

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam perusahaan. Hal ini tidak dapat di pungkiri bahwa suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia yaitu sebagai pegawai yang memiliki keahlian yang baik bagi perusahaan. Perusahaan dapat memberikan kepuasan tersendiri kepada pegawai dan pegawai memberikan kinerjanya dengan maksimal kepada perusahaan. Sehingga perusahaan dan pegawai memiliki timbal balik yang sesuai, tidak hanya memberikan keuntungan sepihak saja. Sumber daya manusia adalah aset terpenting dalam sebuah organisasi bisnis, karena peranannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional, organisasi, atau instansi. Sumber daya yang dimiliki organisasi seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak di dukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja optimal.

Demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung pada kinerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018). Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan

menejemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan, dengan adanya kepuasan kerja pegawai akan dapat mempengaruhi jalannya perusahaan tersebut. Bagi perusahaan sendiri, kepuasan kerja pegawai harus mendapatkan perhatian lebih dan memenuhi hal ini terutama menjadi tugas pemimpin perusahaan. Bagi pegawai menjadi salah satu sarana untuk mencapai produktivitas kerja dan menjadi faktor individu seorang pegawai. Berdasarkan wawancara terdapat keluhan beberapa keluhan pegawai salah satunya gaji yang melewati jam operasional tidak dihitung hal tersebut menandakan bahwa terdapat permasalahan yang serius dalam perusahaan.

Budaya perusahaan memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi dan pengambilan kebijakan. Kebiasaan budaya yang dibentuk dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan produktifitas serta kinerja pegawai yang terlibat. Budaya adalah pembelajaran, pemahaman, dan pengaruh dari lingkungan sekitar yang merupakan kumpulan dari keyakinan, sikap, nilai, dan perilaku sehingga pada akhirnya menjadi cara hidup sekelompok orang dengan perbedaan yang terbentuk secara alami sejak lahir. Budaya terbentuk dari berbagai macam unsur seperti cara seseorang berpakaian, profesi yang dijalani, bahasa maupun sikap yang dilakukan setiap hari.

Budaya dalam perusahaan sangatlah penting untuk dibangun diibaratkan tanpa adanya budaya perusahaan seakan berdiri sendiri tanpa jiwa. Masalahnya, banyak ditemukan perusahaan yang terbangun tanpa budaya yang baik, maka budaya atau kebiasaan yang buruklah yang terbentuk dalam perusahaan. Misalnya, kurangnya semangat kerja, tingkat kedisiplinan yang menurun, kurangnya diskusi dengan sesama karyawan ataupun atasan (komunikasi yang tidak terbangun dengan baik), penurunan tingkat kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, penerapan budaya perusahaan adalah hal yang sangat strategis dalam usaha organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Salah satu budaya yang harus diterapkan dalam perusahaan adalah kedisiplinan pegawai dimana untuk menciptakan ketertiban yang optimal, memenuhi target jumlah produksi, dan kemajuan perusahaan.

Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawan dengan kinerja yang baik, *smart* dan cerdas dalam melakukan pekerjaannya. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik jika kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas. Perusahaan akan lebih mudah untuk memantau kinerja perusahaan dan mengelola informasi serta menghasilkan output yang dapat digunakan manajemen untuk mengelola perusahaan serta mengevaluasi kinerja perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan perlu adanya sikap atau perilaku orang-orang yang memiliki rasa tanggung jawab serta kompetensi yang baik. Hal ini pemimpin menjadi faktor yang dapat mempengaruhi hasil kerja yang baik bagi para karyawannya dan

pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mendukung dan berempati kepada karyawan, memungkinkan mereka untuk bekerja dengan baik, tanggung jawab dan mencapai tujuan perusahaan (Indra,Rismalasari,2022)

Gaya kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam bentuk perilaku, baik secara individu maupun kelompok. Seorang pemimpin harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya serta membina kerja sama, mengarah dan mendorong gairah atau keinginan kerja para karyawannya. Proses kegiatan suatu organisasi suatu perusahaan pasti mengalami hambatan dan rintangan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Banyak perusahaan yang mengalami kemunduran bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan perusahaan karena adanya permasalahan dalam peningkatan sumber daya manusia.

