

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah suatu organisasi yang terdiri atas kelompok bekerja untuk mencapai tujuan. Kepentingan yang utama yaitu mencapai keuntungan perusahaan serta kesejahteraan para pemegang saham perusahaan (Astuti, 2014). Pada era globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak bagi perkembangan pada dunia bisnis. Tumbuhnya persaingan akan menjadi sangat ketat sehingga setiap perusahaan harus menciptakan inovasi pada produk untuk meningkatkan daya saing dari para pesaing. Hal ini untuk lebih menarik perhatian konsumen yang dituju.

Kemampuan suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat yang mengharuskan perusahaan untuk memiliki strategi-strategi dalam menghadapi. Hal ini tidak terlepas dari karyawan yang dimiliki perusahaan dimana kemampuan dan kualitas kinerja karyawan. Tuntutan atas kemampuan dan tanggung jawab dari setiap karyawan akan menjadi semakin tinggi. Sehingga tumbuh dan berkembangnya perusahaan tergantung pada SDM. Sumber daya manusia merupakan jantung dari perusahaan dimana menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini diperkuat dengan pendapat Tohardi (Yuniari, 2009) yang menyatakan bahwa dari keempat dasar suatu organisasi yang terdiri dari sumber daya manusia (*people*), teknologi, prosedur kerja (*task*) dan

struktur organisasi maka manusia merupakan komponen yang paling penting. Manusia adalah faktor central dalam suatu perusahaan/organisasi, sebagai faktor strategis dalam semua kegiatan mewujudkan misi atas visi yang telah dibuat. Dalam hal ini perusahaan dalam melakukan kegiatan produksi akan tetap tergantung pada sumber daya manusia meskipun telah memiliki mesin-mesin atau teknologi yang canggih. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berprestasi, motivasi tinggi, dan loyalitas tinggi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu keharusan yang dilakukan oleh perusahaan. Kualitas sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan harus terus dikembangkan sesuai perkembangan zaman sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara professional, bertanggung jawab dan memiliki sikap kerja yang baik dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin kompleks di era globalisasi.

Perusahaan harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang nyaman sehingga motivasi yang muncul pada diri karyawan untuk menghasilkan dan meningkatkan kinerja yang baik. Karyawan menjadi potensial apabila di kelola oleh perusahaan dengan baik dan benar, tetapi akan menjadi beban apabila pengelolaan tidak dilakukan secara benar karena kualitas yang dimiliki oleh karyawan akan menjadi kekuatan untuk pihak manajemen dan mendukung kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan (Risambesy, 2012). Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam memenangkan kompetisi antar perusahaan dapat dilihat dari keberlangsungan hidup perusahaan. Perusahaan memiliki strategi yang baik dalam beradaptasi dengan

lingkungan. Dalam mewujudkan strategi dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja seseorang baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002). Kualitas kinerja karyawan dapat dilihat dengan adanya penilaian kinerja yang memberikan informasi mengenai kinerja karyawan. Kinerja yang baik diharapkan mampu bersaing dengan perusahaan yang lain sehingga dapat diakui atas kualitas kinerja. PT.Furnindo merupakan pabrik industri yang bergerak di bidang permebelan di jepara yang akhir-akhir ini kinerja karyawannya menurun. Hal ini ditunjukkan dengan adanya tingkat produktivitas yang semakin menurun sehingga tujuan perusahaan tidak dapat tercapai secara maksimal. selain itu, hasil kinerja karyawan yang kurang optimal yang dapat dilihat dari hasil output yang kurang memuaskan. Seorang karyawan yang termotivasi oleh atasan akan bersifat energik dan semangat, sehingga kinerja yang dihasilkan optimal (Hundiwinarsih, 2012). Upaya yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan memotivasi karyawan melalui penerapan kompensasi yang sesuai dengan kemampuan, karena dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan akan membangkitkan semangat, kemauan dan ketelitian. pemberian perhatian khusus kepada karyawan hal ini membuat karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan serta didukung oleh iklim lingkungan yang baik sehingga akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal (Damayanti, 2013). Karyawan akan dapat mencerminkan kinerja yang baik apabila mempunyai

kemampuan, motivasi dan peluang yang saling berkaitan satu sama lain untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak bisa berdiri sendiri, namun berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan yang dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat ditentukan oleh kemampuan, keinginan karyawan dan lingkungan. Kinerja individu dapat ditingkatkan apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan karyawan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan dimana hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaan terhadap kemampuan karyawan.

Kinerja menjadi landasan dalam suatu perusahaan karena faktor dalam mencapai tujuan. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi oleh atasan untuk mengetahui tinggi atau rendahnya kinerja pada suatu organisasi. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2004) yaitu untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan, pemberian imbalan yang serasi, misalnya gaji berkala, gaji pokok, dan insentif. Selain itu untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan, sebagai pembeda kinerja karyawan yang satu dengan yang lainnya, pengembangan sumber daya manusia, meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan etos kerja, memperkuat hubungan karyawan dengan supervisor, sebagai alat untuk memperbaiki desain karyawan serta membantu karyawan dalam rangka memperbaiki kinerja. Pada dasarnya kinerja adalah sesuatu hal yang bersifat individual karena setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Suatu perusahaan dibentuk untuk mencapai

tujuan/target perusahaan. Pencapaian tujuan dapat dilihat dari hasil kerja/prestasi perusahaan dari serangkaian aktivitas perusahaan seperti pengelolaan sumber daya perusahaan maupun proses pelaksanaan kerja untuk mencapai tujuan/target perusahaan. Perusahaan perlu menetapkan tujuan, evaluasi dan umpan balik agar karyawan mengetahui bagaimana cara yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan. Bagian dasar dari sebuah tantangan perubahan yang berpengaruh besar yaitu pentingnya karyawan yang memiliki kompetensi didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya.

Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas yang membentuk pekerjaan. Kinerja merefleksikan seberapa baik kemampuan karyawan dalam memenuhi persyaratan pekerjaan. Namun sering disalahartikan yaitu sebagai upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan atau biasa disebut dengan hasil kinerja. Menurut pendapat Amstrong (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh yang digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan. Penilaian kinerja yang objektif pada suatu perusahaan sangat diperlukan karena penilaian kinerja pada dasarnya sebagai salah satu faktor dalam mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Karyawan diuntut memiliki perilaku yang baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Selain itu, sifat yang dimiliki karyawan umumnya berlangsung lama dan tetap sepanjang waktu seperti sopan santun, ramah tamah, penampilan dan karakter

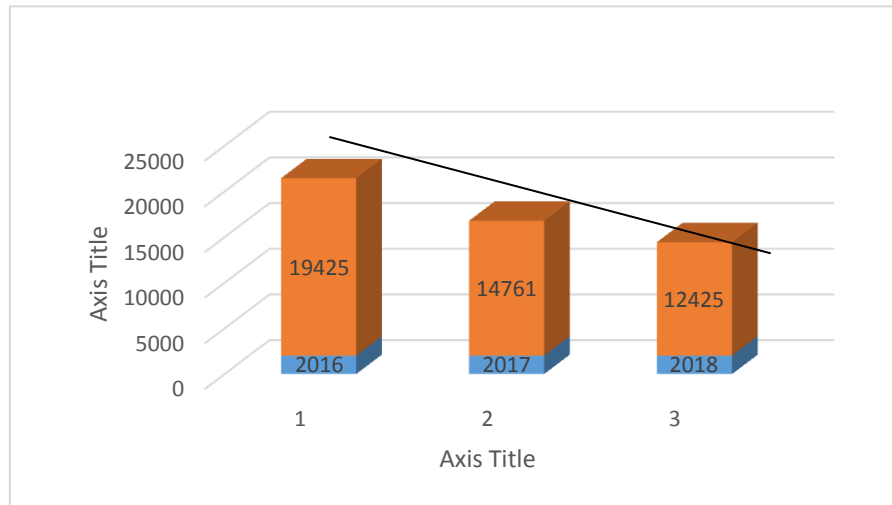
karyawan. Kinerja merupakan hal yang kompleks sehingga perlu untuk ditingkatkan sumber daya manusia dari setiap perusahaan karena kinerja merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh semua perusahaan dalam mengatasi perekonomian dan moneter yang terjadi di Indonesia. Tercapainya tujuan suatu perusahaan oleh adanya kemampuan karyawan yang berkualitas sehingga diharapkan untuk terus dapat ditingkatkan. Selain itu, kinerja karyawan yang bagus akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Kinerja karyawan yang bagus maka membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Syarat dalam menciptakan kinerja adalah tugas dan jabatan sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga akan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini di PT.Furnindo karena obyek yang diteliti terdapat fenomena/permasalahan yaitu tentang kinerja. Tidak tercapainya target perusahaan dan kinerja karyawan yang menurun dari tahun ke tahun yang dapat dilihat menggunakan data sebagai berikut :

Tabel 1.1 Data Produksi PT. Furnindo Jepara
Tahun 2016-2018

Keterangan	Target (2016)	Realisasi (2016)	Target (2017)	Realisasi (2017)	Target (2018)	Realisasi (2018)
Table	4500	4522	3503	3484	2305	2296
Chair	8100	8179	6560	6517	6511	6463
Cupboard	4500	4517	3420	3392	2455	2338
Bed	303	332	190	167	202	155
Other	1835	1870	1250	1201	1180	1173
Total	19238	19420	14941	14761	12653	12425

Sumber: Data sekunder yang telah diolah



Grafik 1.1 Data Produksi PT Furnindo Jepara

Tahun 2016-2018

Berdasarkan pada data produktivitas di atas, di PT.Furnindo mengalami penurunan kinerja dari tahun 2016 hingga tahun 2018. Penurunan realisasi target untuk semua jenis barang, mulai dari *table, chair, cupboard, bed dan other* dari tahun 2017 menuju ke tahun 2018 dimana angka yang ditunjukkan cukup banyak sehingga berdampak pada pencapaian target. Penurunan dari jumlah total dengan angka 19420 pada tahun 2016 lalu menurun pada tahun 2017 yaitu 14761 dan pada tahun 2018 menurun lagi menjadi 12425. Hal ini mempegaruhi perusahaan dalam mencapai profit perusahaan. Sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi serta mampu bekerja tim akan lebih mudah dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Pemimpin harus dapat menetapkan sasaran kerja sehingga mampu menghasilkan karyawan yang memiliki kualitas tinggi, ketrampilan dan kemampuan tinggi yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai yang diharapkan.

Kinerja karyawan masih menjadi santer untuk diteliti dan variasi pengaruh dari variabel independen penelitian terdahulu. Serta ditemukan penelitian bahwa

faktor/variabel independen yaitu kompensasi, motivasi dan iklim perusahaan yang mempengaruhi kinerja karyawan memiliki perbedaan hasil dari penelitian terdahulu. Hal ini membuat peneliti ingin melakukan penelitian ulang dengan tujuan untuk memperkuat hasil penelitian terdahulu, sehingga penelitian ini menjadi sangat menarik untuk dikaji ulang.

Kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding (Mangkunegara, 2010). Hal ini dapat dikatakan bahwa pemberian kompensasi sesuai dengan hasil kinerja yang karyawan berikan kepada perusahaan. Kompensasi dapat diberikan secara langsung kepada karyawan dalam bentuk kompensasi non-finansial. Sehingga dapat dirasakan oleh karyawan secara tidak langsung. Pemberian kompensasi berdampak pada kinerja karyawan dimana dengan adanya kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan membuat karyawan merasa termotivasi untuk lebih giat dalam meningkatkan kualitas kerja mereka.

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yaitu menurut pendapat Adnyani (2016) dan Andreani (2015) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini didukung oleh pendapat Kasenda (2013), bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, Sendow (2015) berpendapat lain bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan dari beberapa pendapat tentang kompensasi maka kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

George dan Jones (2005) berpendapat bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku

seseorang dalam organisasi yang menyebabkan pergerakan, arahan, usaha dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Pemberian motivasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan akan sangat berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Karyawan yang telah memiliki motivasi yang tinggi akan dapat membantu karyawan dalam mendorong kerjanya menjadi lebih bersemangat serta memberikan kontribusi positif terhadap tugas dan tanggung jawab mereka.

Beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan pengaruh motivasi terhadap kinerja terdapat perbedaan hasil. Adnyani (2016) berpendapat bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang didukung juga oleh pendapat Andreani (2015), Utama (2016) dan Kusuma (2013). Sedangkan menurut pendapat Kasenda (2013) dan Taufiq (2012), motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, pendapat dari Ernika (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja serta pendapat Surjosuseno (2015) yang menyatakan bahwa motivasi tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja. Sehingga diduga motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setiap perusahaan memiliki strategi dalam manajemen sumber daya manusia. Iklim organisasi yang terbuka akan memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan suatu tindakan yang dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Hal ini didukung oleh pendapat Wirawan (2008) yang menyatakan iklim organisasi sebagai persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok), mereka tetap berhubungan

dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku serta kinerja anggota organisasi sehingga menentukan kinerja. Iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan sumber daya manusia sehingga setiap perusahaan akan memiliki iklim organisasi yang berbeda karena keanekaragaman pekerjaan yang dirancang oleh sebuah perusahaan.

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dimana karyawan yang merasa nyaman bekerja dalam sebuah organisasi secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja mereka. Menurut pendapat Aryansyah (2013) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan pendapat Boer (1985) menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun berbeda dengan pendapat Anugrah (2016) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh tidak langsung melalui stress kerja terhadap kinerja. Sehingga dapat dirumuskan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka penelitian ini diberikan judul **PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. FURNINDO.**

1.2. Ruang Lingkup

Penelitian dilakukan di PT.Furnindo Jepara pada hari kerja yaitu hari senin sampai jumat. Pencarian informasi dari internal perusahaan yaitu karyawan. Variabel

yang digunakan dalam penelitian yaitu variabel independen yang terdiri dari Kompensasi (X1), Motivasi (X2) dan Iklim Organisasi (X3) dan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y). Penggunaan tema kinerja karyawan karena sesuai atas permasalahan/fenomena yang terjadi di perusahaan serta membantu dalam pemberian saran yang bermanfaat untuk kedepannya. Selain itu, perusahaan mengetahui masalah dengan jelas sehingga dapat ditindak lanjuti dalam penyelesaian masalah di PT.Furnindo Jepara.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah yaitu sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT.Furnindo?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT.Furnindo?
3. Apakah pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di PT.Furnindo?
4. Apakah terdapat pengaruh dan hubungan antara kompensasi, motivasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di PT.Furnindo

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan maka tujuan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara kompensasi dengan kinerja karyawan di PT.Furnindo.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan di PT.Furnindo.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan di PT.Furnindo.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dan hubungan antara kompensasi, motivasi dan iklim organisasi dengan kinerja karyawan di PT.Furnindo.

1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka manfaat dari penulisan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian yang dilakukan diharapkan memberikan manfaat ilmu pengetahuan serta wawasan dengan tema “Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan iklim organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” kepada penulis maupun kepada para pembaca.
 - b. Diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan terhadap literature maupun penelitian selanjutnya khususnya di bidang manajemen akan sumber daya manusia.

- c. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber referensi kepada peneliti selanjutnya guna untuk mengembangkan penelitian tentang manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang di ambil oleh perusahaan atas kompensasi, motivasi dan iklim organisasi. Selain itu, sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas dan kemampuan yang dimiliki karyawan.

b. Bagi Penulis

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta dapat mengaplikasikan teori-teori ke dalam dunia nyata.

c. Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan sebagai masukan dalam penelitian yang sama serta dapat dijadikan sebagai referensi informasi bagi pihak lain.

d. Bagi Mahasiswa

Manfaat bagi mahasiswa diharapkan memberikan manfaat tentang penjelasan dan gambaran kondisi kerja karyawan di dalam dunia kerja, sehingga bisa mengetahui dan mempersiapkan diri untuk di masa yang akan datang.