendiri.
- c. Kepemimpinan yang belum dapat menyelesaikan masalah anggotanya, seperti kurang memberikan arahan kepada anggotanya serta jarang mengajari anggotanya apa yang belum diketahuinya

Berdasarkan rumusan masalah yang muncul, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian berikut ini :

- a. Bagaimana pengaruh *reward* terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus?
- b. Bagaimana pengaruh etos kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus?
- c. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap

produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus?

- d. Bagaimana pengaruh *reward* terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus?
- e. Bagaimana pengaruh etos kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus?
- f. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus?
- g. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus?
- h. Bagaimana pengaruh *reward* terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus melalui komitmen organisasi?
- i. Bagaimana pengaruh etos kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus melalui komitmen organisasi?
- j. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus melalui komitmen organisasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Untuk tujuan ini penelitiannya adalah sebagai berikut :

- a. Menganalisa pengaruh *reward* terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus.
- b. Menganalisa pengaruh etos kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus.

- c. Menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus.
- d. Menganalisa pengaruh *reward* terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus.
- e. Menganalisa pengaruh etos kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus.
- f. Menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus.
- g. Menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus.
- h. Menganalisa pengaruh *reward* terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus melalui komitmen organisasi.
- i. Menganalisa pengaruh etos kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus melalui komitmen organisasi.
- j. Menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Sinar Indah Kertas Kudus melalui komitmen organisasi.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Akademis

Hasil penelitian dapat dijadikan bagi referensi atau pengetahuan bagi pihak yang membutuhkan terkhususnya berkaitan tentang permasalahan yang terjadi dalam penelitian. Serta dapat berguna bagi mahasiswa dalam dijadikan bahan informasi untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk merancang kebijakan terkait nilai-nilai strategis terkait variabel reward, etos kerja dan kepemimpinan transformatif, khususnya dampaknya terhadap keterlibatan organisasi dan produktivitas kerja.