Salah satu perusahaan pembuatan gula merah dari tebu dan dari kelapa di Indonesia yang menggunakan cara tradisional adalah PT Cahaya Makmur Kudus. PT Cahaya Makmur Kudus membuat berbagai macam bentuk gula merah yaitu gula tumbu dan gula awur. Gula tumbu ini sendiri di cetak di dalam wadah yang bernama tumbu dengan ukuran yang besar berat setelah jadi gula merah mencapai 150kg per tumbu. Gula awur ini berbeda dengan gula tumbu. Gula awur sendiri di buat dengan cara nira yang sudah dimasak kemudian dicetak di wadah yang besar, ketika sudah mengeras kemudian proses pengerukan gula kedalam kemasan yang mana beratnya mencapai 50kg per kemasan. PT Cahaya Makmur Kudus ini berkantor pusat di Desa

Rejosari RT 06 RW 02 Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus. PT Cahaya Makmur Kudus dituntut untuk mampu menyejahterakan pegawainya agar tercipta kepuasan kerja seorang pegawai. Namun pada kenyataannya masih banyak pegawai yang belum menyelesaikan pekerjaan secara sempurna dan tidak sesuai dengan standar produksi perusahaan sehingga hal ini dapat diindikasikan adanya penurunan kepuasan kerja pegawai. Hal ini terbukti dengan adanya produk gula merah baik tumbu dan awur yang tidak layak jual pada tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1**

**Data Capaian *Planning* Produksi PT Cahaya Makmur Kudus**

**Tahun 2022 (*Dalam Ton*)**

Bulan	Gula Tumbu			Gula Awur		
	Target	Realisasi	Presentase	Target	Realisasi	Presentase
Januari	1.200	1.010	84 %	10.000	9.700	97%
Februari	1.100	1.075	97,7%	10.000	9.588	95,8%
Maret	1.100	1.038	94,3%	10.100	9.153	90,6%
April	1.150	1.012	88%	10.100	8.972	88,8%
Mei	1.200	1.038	86,5%	10.150	8.564	84,3%
Juni	1.200	1.000	83,3%	10.250	8.542	82,4%
Juli	1.300	1.250	96%	10.300	8.500	82,5%
Agustus	1.350	1.200	88,8%	10.400	8.780	84,5%
September	1.400	1.300	92,8%	10.400	9.000	86,5%
Oktober	1.400	1.250	89,2%	10.400	9.570	92%

Bulan	Gula Tumbu			Gula Awur		
	Target	Realisasi	Presentase	Target	Realisasi	Presentase
November	1.400	1.300	92,8%	10.500	8.950	85,2%
Desember	1.400	1.250	89,2%	10.500	8.900	84,7%

Sumber: Data Hasil Observasi pada tanggal 30 Juni 2023

Berdasarkan tabel 1.1 bahwa dalam kurun satu tahun data capaian *planning* produksi gula tebu tumbu dan gula tebu awur mengalami penurunan yang mana belum mencapai target perusahaan. Penurunan paling besar yaitu pada bulan Juni gula tebu tumbu hanya mencapai 83,3% dan gula tebu awur hanya mencapai 82,4% dari target pekerjaan. Hal ini dikarenakan target yang terus bertambah sehingga mengakibatkan beban kerja pegawai bertambah. Kinerja karyawan di perusahaan tidak semuanya menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini ditandai dengan adanya fenomena di PT Cahaya Makmur Kudus banyaknya karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan dalam kurun waktu satu tahun. Sebagaimana yang tercantum pada tabel 1.2 :

**Tabel 1.2**

**Data Absensi Pegawai PT Cahaya Makmur Kudus**

**Tahun 2022**

No	Bulan	Jumlah Pegawai Tidak Masuk Kerja Tanpa Alasan	Presentase
1.	Januari	4	2%
2.	Februari	5	2,6%

No	Bulan	Jumlah Pegawai Tidak Masuk Kerja Tanpa Alasan	Presentase
3.	Maret	7	3,7%
4.	April	8	4,2%
5.	Mei	10	5,2%
6.	Juni	15	8%
7.	Juli	16	8,4%
8.	Agustus	8	4,2%
9.	September	5	2,6%
10.	Oktober	10	5%
11.	November	12	6,3%
12.	Desember	18	9%
<b>Total</b>		<b>118</b>	<b>61,2%</b>

Sumber: Data Hasil Observasi pada tanggal 30 Juni 2023

Berdasarkan tabel 1.2 bahwa dalam satu tahun pegawai PT Cahaya Makmur Kudus yang berjumlah 189 orang dimana jumlah pegawai yang absen dalam bekerja mencapai 118 orang pegawai tidak masuk bekerja. Rata – rata perbulan tidak masuk bekerja mencapai 10 orang dengan presentase 8,5% pegawai tidak masuk bekerja. Hal ini disebabkan oleh adanya pegawai kurangnya kenyamanan dengan atasan dan perbedaan budaya di perusahaan yang mengakibatkan pegawai tidak masuk kerja.



