

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

SDM memiliki peran krusial terhadap kesuksesan sebuah perusahaan karena merupakan motor penggerak di balik segala aktivitasnya. Dalam sistem operasi perusahaan, potensi SDM harus dikelola dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. SDM memainkan peran penting dalam setiap penyelenggaraan kegiatan perusahaan. Teknologi yang semakin canggih telah menggantikan peran dan fungsi tenaga kerja, jadi setiap perusahaan ingin agar semua karyawannya bekerja secara efektif dan efisien.

Perubahan lingkungan bisnis menyebabkan persaingan antar bisnis semakin ketat dan pesat di seluruh dunia. Kemajuan dalam teknologi dan ilmu pengetahuan menyebabkan persaingan yang ketat. Dituntut oleh persaingan bisnis, perusahaan harus meningkatkan performa karyawan agar dapat berkompetisi dengan perusahaan lainnya. Saat ini, bukan hanya manufaktur yang mendominasi aktivitas ekonomi, tetapi industri jasa juga memainkan peran yang signifikan dalam pertumbuhan ekonomi. Salah satu persaingan pasar global dapat berdampak pada bisnis manufaktur maupun jasa. Berbagai jenis jasa, misal jasa percetakan, juga semakin muncul.

Percetakan adalah suatu proses industri yang digunakan untuk menghasilkan tulisan dan gambar dalam jumlah besar, terutama dengan menggunakan tinta yang diterapkan pada kertas melalui sebuah mesin cetak. Contohnya, dalam upaya memasarkan produk melalui media cetak, sebuah

perusahaan bertugas membuat berbagai macam materi promosi seperti spanduk, baliho, stiker, dll. Forever Hope Digital Printing, perusahaan bidang jasa percetakan, terletak di Jl. Mayjend Hr Muhammad Surabaya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, Forever Hope Digital Printing tidak hanya memerlukan peralatan, sarana, dan prasarana canggih, tetapi juga karyawan yang melakukan tugas tersebut. Kinerja setiap karyawan sangat dipengaruhi oleh keberhasilannya. Forever Hope Digital Printing selalu berupaya memajukan kinerja karyawannya guna menggapai tujuan.

Penilaian kinerja karyawan merupakan proses mengukur sejauh mana seorang karyawan telah mencapai tujuan dan target. Kinerja mencakup penilaian efisiensi pemanfaatan sumber daya pada produksi produk dan jasa, kualitas produk atau layanan, pencapaian hasil sesuai dengan tujuan, serta keberhasilan tindakan untuk mencapai tujuan. Siagian (2002), “Beberapa faktor, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja, memengaruhi kinerja karyawan”.

Kotter (2012), ”meningkatkan produktivitas karyawan dapat dikaitkan dengan budaya organisasi”. Budaya organisasi mencakup filosofi, fisiologi, asumsi, serta nilai-nilai umum yang diterapkan oleh suatu organisasi (Schein, 2004; Yilmaz dan Ergun, 2008). Perusahaan memiliki budaya organisasi yang unik, yang membedakannya dari perusahaan lain (Forehand & Von Gilmer, 1964). “Budaya yang kuat sangat penting untuk kinerja karyawan yang tinggi”, Kandala (2006).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Heru Susanto, selaku *supervisor* Forever Hope Digital Printing, menunjukkan bahwa budaya perusahaan masih mengalami beberapa masalah yang sering terjadi dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Masalah-masalah ini termasuk kurangnya inisiatif karyawan, pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu, dan banyaknya kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Untuk menerapkan budaya masalah, ada banyak tantangan. Salah satu tantangannya adalah mengubah sudut pandang karyawan yang telah bekerja lama dan merasa nyaman dengan prinsip serta perilaku yang telah mereka terapkan sebelumnya. Di samping itu, menjaga konsistensi dalam perilaku menjadi tantangan karena nilai-nilai dan kondisi psikis seseorang seringkali beragam dan memengaruhi cara mereka berinteraksi.

Selain budaya organisasi, faktor kepemimpinan juga berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan. Salah satu cara bagi pimpinan untuk mendorong karyawan mereka untuk melakukan apa yang diinginkan perusahaan ialah untuk mendapatkan hasil kerja terbaik. Pemimpin organisasi, baik yang berorientasi keuntungan maupun nonprofit, berperan secara signifikan dalam menentukan perkembangan atau penurunan suatu perusahaan. Kepemimpinan ialah suatu proses di mana seseorang memberikan pengaruh dan motivasi kepada para anggota tim atau karyawan dengan tujuan agar mereka memahami dan setuju terhadap langkah-langkah yang perlu diambil guna berkontribusi dalam pencapaian tujuannya. (Yukl, 2010; McShane & Von Glinov, 2005). Lee (2008), “Kepemimpinan yang

efektif mendorong karyawan untuk bekerja dengan efisien dalam menjalankan tugas-tugas mereka”.

Berdasarkan hasil wawancara pada beberapa karyawan Forever Hope Digital Printing, terdapat ketidaksenangan terhadap kepemimpinan dikarenakan pemimpin tidak memberikan respon yang baik dalam karyawan menyelesaikan pekerjaan. Misalnya, saat salah satu karyawan mengalami kesulitan saat menyelesaikan pekerjaan, pemimpin terkesan mengindahkan dan kurang peduli.

