

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan pada sebuah perusahaan merupakan aset yang sangat penting. Karyawan memiliki kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan kemandirian dalam mengelola kompleksitas organisasi. Karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang dapat berkontribusi pada pencapaian visi dan misi perusahaan. Penting bagi pimpinan perusahaan untuk memberikan dukungan dan menciptakan lingkungan yang nyaman bagi karyawan, sehingga mereka dapat mencapai kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Hasyim, 2021).

Dalam era perkembangan bisnis saat ini, perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan kemampuan karyawan guna memenuhi kebutuhan pasar. Khususnya bagi perusahaan berbasis percetakan, manajemen sumber daya manusia harus efektif dan efisien. Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja karyawan mencakup capaian pekerjaan baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diukur berdasarkan tugas yang diberikan. Kinerja karyawan memiliki dampak langsung pada kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan. Keberhasilan mencapai target perusahaan sangat bergantung pada hasil kinerja karyawan.

Perusahaan Percetakan Menara Kudus merupakan salah satu perusahaan percetakan tertua yang ada di Kudus. Dalam perkembangannya perusahaan ini sudah beberapa kali dipimpin turunan keluarga. Sehingga sudah pasti ada perubahan desain dari zaman ke zaman. Perusahaan ini fokuskan pada pembuatan

musaf Al-Qur'an dan kitab. Banyak perusahaan percetakan yang bermunculan saat ini mengakibatkan kinerja karyawan Percetakan Menara Kudus mengalami fluktuasi, sehingga capaian kinerja karyawan yang dihasilkan belum optimal. Penilaian kinerja karyawan Percetakan Menara Kudus dapat diketahui.

Tabel 1. 1
Penilaian Kinerja Triwulan Tahun 2023

Triwulan	Penilaian Key Performance Indicator						Jumlah Pegawai
	A (Istimewa)	%	B (Baik)	%	C (Cukup)	%	
I	56	46,66	30	25	34	28,33	120
II	50	41,66	32	26,66	38	31,66	120
III	53	44,16	29	24,16	38	31,66	120
IV	51	42,5	34	28,33	35	29,16	120

Sumber: HRD Perusahaan Percetakan Menara Kudus. 2024

Berdasarkan tabel 1.1 penilaian kinerja karyawan Percetakan Menara Kudus untuk tahun 2023 menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang kinerjanya belum optimal. Untuk mencapai target perusahaan yang ditetapkan maka perusahaan Percetakan Menara Kudus harus memiliki karyawan yang memiliki rasa *engage* terhadap perusahaan. Kurangnya kenyamanan dalam bekerja maupun dukungan yang dirasakan akan membuat rasa keterikatan karyawan menjadi rendah, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan.

Employee Engagement atau rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan merupakan hal yang krusial bagi perusahaan dan menjadi faktor penentu dibalik tinggi rendahnya kinerja perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan rasa antusias terhadap pekerjaannya menggunakan segenap pikiran dan energinya untuk pekerjaannya (Hali, 2019). Pegawai yang merasa dirinya terlibat akan memiliki ambisi penuh terhadap pekerjaannya akan merasa nyaman dan senang terhadap hal-hal di lingkungan kerjanya dan bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan, sehingga hal tersebut mampu meningkatkan kinerjanya untuk perusahaan (Noviardy & Aliya 2020).

Kinerja yang baik dapat diraih apabila perusahaan memiliki iklim organisasi yang dapat mendukung kinerja karyawan (Susilo dkk., 2023). Iklim organisasi yang mendukung dan kondusif dalam sebuah perusahaan, diharapkan setiap karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi terhadap tugas dan kewajibannya. Namun yang terjadi saat ini perusahaan kurang memperhatikan hal-hal tersebut. Seperti iklim organisasi yang sudah tidak lagi kondusif namun masih dibiasakan bagi setiap karyawan untuk produktif dan memiliki semangat yang tinggi, maka jika hal ini dibiarkan terus menerus, bukan tidak mungkin bagi karyawan akan memiliki kinerja yang buruk untuk perusahaan.

Pegawai juga perlu merasakan dukungan dari atasan sebagai perwujudan apresiasi perusahaan terhadap mereka. Dukungan organisasi yang diberikan oleh atasan mencerminkan perhatian dan menghargai kinerja karyawan secara pribadi (Umihastanti & Frianto 2022). Tingkat dukungan yang tinggi dari atasan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan mencapai target yang

ditetapkan. Dengan kata lain, dukungan organisasi berdampak signifikan pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan efisien, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Umihastanti & Frianto 2022).

Tabel 1. 2
Bentuk Dukungan Organisasi Pada Perusahaan Percetakan Menara Kudus

No	Bentuk Dukungan Organisasi
1 Dukungan Intrinsik	• Upah (Harian Rp 40.000 dan Bulanan s/d 5.000.000) • Uang lembur (2 kali upah) • Uang makan (Rp 10.000) • BPJS (untuk pekerja tetap) • THR
2 Dukungan Ekstrinsik	• Tempat istirahat (Gasebo, Musholla, dan Kantin)

Sumber: HRD Perusahaan Percetakan Menara Kudus. 2023

Berdasarkan tabel 1.2 kesenjangan yang terjadi mengenai dukungan yang diberikan oleh perusahaan Percetakan Menara Kudus kepada karyawan adalah pemberian jaminan kesehatan tidak merata kepada seluruh karyawan. Perusahaan perlu memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses setara terhadap layanan kesehatan. Insentif untuk tenaga kerja yang diberikan kepada pekerja harian masih dibawah Upah Minimum Kabupaten Kudus (sebesar Rp. 1.300.000 dalam 26 hari kerja). Ketidakmerataan dalam dukungan ini dapat memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Perusahaan perlu mengatasi masalah ini agar karyawan dapat bekerja secara optimal.

Kemampuan untuk bekerja sama dalam tim di organisasi sangat memengaruhi efektivitas anggota. Bekerjasama dalam sebuah tim bukanlah hal yang mudah, karena setiap individu harus memiliki keterbukaan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan menyelesaikan konflik. Selain itu, menekankan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi juga penting. Untuk mendukung hal ini, perusahaan perlu memberikan dukungan kepada karyawan agar tetap bersemangat, bekerja dengan senang hati, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Semua ini akan membantu karyawan merasa terlibat (*engaged*) dalam pekerjaan mereka (Cahyo, 2022).

Penelitian pada Percetakan Menara Kudus menarik karena perusahaan ini merupakan salah satu percetakan tertua dan berbasis agama di Kudus, berdiri sejak 22 Januari 1951. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan (*engagement*) karyawan dan, akibatnya, meningkatkan kinerja mereka di perusahaan ini. Fokus penelitian meliputi iklim organisasi dan dukungan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan

Penelitian Kamalia & Raharja (2022) yang menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Sedangkan penelitian dari Sunarsih dkk., (2019) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Dalam penelitian ini objek tergolong baru sehingga komitmen organisasional dan iklim organisasi baru terbentuk.

Sedangkan dukungan organisasi dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian Purnawati dkk., (2019) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa

dukungan organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula EY & Arini (2023) menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan namun dalam proses pengambilan kuesioner, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

Haditana dkk., (2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sedangkan dalam penelitian Priambodo dkk., (2019) mengatakan iklim organisasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*.

Menurut Rais & Parmin (2020) dalam penelitiannya dengan 39 responden mengatakan bahwa *perceived organisational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sedangkan dalam penelitian Fajardika dkk., (2023) ditempat yang berbeda mendapat hasil adanya hubungan positif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan *employee engagement*. Namun penelitian ini mempunyai keterbatasan pada proses pengumpulan data. Aktivitas yang padat dari responden dapat mempengaruhi konsentrasi responden dalam menjawab pertanyaan yang diajukan peneliti saat melakukan wawancara.

Menurut Noviardy & Aliya (2020) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, namun adanya keterbatasan dalam penelitian ini yaitu dengan

menggunakan kusioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya. Juga dalam penelitian Chaerunissa & Pancasasti (2021) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 76,6 persen.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka menarik jika melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Percetakan Menara Kudus”.

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini meliputi :

1. Objek penelitian ini yaitu Percetakan Menara Kudus
2. Variabel eksogen yaitu iklim organisasi dan dukungan organisasi, Variabel endogen yaitu kinerja karyawan, serta variabel intervening yaitu keterikatan karyawan.
3. Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan Percetakan Menara Kudus
4. Jangka waktu Penelitian selama 1 bulan

1.3 Perumusan Masalah

1. Kinerja karyawan pada perusahaan percetakan Menara Kudus yang belum optimal, hal ini ditandai dengan masih banyaknya karyawan yang mendapat penilaian cukup dari yang seharusnya memuaskan.
2. Kesenjangan dalam dukungan organisasi bagi karyawan terjadi karena jaminan kesehatan yang tidak merata serta pemberian upah untuk pekerja harian yang masih dibawah Upah Minimum Regional Kudus.

3. Iklim organisasi yang tidak lagi kondusif masih dirasakan oleh karyawan.
4. Karyawan yang memiliki kinerja baik belum tentu *engage* dengan pekerjaannya, artinya pegawai bekerja berdasarkan kewajiban yang memungkinkan dalam bekerja belum adanya rasa sukarela, rasa cinta, dan pengorbanan emosional penuh terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan Percetakan Menara Kudus?
2. Bagaimana dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan Percetakan Menara Kudus?
3. Bagaimana iklim organisasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada karyawan Percetakan Menara Kudus?
4. Bagaimana dukungan organisasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada karyawan Percetakan Menara Kudus?
5. Bagaimana keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Percetakan Menara Kudus?
6. Bagaimana iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan pada percetakan Menara kudus
7. Bagaimana dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan pada percetakan Menara kudus

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Percetakan Menara Kudus
2. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Percetakan Menara Kudus
3. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap keterikatan karyawan pada Percetakan Menara Kudus
4. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan pada Percetakan Menara Kudus
5. Menganalisis pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Percetakan Menara Kudus
6. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan pada percetakan Menara Kudus
7. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan pada percetakan Menara Kudus.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi perkembangan keilmuan baik dari aspek teoritis maupun praktis, diantaranya adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Secara teoritis penelitian ini menjelaskan konsep hubungan antara iklim organisasi dan dukungan organisasi dengan keterikatan karyawan dan

pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sehingga penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi semua pihak yang membutuhkan.

- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi, khususnya dibidang manajemen, dan bermanfaat untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam hal ini Percetakan Menara Kudus dalam upaya peningkatan kinerja dan keterikatan karyawan.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar atau dokumen bagi perusahaan untuk dijadikan refleksi bagi perusahaan.
- c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi mengenai kondisi perusahaan dari sisi karyawan sampai kinerja karyawan terhadap berbagai kebijakan perusahaan