

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kegiatan suatu organisasi atau perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusianya. Sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan karyawan adalah penggerak untuk kegiatan perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Untuk pencapaian tujuan tersebut, sumber daya manusia harus menjalankan fungsi manajemennya dengan baik. Fungsi manajemen adalah *planning* (perencanaan), *leading* (pengarahan), *organizing* (pengorganisasian), dan *controlling* (pengawasan). Pernyataan tersebut senada dengan pendapat oleh Mangkunegara dalam Raynald (2015: 1198) yaitu “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Untuk melihat bagus atau tidaknya kualitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya tersebut bisa dilihat dari yang dihasilkan oleh karyawan, yaitu dengan melakukan penilaian Kinerja Karyawan.

*Employee Job Performance plays an important role in any organization because employee Job Performance as a whole will reflect as well as affect the organization performance in today's competitive business environment (Shabbir & Naqvi, 2017).*

Atau jika diartikan adalah Kinerja Karyawan berperan penting dalam organisasi.

Kinerja Karyawan secara keseluruhan akan mencerminkan kinerja organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha semaksimal mungkin agar karyawannya memiliki kinerja yang baik. Jika Kinerja Karyawan baik akan dapat mendorong kinerja dari perusahaan, mencapai tujuan perusahaan dan dapat memenangkan dalam persaingan industri.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang dapat diusahakan oleh perusahaan adalah dengan memenuhi kebutuhan karyawan seperti pemberian kompensasi yang sesuai, mempermudah kesempatan promosi kepada karyawan, memperhatikan beban kerja yang ditanggung karyawan, menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, dan sebagainya.

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak sebagai produsen bahan pewarna untuk produk plastik, tekstil, cat dan kayu lapis. Masalah kinerja karyawan yang terjadi di perusahaan ini adalah target perusahaan yang belum tercapai yaitu dari segi kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dari berbagai departemen. Berikut ini adalah persentase karyawan dibawah standar kinerja karyawan dari tiap departemen pada PT XYZ.

**Tabel I.1**  
**Data Persentase Karyawan Dibawah Standar Kinerja Karyawan**  
**Setiap Departemen PT XYZ**  
**(per Bulan Jan-Des 2019)**

Dept.	Karyawan dibawah nilai target (%)											
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des
Finance & Accounting	46	38	38	46	31	38	46	38	31	38	31	46
HR-GA	38	50	25	38	75	38	50	38	63	50	38	50
Purchasing	43	29	29	57	43	43	29	57	57	43	57	43

Production 1	59	37	39	39	46	51	54	34	37	44	39	54
Production 2	47	44	50	50	47	53	47	44	47	47	47	47
Technical 1	44	44	56	33	22	33	56	44	44	33	44	33
Technical 2	29	43	43	29	57	43	57	43	43	43	29	57
PPIC	50	38	50	38	63	63	50	50	38	50	63	50
Facility	56	44	33	56	56	44	33	33	44	33	44	44
Warehouse	41	29	35	41	47	47	53	47	35	41	41	35
QC	50	40	40	50	50	60	50	40	50	40	50	50
Marketing 1	36	45	55	36	36	45	36	55	36	36	45	55
Marketing 2	50	38	50	38	50	50	63	50	38	50	63	50

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2019)

Data kinerja tersebut merupakan persentase karyawan dibawah standar kinerja karyawan per departemen di PT XYZ dari bulan Januari-Desember 2019 dengan kriteria: (0-60): Sangat Kurang, (61-70): Kurang, (71-80): Cukup, (81-90): Baik, (91-100): Istimewa. Penilaian tersebut dilakukan oleh Manajer dalam setiap departemen. PT XYZ memiliki standar nilai minimal yaitu Cukup dengan nilai 71. Namun, dari tabel di atas dapat dilihat bahwa masih banyak karyawan pada setiap departemen yang nilai kinerja dibawah 71 dengan persentase lebih dari 29%. Oleh karena itu masalah yang dihadapi oleh PT XYZ adalah untuk mengurangi persentase karyawan dibawah nilai standar kinerja karyawan.

Selain itu, menurut Mangkunegara dalam Eni Erlina Ritonga (2018: 72) “kurangnya kinerja karyawan ditandai dengan cukup banyak keterlambatan masuk ke kantor dan ketidakhadiran”. Keterlambatan dan ketidakhadiran dapat menghambat pekerjaannya yaitu penyelesaian tugas akan tertunda. Dari tingkat absensi karyawan

dapat dilihat bahwa masih banyak karyawan yang datang terlambat hingga lebih dari 100 kali keterlambatan dalam sebulan, baik dari karyawan yang sama atau karyawan yang berbeda. Dan ada beberapa yang tidak hadir baik karena sakit, izin pribadi dan tanpa alasan. Berikut ini adalah Tingkat Absensi PT XYZ selama tahun 2019.

**Tabel I.2**  
**Tingkat Absensi PT XYZ Tahun 2019**

<b>Bulan</b>	<b>Terlambat</b>	<b>Sakit</b>	<b>Izin</b>	<b>Tanpa Keterangan</b>
Januari	140	9	0	6
Februari	138	9	0	6
Maret	160	10	0	3
April	168	6	3	6
Mei	160	8	2	2
Juni	117	8	0	5
Juli	161	10	7	4
Agustus	147	9	6	8
September	125	14	0	0
Oktober	159	12	2	0
November	160	6	6	1
Desember	158	15	6	1

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2019)

Kemudian, peneliti mencari permasalahan penyebab dari Kinerja Karyawan yaitu dengan melakukan pra-reset kepada 20 responden. Berikut ini adalah hasil dari pra-reset yang dilaksanakan di PT XYZ.

**Tabel I.3**  
**Hasil Pra-Reset**

<b>Masalah</b>	<b>Jawaban "Ya"</b>	<b>Jawaban "Tidak"</b>
Karyawan tidak puas terhadap kerjanya dan yang didapatkannya	15	5
Karyawan merasa terbebani karena harus menyelesaikan tugas yang banyak dalam waktu yang sedikit	11	9

Karyawan merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya	4	16
Pelatihan berpengaruh bagi karyawan	1	19

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2019)

Dari pra-reset yang dilakukan terhadap 20 karyawan, dua permasalahan dominan yang dirasakan karyawan yaitu Kepuasan Kerja dan Beban Kerja. Sebanyak 15 karyawan memilih masalah pada Kepuasan kerja dan 11 karyawan yang memilih Beban Kerja sebagai masalah yang dihadapi saat ini. Terdapat keluhan dari karyawan mengenai kepuasan kerja yaitu karyawan sulit mendapatkan promosi jabatan, pekerjaan yang karyawan lakukan dan gaji serta upah yang kurang memuaskan. Berikut ini adalah Data Promosi Karyawan Tahun 2017 - 2019.

**Tabel I.4**  
**Data Promosi Karyawan PT XYZ Tahun 2017 - 2019**

Tahun	Jumlah Staf yang Mendapat Promosi	Total Staf
2017	6	180
2018	3	178
2019	5	180

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2019)

Dari data tersebut, promosi karyawan tiap tahunnya tidak lebih dari 10 staf. Hal tersebut membuktikan sedikit karyawan yang mendapatkan promosi golongan dan jabatan.

Sedangkan permasalahan untuk Gaji dan Upah, karyawan merasakan bahwa gaji dan upah yang mereka dapatkan hanya mencukupi kebutuhannya saja walaupun gaji yang didapatkan sudah di atas UMR (Upah Minimum Regional) tahun 2019 yaitu Rp 9.940.973.



Kemudian untuk masalah Beban Kerja, karyawan mengeluhkan beban kerja yang berlebih untuk diselesaikan dalam waktu sedikit. Dampak dari masalah-masalah tersebut adalah karyawan kurang fokus terhadap pekerjaannya, semangat untuk bekerja berkurang, kualitas dan kualitas belum memenuhi target, serta melakukan pekerjaan secara terburu-buru. Kemudian selain itu, terdapat rotasi kerja yang dilakukan setiap 4 bulan sehingga karyawan merasa harus mulai belajar dari awal dan membuat kesalahan yang banyak.

**Tabel I.5**  
**Data Beban Kerja PT XYZ tahun 2019**

No	Permasalahan	Persentase
1	Kesalahan kerja	52%
2	Rotasi kerja	54%

Sumber: PT XYZ (2019)

Kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi. *“Job satisfaction is an important factor that determines how the overall performance of the organization will be”* (Oravee, Zayum, & Kokona, 2018). Kepuasan Kerja adalah faktor penting yang mempertimbangkan bagaimana kinerja dari perusahaan yang akan terjadi. Dengan kata lain, karyawan akan memberikan kinerja yang baik jika perusahaan dapat memberikan kepuasan terhadap karyawannya. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Wibowo dalam (Riska & Wardhana, 2018), *“jika kepuasan kerja tidak terpenuhi maka kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan tidak dapat terpenuhi secara maksimal”*.

Perlu diketahui bahwa tingkat Kepuasan Kerja adalah beragam, tergantung dari masing-masing individu. Ada karyawan yang mudah merasakan puas dengan yang

dikerjakannya dan ada karyawan yang sulit puas dengan dihasilkannya. Oleh karena itu, departemen sumber daya manusia (*Human Resources/ HR*) harus dapat mempertimbangkan dengan baik kepada karyawannya, salah satunya adalah dengan pemberian kompensasi dan promosi yang harus didapatkan karyawan berdasarkan harapan dan kinerja karyawannya. Seperti pendapat Luthans dalam Devilan (2015: 1), *“As an example, a company that gives high salaries and good working environment is possible to have satisfied work force”*.

Selain Kepuasan Kerja, masalah lain yang diteliti adalah Beban Kerja. Setiap karyawan akan diberikan tugas berdasarkan posisi yang ditempati atau *job desk* yang telah ditentukan oleh atasannya. Tugas tersebut diberikan untuk mencapai target yang sudah dibuat dalam tahap perencanaan dan kemajuan kegiatan perusahaan. Terlebih lagi pada era saat ini, perkembangan industri semakin pesat, semakin banyak perusahaan baru bermunculan sehingga menuntut perusahaan dapat menghasilkan hasil yang terbaik untuk keberlangsungan perusahaan dan juga makin banyaknya permintaan oleh konsumen.

PT XYZ memiliki visi menjadi pemimpin dalam bidang industri pewarna di pasar domestik dan ekspor dengan berbagai pilihan produk dan ramah lingkungan. Maka dari itu, akan berpengaruh terhadap karyawan yang bekerja di perusahaan ini. Beban yang diberikan kepada karyawan pun semakin tinggi. Salah satu beban yang diberikan adalah pemberian tugas yang banyak dan harus diselesaikan dalam waktu yang sedikit, sehingga karyawan harus mengejar waktu untuk menyelesaikan tugasnya.

Karyawan merasakan jika beban kerja yang ditanggungnya berlebihan, butuh waktu lebih untuk menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu juga karyawan berusaha menghasilkan kualitas yang baik, namun kuantitas yang dihasilkan tidak memenuhi target. Oleh karena itu beban kerja yang diberikan akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

Beban kerja yang berlebihan akan menurunkan kinerja karyawan, sehingga beban kerja memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian Benish Shabbir dan Raza Navqi (2017). Kemudian menurut Setyawan dan Kuswati (2018), mengatakan “apabila beban kerja terus bertambah tanpa ada pembagian kerja yang sesuai, maka kinerja karyawan akan menurun. Beban kerja yang berlebihan terjadi ketika karyawan diberikan tugas lebih banyak dibandingkan waktu yang diberikan”.

Terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adityawarman dkk (2015), “beban kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi sehingga beban kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan”. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Artadi dalam Paramitadewi (2017) yaitu “beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kerja dimana karena dengan ada tekanan kerja maka akan mengarah ke peningkatan kerja”.

Adapun perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bruggen (2015) bahwa “hasil analisis menunjukkan ada kurva membentuk huruf “U” terbalik yang menunjukkan hubungan beban kerja dan kinerja karyawan, output yang dihasilkan karyawan akan meningkat pada tingkat tertentu dan akan menurun secara signifikan”. Oleh karena itu



dari penelitian oleh Bruggen, beban kerja yang diberikan kepada karyawan jangan terlalu rendah atau jangan terlalu tinggi untuk mencapai kinerja terbaik. Berikut ini adalah contoh kurva *inverted-U* menurut Bruggen.

Kemudian, penelitian ini akan melihat pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ. Penelitian dengan judul yang sama telah dilakukan sebelumnya oleh Ade Karina pada tahun 2016 dengan judul ***Work Performance of A Village Head: Investigating The Role of Job Satisfaction, Workload, and Work Stress***, hasilnya adalah *workload, job stress and work satisfaction have no significant effect toward work performance of village head in Jember Regency*. Kemudian penelitian oleh Febri Furqon Artadi dan Prof. Dr. Nahiyah Jaidi, M.Pd. pada tahun 2015 dengan judul **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Merapi Agung Lestari**, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Merapi Agung Lestari. Dan penelitian oleh Armanda Darmansyah dengan judul **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Bintang Bersinar (Baboon T-Shirt) Malang**, hasil penelitian menunjukkan Kepuasan Kerja dan Beban Kerja memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, peneliti dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi Kepuasan Kerja, Beban Kerja dan Kinerja Karyawan pada perusahaan?
2. Apakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja dapat memprediksi model Kinerja Karyawan PT XYZ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan di PT XYZ ini memiliki tujuan antara lain:

1. Mengetahui deskripsi Kepuasan Kerja, Beban Kerja, dan Kinerja Karyawan.
2. Menganalisis dan mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
3. Menganalisis dan mengetahui pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
4. Menganalisis dan mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja dapat memprediksi model Kinerja Karyawan PT XYZ

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Terdapat dua manfaat dari penelitian ini, antara lain:

Kegunaan Teoritis

1. Mahasiswa dapat memahami bagaimana pentingnya memiliki kinerja yang tinggi pada saat sudah bekerja nanti.
2. Mahasiswa dapat mempersiapkan bagaimana menghadapi beban saat bekerja dan mendapatkan kepuasan kerja saat sudah bekerja.

### Kegunaan Praktis

1. Manajer dapat mengetahui akan pentingnya mengukur beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Manajer dapat menambah pengetahuan bagaimana mengelola beban kerja karyawan yang baik.
3. Manajer dapat menambah pengetahuan bagaimana memberikan kepuasan kerja untuk karyawan.

