

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap perusahaan pastinya membutuhkan faktor-faktor produksi yang dapat menunjang tercapainya tujuan yang diinginkan. Salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam pelaksanaan proses produksi adalah faktor manusia. Sumber daya manusia perusahaan harus mampu mengoperasikan peralatan secara efektif dan efisien, karena secanggih apapun peralatan perusahaan, tidak akan mampu mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan jika peralatan tersebut tidak dioperasikan secara efektif dan efisien. Sutrisno (2017:99) berpendapat bahwa secara umum produktivitas dapat diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang).

Perusahaan harus mampu memberikan motivasi kepada para karyawan agar terdorong untuk melaksanakan tugasnya dan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan secara menyeluruh sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Sutrisno (2017:102) berpendapat produktivitas kerja adalah rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja.

Salah satu jalan untuk memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas perusahaan adalah dengan jalan pemberian kompensasi. Kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan secara teratur oleh perusahaan pada karyawan

atas kontribusi tenaga yang telah diperlukan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan (Edris & Winahyuningsih, 2019:239).

Kompensasi penting bagi karyawan karena mendorong mereka untuk selalu melakukan yang terbaik, sesuai dengan kemampuannya. Kompensasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus, serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuci, uang pensiun, pendidikan, dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan (Mangkuprawira, 2014:203).

Produktivitas karyawan dalam bekerja akan dipengaruhi oleh kompensasi. Karyawan akan percaya bahwa perusahaan dapat memahami motivasi mereka bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup sehingga diharapkan dapat membentuk pola hubungan yang baik. Oleh karena itu, jika para karyawan memandang kompensasinya tidak memadai, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerjanya akan turun.

Pemberian kompensasi dari perspektif bisnis merupakan biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan sebagai imbalan jasa karena telah memberi bantuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja setiap karyawan harus selalu dievaluasi secara cermat agar perusahaan mendapatkan hasil yang maksimal dari kompensasi yang mereka bayarkan. Kompensasi dari segi karyawan dipandang sebagai sarana untuk mempertahankan hidup dan memenuhi kebutuhannya. Hal ini

disebabkan oleh fakta yang tidak dapat disangkal bahwa mencari nafkah adalah alasan utama kebanyakan orang bergabung dengan sebuah organisasi (Mangkuprawira, 2014:204).

Perusahaan juga harus memperhatikan aspek motivasi selain aspek kompensasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan sebagai pelaku yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan akan menunjukkan motivasi, kepuasan, dan kecintaan terhadap pekerjaannya sehingga akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas dan kuantitas output dan input dalam perusahaan. Hanafi (2019:294), berpendapat bahwa motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang bertindak atau berperilaku tertentu.

Kepuasan karyawan akan meningkat jika manajer memperhatikan motivasi dan kompensasi yang diberikan. Kepuasan karyawan adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2017:74). Penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan akan semakin tinggi ketika sesuai dengan keinginan individu, maka kepuasan akan kegiatan tersebut juga akan semakin tinggi.

Handoko (2014:193) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan akan terlihat jarang mengeluh dan lebih fokus untuk meningkatkan kualitas hasil kerjanya sehingga produktivitas kerja karyawan akan mengalami peningkatan. Sebuah perusahaan akan diuntungkan jika memiliki

seorang manajer yang mampu mengambil keputusan dan kebijakan berdasarkan kemampuan kinerja karyawannya.

PT Tarindo 3 adalah perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur yang memproduksi kran air dengan merk dagang “Amico”. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Ki Hajar Dewantoro Km. 0,5 No. 165 Growong Kidul, Juwana. Pati, Jawa Tengah. PT Tarindo 3 merupakan salah satu bagian dari perusahaan PT. Tarindo. PT. Tarindo sendiri memiliki 4 bagian perusahaan, dimana yang pertama merupakan bagian administrasi, keuangan, dan *finishing*. Bagian kedua merupakan bagian pembuatan kuningan ring, bagian ketiga yaitu tempat pembuatan kerangka pipa kran air, pengumpulan ring kuningan, pengikisan gotri, pemasangan semua kerangka, sedangkan bagian keempat yaitu tempat mendaur ulang kerangka pipa yang rusak dari bagian 3.

Visi dari PT Tarindo adalah menyesuaikan mutu produk yang merupakan tekad dan semboyan perusahaan. PT Tarindo berupaya memenuhi keinginan pelanggan dengan menyediakan produk kran air yang berkualitas dan memberikan pelayanan secara professional sesuai kontrak yang telah disetujui. PT Tarindo selalu memberikan kualitas kran air dalam keadaan bagus sesuai dengan konsumen, karena salah satu daya tariknya adalah harga kran air yang terjangkau, awet, dan bergaransi.

Permasalahan yang ada di PT Tarindo 3 yaitu karyawan tidak mampu mencapai target produksi yang ditentukan perusahaan selama 3 bulan berturut-turut yaitu pada bulan Oktober 2022-Desember 2022. Setiap bulan perusahaan menetapkan target yang berbeda-beda menyesuaikan dengan bahan baku yang

tersedia. Pengadaan bahan baku yang tidak menentu disebabkan karena meningkatnya harga bahan baku sehingga perusahaan perlu berpikir ulang dalam melakukan pembelian. Target produksi yang tidak tercapai menggambarkan bahwa produktivitas kerja karyawan pada 3 bulan terakhir pada tahun 2022 mengalami penurunan. Berikut merupakan data tingkat produksi yang mampu dicapai karyawan periode Juni 2022-Desember 2022.

**Tabel 1.1**  
**Data Tingkat Produksi Periode Juni 2022 - Desember 2022**

Periode Juni 2022 - Desember 2022					
No	Bulan	Target (Unit)	Pencapaian (Unit)	Ketercapaian (%)	Keterangan
1	Juni	216.000	241.920	112	Mencapai target
2	Juli	288.000	308.736	107	Mencapai target
3	Agustus	288.000	273.600	95	Tidak mencapai target
4	September	259.200	288.000	111	Mencapai target
5	Oktober	302.400	288.000	95	Tidak mencapai target
6	November	316.800	272.160	85	Tidak mencapai target
7	Desember	288.000	224.640	78	Tidak mencapai target
<b>Jumlah</b>		1.958.400	1.897.056		

Sumber: Data PT. Tarindo 3, Tanggal 9 Februari 2023

Pada data tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama 7 bulan terakhir, hanya 3 bulan yang mencapai target dan 4 bulan tidak mencapai target produksi. Ketidaktercapaian target produksi yang terjadi selama 3 bulan berturut-turut menggambarkan bahwa produktivitas kerja karyawan pada bulan Oktober 2022-Desember 2022 mengalami penurunan. Karyawan merasa malas bekerja dikarenakan insentif pada 3 bulan terakhir ini tidak diberikan. Hal ini mampu mempengaruhi produktivitas karyawan dalam bekerja.

Masalah lainnya yaitu mengenai kompensasi yang diberikan PT. Tarindo 3 berupa upah yang masih dibawah UMR. Berdasarkan wawancara dari pihak karyawan, upah rata-rata perhari yang didapatkan yaitu sebesar Rp 50.000 sehingga dalam sebulan mereka mendapatkan upah rata-rata sebesar Rp 1.300.000 selama 26 hari kerja. Upah yang diterima karyawan tersebut masih dibawah UMR Kota Pati tahun 2023 yaitu sebesar Rp 2.107.697.

Ketidakmampuan dalam pencapaian target selama 3 bulan berturut-turut juga terjadi karena perusahaan tidak memberikan motivasi yang mampu mendorong semangat karyawan. Berikut adalah data motivasi perusahaan yang berupa pemberian insentif yang mampu mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

**Tabel 1.2**  
**Data Pemberian Insentif Tahun 2022**

<b>Bagian</b>	<b>Triwulan 1 (Januari- Maret)</b>	<b>Triwulan 2 (April- Juni)</b>	<b>Triwulan 3 (Juli- September)</b>	<b>Triwulan 4 (Oktober- Desember)</b>
Stel 1	100%	100%	50%	-
Stel 2	100%	100%	50%	-
Stel 3	100%	100%	50%	-
Stel 4	100%	100%	50%	-
Stel 5	100%	100%	50%	-

Sumber: Data PT. Tarindo 3, Tanggal 9 Februari 2023

Berdasarkan data pada tabel 1.2, hanya pada triwulan pertama dan kedua perusahaan memberikan insentif secara utuh pada semua bagian stel. Karyawan produksi dibagi menjadi 5 bagian stel, setiap bagian stel terdapat ± 20 orang. Setiap bagian stel bertugas dalam penyetelan kran air agar mampu mengontrol keluar masuknya air. Sedangkan pada triwulan ketiga insentif yang diberikan perusahaan

hanya setengahnya dan pada triwulan keempat perusahaan tidak memberikan insentif sama sekali.

Direktur PT Tarindo 3, Nur Andi Widodo berpendapat bahwa pemberian insentif tidak mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Hal ini yang menjadi alasan manajemen perusahaan menghapus sistem pemberian insentif. Insentif yang diberikan perusahaan yaitu berupa uang tambahan harian yang diakumulasikan setiap karyawan masuk kerja dan diserahkan selama 3 bulan sekali. Insentif yang tidak dicairkan oleh perusahaan membuat karyawan malas dalam bekerja sehingga tidak mampu mencapai target produksi yang ditentukan dan mengalami penurunan produksi.

Permasalahan-permasalahan mengenai kompensasi, motivasi, dan produktivitas kerja karyawan pada PT. Tarindo 3 mengakibatkan rendahnya kepuasan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang mencari pekerjaan lain (*turnover*). Berikut data *turnover* karyawan produksi PT. Tarindo 3.

**Tabel 1.3**  
**Data Turnover Karyawan Periode Juni 2022-Desember 2022**

No	Bulan	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan Akhir	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar (%)
1	Juni	162	160	5	3	3,1
2	Juli	160	156	7	3	4,4
3	Agustus	156	148	10	2	6,5
4	September	148	148	3	3	2,0
5	Oktober	148	141	9	2	6,2
6	November	141	132	11	2	8,0
7	Desember	132	126	10	4	7,7
Jumlah Total Periode				55	19	37,9

Sumber: Data PT. Tarindo 3, Tanggal 9 Februari 2023

Berdasarkan data pada tabel 1.3, selama 7 bulan terakhir, jumlah karyawan yang keluar lebih banyak dari jumlah karyawan yang masuk. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan kurang maksimal yang dikarenakan pengurangan jumlah insentif yang diberikan pada triwulan ketiga (Juni-September 2022) dan insentif yang tidak dibayarkan pada triwulan keempat (Oktober-Desember 2022).

Penelitian tentang produktivitas kerja sudah sering dilakukan oleh penelitian terdahulu, namun masih ada beberapa hasil penelitian yang berbeda yaitu penelitian yang dilakukan oleh Handaru et al., (2019:386) didapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Febriani et al., (2021:80) didapatkan hasil yang berbeda yaitu kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Cahya et al. (2021:318) didapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan antara terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Hermingsih & Purwanti (2020:590) didapatkan hasil yang berbeda yaitu kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mubaroqah & Yusuf (2020:226) didapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut memiliki perbedaan terhadap penelitian yang dilakukan Nadapdap et al. (2022:48) yaitu motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan yang dilakukan oleh Nirwana & Haryani (2019:88) yang hasilnya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nangoy et al. (2020) didapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ordelia & Andani (2022:218) didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Krismanto & Sari (2021) yang didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan yang ada di PT. Tarindo 3 serta menganalisis peran kepuasan kerja karyawan dalam mempengaruhi hubungan antara kompensasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Tarindo 3 Juwana Pati”**.