**Tabel 1.3****Data Pegawai Yang Mengundurkan Diri PT Cahaya Makmur****Tahun 2022**

<b>Data Pegawai Yang Mengundurkan Diri Tahun 2022</b>				
No.	Nama	Tgl Keluar	Departemen	Pendidikan
1	Mohammad Fathoni	10/2/2022	Produksi	SMA
2	Suherman	3/4/2022	Produksi	SMP
3	Fatmawati	10/4/2022	Produksi	SMP
4	Andini	11/5/2022	Produksi	SMA
5	Selamet Riyadi	15/5/2022	Produksi	SMA
6	Siti Amalia	29/5/2022	Produksi	SMK
7	Agus Ridho	3/6/2022	Produksi	SMA
8	Nunung Wulansari	10/6/2022	Produksi	SMA
9	Faridhatunnisa	3/7/2022	Produksi	SMK
10	Meidasari	18/7/2022	Produksi	SMA
11	Lindu Aji	22/7/2022	Marketing	S1
12	Hendro Saputra	20/8/2022	Marketing	S1
13	Muhammad Afifudin	29/6/2022	Warehouse	SMK
14	Muhammad Anggoro	12/11/2022	Warehouse	SMK
15	Ali Mustain	25/4/2022	GA	SMP
16	Adis Romadhon	17/12/2022	GA	SMP



Berdasarkan tabel 1.3 diketahui bahwa dalam satu tahun jumlah pegawai yang mengundurkan diri berjumlah 16 pegawai. Permasalahan yang dihadapi pada penelitian ini adalah kinerja pegawai PT Cahaya Makmur Kudus yang menurun dan tidak stabil dalam produksi, kepuasan kerja yang kurang optimal, kurangnya kenyamanan kepada atasan akibat dari gaya kepemimpinan yang belum sempurna, dan perbedaan budaya yang ada di perusahaan. Berdasarkan permasalahan tersebut perlu adanya penelitian.

Penelitian ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nasution (2020) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Mukmin & Prasetyo (2021) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Erri, Lestirim & Asymar (2021) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Jayanti & Wati (2019) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, akan tetapi berbeda dengan penelitian dari Mardiani & Sepdiana (2021), Sultan & Lukman (2021) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dunggio (2020), Jufrizen & Rahmadhani (2020), Nurhasanah, Jufrizen & Tupti (2020), Mukmin & Prasetyo (2021) menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusmiati, Yuliana, Arwin, dkk (2021) menghasilkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Mukmin & Prasetyo (2021), Kurniawan (2021), Gunawan & Sriathi (2019), Fitrianti & Saragih (2020) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurpratama & Yudianto (2022) menghasilkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2021), Nurhasanah, Jufrizen & Tupti (2020), Pratama, Wahjusaputri & Wibowo (2020) menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamsal (2021) menghasilkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah disebutkan maka penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan**

## **Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Cahaya Makmur Kudus”**

### **1.2 Ruang Lingkup**

#### **1.2.1 Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus lokasi pusat terletak di desa Rejosari, Kecamatan Dawe, Kabupaten Kudus;

#### **1.2.2 Variabel yang diteliti**

- a. Variabel eksogen dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi;
- b. Variabel endogen dalam penelitian ini yaitu kinerja pegawai;
- c. Variabel mediasi dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja;
- d. Penelitian ini dilakukan setelah persetujuan proposal.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Fenomena yang ada pada penelitian ini menunjukkan bahwa masih banyak pegawai di PT Cahaya Makmur Kudus mengalami beban kerja yang berlebih, gaji yang melewati jam operasional tidak dihitung, kurangnya kenyamanan kepada atasan dan perbedaan budaya yang ada di perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

- a) Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus?

- b) Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus?
- c) Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus?
- d) Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus?
- e) Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus?
- f) Bagaimana kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus?
- g) Bagaimana kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai untuk mengetahui tanggapan masalah yang terjadi pada obyek penelitian di atas. Adapun tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus;
- b) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus;
- c) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus;

- d) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus;
- e) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus;
- f) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus;
- g) Menganalisis kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PT Cahaya Makmur Kudus.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik bagi:

### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat menambah wawasan dalam bidang penelitian terkait khususnya pada perkembangan ilmu sumber daya manusia khususnya pada gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja pegawai dan kepuasan kerja.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk masukan dan memberikan manfaat untuk pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan terkait dengan cara meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja.