

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas pengelolaan yang terdiri dari pengembangan, pendayagunaan, penilaian dan pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu dalam sebuah perusahaan bisnis atau organisasi (Burhanudin Yusuf, 2015:28). Selain itu, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja pada setiap individu secara efektif dan efisien yang mana dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam pencapaian tujuan bersama perusahaan maupun tujuan individu (Bintoro dan Daryanto, 2017:15). Dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, maka perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas atau kompeten karena keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari peranan sumber daya manusia. Perlu adanya pengelolaan yang tepat dalam pengkontribusi karyawan pada setiap aspek usaha agar tercapainya suatu tujuan perusahaan (Sutrisno, 2019:3).

Saat dimana persaingan bisnis semakin ketat, perusahaan mulai menekan karyawannya untuk bekerja secara kreatif dan inovatif. Hal tersebut menjadikan tantangan tersendiri bagi seorang karyawan. Manajemen perusahaan harus proaktif dalam memotivasi karyawan agar dapat mendongkrak kinerja dan motivasi karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu pelaksanaan pekerjaan

dan penyempurnaan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga diperoleh hasil sesuai dengan harapan. Dalam sebuah pengukuran, kinerja yang tinggi akan membawa dampak positif bagi karyawan, seperti kenaikan upah, berpengalaman dalam bidangnya, serta menjadi karyawan tersebut sebagai ahli dalam menjalankan tugas-tugasnya (Sinambela, 2016:480).

Tidak hanya kinerja karyawan yang perlu didorong, melainkan juga motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu (Robbin, 2014:47). Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena pada umumnya karyawan akan memiliki kinerja yang tinggi apabila perusahaan mendukung pelaksanaan tugas mereka, karena dukungan kerja yang baik akan mempengaruhi pelaksanaan tugas karyawan dalam suatu perusahaan, dalam rangka mendukung pelaksanaan kerja karyawan.

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan (Kasmir, 2017:182). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan (Thoha, 2015:49). Gaya kepemimpinan juga merupakan pola perilaku yang digunakan seseorang ketika memiliki kekuatan dan kelemahan. Seorang pemimpin yang mengetahui bagaimana menggunakan gaya kepemimpinannya dengan benar dapat menggunakannya untuk mendukung, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi bawahan di lingkungannya (Aisah dan Wardani,

2020). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin juga ikut andil dalam memotivasi karyawan untuk dapat memaksimalkan kinerjanya. (Zainal, 2017:42).

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir (Mangkunegara, 2017:70). Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Gary, 2016:97). Program pengembangan karir yang dilaksanakan dalam suatu perusahaan dapat membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, mulai dari keterampilan teknis hingga keterampilan *non*-teknis. Program pengembangan karir dirancang dengan baik untuk membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan tujuan perusahaan.

Peneliti menggunakan objek penelitian PR. Wido Kudus dimana merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan rokok. PR. Wido Kudus beralamat di Desa Singocandi, Kecamatan Kota, Kabupaten Kudus. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, dalam menjalankan kegiatan operasionalnya PR. Wido Kudus mengalami permasalahan mengenai gaya kepemimpinan, pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan adalah proses komunikasi yang tidak terbuka antara pimpinan dengan bawahan. Pimpinan kurang dalam memberi pengarahan tugas-tugas yang harus dikerjakan karyawan, sehingga koordinasi pekerjaan yang bersifat tim berjalan lebih lambat daripada

pekerjaan yang bersifat individu. Hal tersebut didukung dengan data target produksi dengan realisasi produksi yang disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Data Produksi PR. Wido Kudus Tahun 2023**

No	Bulan	Target Produksi	Realisasi Produksi	Ketercapaian (%)	Reject	Persentase (%)
1	Januari	11.000.000	9.228.000	83,8	134.000	1,4
2	Februari	11.000.000	9.341.000	84,9	144.700	1,5
3	Maret	11.000.000	9.315.000	82,8	127.300	1,3
4	April	11.000.000	10.289.000	84,6	156.800	1,5
5	Mei	11.000.000	10.255.200	92,9	179.700	1,7
6	Juni	11.000.000	10.359.200	94,1	209.000	2,0
7	Juli	11.000.000	9.252.600	84,1	131.400	1,4
8	Agustus	11.000.000	9.148.600	83,1	130.300	1,4
9	September	11.000.000	10.146.000	92,2	188.800	1,8
10	Oktober	11.000.000	10.094.000	91,7	167.250	1,6

Sumber: PR. Wido Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa setiap bulan tidak mencapai target produksi yang ditentukan, artinya ketercapaian produksi tidak dapat maksimal. Selain itu, tingkat *reject* dari hasil produksi juga mengalami fluktuasi. Perusahaan menetapkan standar *reject* maksimal sebesar 1% dari realisasi produksi, namun pada kenyataannya, presentase *reject* selama bulan Januari hingga Oktober tahun 2023 selalu di atas 1%. Kondisi tersebut dikarenakan oleh beberapa hal yakni proses komunikasi yang tidak terbuka antara pimpinan dengan bawahan sehingga koordinasi pekerjaan yang bersifat tim berjalan lebih lambat daripada pekerjaan yang bersifat individu. Rendahnya koordinasi juga menyebabkan menjadikan karyawan tidak mengoperasikan mesin produksi sesuai SOP dan karyawan melakukan kecerobohan pada saat melakukan pekerjaan.

Selanjutnya permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan karir yaitu rendahnya pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan.

Perusahaan memiliki penilaian tersendiri terhadap karyawan sehingga perusahaan memiliki batasan untuk melakukan pengembangan karir pada karyawannya. Berikut data pengembangan karir karyawan bagian produksi yang telah dilakukan oleh PR. Wido Kudus:

**Tabel 1.2**  
**Data Pengembangan Karir PR. Wido Kudus Periode 2018-2022**

<b>Tahun</b>	<b>Kuota</b>	<b>Jumlah karyawan sesuai kualifikasi</b>	<b>Karyawan dipromosikan</b>
2018	10	6	2
2019	5	4	1
2020	6	5	3
2021	8	6	2
2022	5	5	1
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>9</b>

Sumber: Data HRD PR. Wido Kudus, 2023 .

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa pengembangan karir yang dilakukan oleh PR Wido Kudus selama 5 tahun terakhir dengan total kapasitas 34 posisi diikuti oleh total karyawan (peserta) hanya sebesar 26 karyawan dan total karyawan yang dipromosikan hanya 9 karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa keikutsertaan karyawan dalam pelaksanaan pengembangan karir masih rendah. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan pada beberapa karyawan pengembangan karir yang diselenggarakan oleh perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan sehingga mengurangi minat karyawan dalam mengembangkan karirnya. Program pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan tidak begitu mengedepankan karyawan yang bekerja lebih lama dan lebih memanfaatkan tenaga baru untuk mengisi posisi yang lebih baik.

Fenomena lain yang berkaitan dengan motivasi kerja yaitu tidak adanya sebuah *reward* atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan, jika ada karyawan berkinerja baik sesuai dengan hak karyawan seperti memberikan pujian apabila karyawan mencapai target, BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, cuti tahunan, cuti sakit, cuti anak menikah, dan cuti saudara meninggal. Jenis insentif yang diberikan PR. Wido Kudus kepada karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Jenis Insentif yang diberikan PR. Wido Kudus**

Jenis Insentif	Kondisi di PR. Wido Kudus	Rincian	Keterangan
Gaji	Ya	Mengikuti UMR	UU No.6 Tahun 2023
Upah lembur	Ya	1/173 x gaji perbulan	Pasal 77 UU No.13 Tahun 2023
Tunjangan Masa Kerja	Diberikan pekerja minimal sudah bekerja 1 tahun	<b>Operator Produksi</b> 1-2 Th: Rp. 2.000/ bulan 2-3 Th: Rp. 4.000/ bulan 3-4 Th: Rp. 6.000/ bulan 4-5 Th: Rp. 7.000/ bulan 5-6 Th: Rp. 8.000/ bulan > 6 Th: Rp. 9.000/ bulan	Kebijakan perusahaan
Tunjangan Hari Raya	Diberikan sekurang-kurangnya H-7	Masa kerja/12 x (Gaji pokok + TMK + TJ (jika memiliki jabatan)	Permenaker No.6 Tahun 2016
BPJS Kesehatan	Tidak diberikan	-	UU No.24 Tahun 2011
BPJS Ketenagakerjaan	Tidak diberikan	-	UU No.24 Tahun 2011
Cuti Tahunan	Tidak diberikan	-	UU Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 79 Ayat (2)
Cuti Cuti melahirkan dan hamil	Ya	Karyawan wanita 1,5 bulan sebelum dan 1,5 bulan setelah melahirkan menurut dokter	UU Cipta Kerja Nomor 2 Tahun 2022
Cuti Bersama	Tidak diberikan	-	Kebijakan perusahaan
Cuti Penting	Tidak diberikan	-	Kebijakan perusahaan

Sumber : PR. Wido Kudus, 2023.

Permasalahan terkait dengan kinerja karyawan adalah tidak terjadi peningkatan kinerja pada periode tertentu. Berikut disajikan data penilaian kinerja karyawan PR. Wido Kudus:

**Tabel 1.4**  
**Penilaian Kinerja Karyawan PR. Wido Kudus Tahun 2018-2022**

Tahun	Jumlah Karyawan	Kategori Penilaian Kinerja					
		Sangat Baik	%	Baik	%	Cukup	%
2018	150 karyawan	55	36,7	95	63,3	0	0
2019	150 karyawan	53	35,3	97	64,7	0	0
2020	150 karyawan	15	10	132	88,0	3	2,0
2021	150 karyawan	15	10	132	88,0	3	2,0
2022	150 karyawan	15	10	132	88,0	3	2,0

Sumber: Data HRD PR. Wido Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diinterpretasikan bahwa mayoritas kinerja karyawan berada di kategori baik. Persentase kinerja karyawan PR. Wido Kudus dengan penilaian sangat baik meningkat dari tahun 2018 ke tahun 2019. Pada tahun 2020 terdapat 132 karyawan (88,0%), namun pada tahun 2021 hingga tahun 2022 tidak terjadi peningkatan.

*Research gap* penelitian ini antara lain penelitian Wirae *et al.* (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, namun penelitian yang dilakukan J.Frency *et al.* (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian Darmawan & Rizal (2023) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

karyawan, sedangkan penelitian Lumiu (2023) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Yasir *et al.* (2022) menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda terdapat pada penelitian Edi (2022) yang diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Aisy, *et al.* (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian Aditama (2023) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Putri *et al.* (2022) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian Kevin *et al.* (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengambil judul penelitian **”Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pr. Wido Kudus”**.

## **1.2 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup dalam penelitian ini dibuat guna membatasi peneliti agar tidak keluar dari tema utama penelitian yang meliputi:

- a. Objek penelitian adalah PR. Wido Kudus.
- b. Variabel penelitian meliputi:
  - 1) Variabel eksogen adalah gaya kepemimpinan dan pengembangan karir.
  - 2) Variabel endogen adalah kinerja karyawan.

- 3) Variabel *intervening* adalah motivasi kerja.
- c. Responden yang akan diteliti adalah karyawan PR Wido Kudus.
- d. Jangka waktu penelitian selama 2 bulan sejak bulan Februari hingga Maret 2024.

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- a. Proses komunikasi yang tidak terbuka antara pimpinan dengan bawahan. Pimpinan kurang dalam memberi pengarahan tugas-tugas yang harus dikerjakan karyawan, sehingga koordinasi pekerjaan yang bersifat tim berjalan lebih lambat daripada pekerjaan yang bersifat individu.
- b. Program pengembangan karir yang dilaksanakan di perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan terutama pada karyawan dengan masa kerja yang cukup lama (Tabel 1.2).
- c. Tidak adanya sebuah *reward* atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan, , jika ada karyawan berkinerja baik sesuai dengan hak karyawan seperti memberikan pujian apabila karyawan mencapai target, BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, cuti tahunan, cuti sakit, cuti anak menikah, dan cuti saudara meninggal (Tabel 1.3).
- d. Kinerja karyawan PR. Wido Kudus masih kurang maksimal yang ditandai dengan jumlah *reject* produksi yang fluktuatif dan tidak adanya kenaikan kinerja karyawan (Tabel 1.1 dan 1.4).

Berdasarkan uraian masalah di atas maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada PR. Wido Kudus?
- b. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada PR. Wido Kudus?
- c. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PR. Wido Kudus?
- d. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PR. Wido Kudus?
- e. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PR. Wido Kudus?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin penulis capai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada PR. Wido Kudus.
- b. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada PR. Wido Kudus.
- c. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PR. Wido Kudus.
- d. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PR. Wido Kudus.

- e. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PR. Wido Kudus.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penilaian diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan serta diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian sejenis. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang nyata terhadap teori-teori yang berkaitan dengan persoalan tersebut.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Diharapkan melalui penelitian ini dapat menjadikan masukan bagi PR. Wido Kudus sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi kerja.