## **1.2 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup penelitian ini membatasi mulai dari variabel, objek, responden, dan waktu agar penelitian dapat berjalan dengan baik. Ruang lingkup penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kompensasi dan motivasi kerja
- b. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah produktivitas kerja karyawan
- c. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan karyawan.
- d. Objek dalam penelitian ini adalah PT. Tarindo 3 Kecamatan Juwana Kabupaten Pati.
- e. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dari PT. Tarindo 3 khususnya pada bagian produksi.
- f. Waktu penelitian yaitu selama 2 bulan sejak proposal penelitian diselesaikan dimulai pada bulan Juni 2023-Agustus 2023.

## **1.3 Perumusan Masalah**

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Produksi selama 3 bulan berturut-turut (Oktober-Desember 2022) tidak mampu mencapai target yang ditentukan perusahaan. Target produksi yang tidak tercapai menggambarkan bahwa produktivitas kerja karyawan pada 3 bulan terakhir pada tahun 2022 mengalami penurunan. Karyawan merasa malas bekerja dikarenakan insentif pada 3 bulan terakhir ini tidak diberikan
2. Pemberian upah masih di bawah UMR Kota Pati Tahun 2023 yaitu sebesar Rp. 2.107.697 sedangkan upah rata-rata perhari yang didapatkan karyawan

yaitu sebesar Rp 50.000 sehingga dalam sebulan mereka mendapatkan upah rata-rata sebesar Rp 1.300.000 selama 26 hari kerja.

3. Perusahaan memberikan insentif secara utuh hanya pada triwulan pertama (Januari 2022- Maret 2022) dan kedua (April 2022- Juni 2022). Sedangkan pada triwulan ketiga (Juli 2022- September 2022) insentif yang diberikan perusahaan hanya setengahnya dan pada triwulan keempat (Oktober 2022- Desember 2022) perusahaan tidak memberikan insentif sama sekali dan bahkan menghapus sistem pemberian insentif.
4. Kepuasan karyawan dapat dilihat dari data *turnover* periode Bulan Juni 2022-Desember 2022 dimana karyawan lebih banyak yang keluar dari pada yang masuk. Banyaknya karyawan yang keluar dikarenakan pada Bulan Oktober 2022-Desember 2022 perusahaan menghapus sistem insentif yang biasanya diberikan 3 bulan sekali sehingga banyak karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan (*resign*).

Berdasarkan permasalahan yang disebutkan, penulis menyusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada PT. Tarindo 3 Juwana Pati?
- b. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada PT. Tarindo 3 Juwana Pati?
- c. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Tarindo 3 Juwana Pati?

- d. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Tarindo 3 Juwana Pati?
- e. Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Tarindo 3 Juwana Pati?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang terjadi, tujuan penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan pada PT. Tarindo 3 Juwana Pati.
- b. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan pada PT. Tarindo 3 Juwana Pati.
- c. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Tarindo 3 Juwana Pati.
- d. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Tarindo 3 Juwana Pati.
- e. Menganalisis pengaruh kepuasan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Tarindo 3 Juwana Pati.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya pada kompensasi, motivasi kerja, kepuasan karyawan, dan produktivitas kerja karyawan.

## b. Manfaat Praktis

### 1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana yang bermanfaat dalam memperoleh implikasi antara teori dengan operasional pada suatu perusahaan.

### 2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai hal-hal yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan seperti kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan karyawan bagi yang ingin melanjutkan penelitian ini kedepannya.

### 3. Bagi PT. Tarindo 3 Juwana Pati

Penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi sebagai masukan dalam pertimbangan bagi PT. Tarindo 3 untuk mengetahui arti pentingnya kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan karyawan sehingga dapat mendorong produktivitas kerja karyawan.