Selain itu meningkatkan produktivitas, penting untuk memperhatikan sistem kompensasi kerja. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan di setiap perusahaan didasarkan pada penilaian kinerja mereka (Pearce, 2010; Hewitt, 2009). Pentingnya kompensasi yang berbasis pada prestasi kerja tidak bisa dipandang remeh. Pengelola sumber daya manusia harus mengembangkan strategi kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara cermat (Armstrong, 2005). Brown (2003), “Kompensasi ialah imbalan yang diserahkan pada karyawan sebagai konsekuensi dari penyelesaian tugas mereka di perusahaan”.

Hasil wawancara dilakukan dengan beberapa karyawan Forever Hope Digital Printing menunjukkan bahwa ada masalah dengan pemberian gaji yang tidak tepat waktu karena tidak ada tanggal khusus, gaji mungkin diberikan pada periode awal, tengah, atau akhir bulan membuat karyawan mengeluh, tetapi ini sudah menjadi kebiasaan. sehingga membuat karyawan menurunkan kinerja karena gaji yang tidak tepat.

Faktor lain ialah kepuasan. Mungkin sulit untuk menghubungkan aspek ini dengan kinerja (Azizaha, et, al., 2020). Dalam konteks perusahaan dan alokasi waktu yang panjang, kepuasan menjadi faktor emosional utama yang mempengaruhi karyawan berpengalaman. Biasanya, karyawan yang mempunyai pengalaman kerja yang luas akan mempunyai ekspektasi tinggi terhadap tingkat kepuasan yang mereka peroleh, baik dari pekerjaan itu sendiri, imbalan yang diberikan, lingkungan kerja, dan juga pencapaian individu mereka. Dalam penelitian tersebut, disebutkan bahwa kepuasan merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja pegawai, dan hubungannya sangat erat dengan tingkat produktivitas (Supriadi et al. 2020; Riyadi, 2020). Kepuasan kerja mengacu pada tingkat kepuasan karyawan setelah menilai hasil kerjanya (Ramawickrama et al. 2017). Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan sikap karyawan di lingkungan kerja (Pio & Tampi, 2018). Luthans (2006), “Dimensi kepuasan kerja mencakup respons emosional terhadap kondisi kerja, tingkat pencapaian yang dianggap memuaskan, serta sikap yang terkait dengan pekerjaan”. Aspek-aspek kepuasan kerja meliputi jenis pekerjaan, peluang untuk promosi, kompensasi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja di lingkungan kerja (Othman & Mok, 2009).

Menurut hasil wawancara pada beberapa karyawan Forever Hope Digital Printing, rendahnya kepuasan kerja karyawan disebabkan penempatan kerja tidak sesuai dengan keahlian dan kompetensi dasar para karyawan. Terutama pada bagian operator produksi, dituntut untuk dapat

mengoperasikan beberapa mesin produksi yang ada. Sehingga menyebabkan kepuasan kerja karyawan rendah dan kinerja yang lebih rendah. Mangkunegara (2004), “dalam analisis pekerjaan, ada tahap penentuan posisi yang mewakili, di mana posisi yang cocok dengan kemampuan dan persyaratan yang telah ditetapkan dipilih dengan tujuan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan yang bersangkutan”.

Latar belakang penelitian ini dipengaruhi oleh reasearch gap penelitian sebelumnya. Menurut penelitian Zahriyah et al. (2015), ditemukan bahwasannya “budaya organisasi berpengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan”. Akan tetapi, hasil berbeda terlihat dalam penelitian Megantara et al. (2019), di mana budaya organisasi tidak memperlihatkan dampak positif pada kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil beragam terkait hubungan kepemimpinan dan kinerja karyawan. Menurut Siti Nur Aisah (2020), “kepemimpinan mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan”. Namun, hasil penelitian oleh Yanti et al. (2022) menunjukkan “kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Salah satu penelitian terdahulu yaitu (Sari, 2019), kompensasi terdapat dampak signifikan pada kinerja karyawan. (Rianda & Winarno, 2022) kompensasi tidak memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berdasarkan kinerja karyawan menurut penelitian sebelumnya (Paparang et al. 2021), kepuasan kerja berdampak besar

terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, menurut (Fauzief & Yanuar, 2021), kepuasan kerja tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian sebelumnya, budaya organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja (Hidayat et al., 2018), “Budaya organisasi tidak mempengaruhi kepuasan karyawan”. Kepuasan kerja adalah variabel mediasi yang dilakukan oleh (Penelitian & Ushuluddin, 2022), Kepuasan kerja karyawan dan kinerja mereka berdampak positif terhadap budaya organisasi. Selain itu, kepuasan kerja karyawan berfungsi sebagai mediator yang menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Merujuk pada latar belakang di atas, penulis ingin mengkaji tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dengan merujuk pada konteks penelitian yang telah disajikan, maka pertanyaan penelitian yang diajukan dalam kajian ini yaitu:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya?

3. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya?
5. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya?
6. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya?
8. Apakah Kepuasan Kerja dapat digunakan sebagai variabel intervening yang menjelaskan pengaruh dari variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berikut ialah tujuan dari penelitian ini, yang dimulai dengan perumusan masalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

3. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing.
5. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
6. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
7. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
8. Untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja dapat digunakan sebagai variabel intervening yang menjelaskan pengaruh dari variabel Budaya Organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

- 1) Manfaat Praktisi
  - a) Berkontribusi dengan menyalurkan saran dan masukan dalam pelaksanaan usaha serta manajemen perusahaan.
  - b) Sebagai sumber pengetahuan yang bermanfaat tentang bagaimana budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi berdampak pada kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

## 2) Manfaat Akademis

### a) Bagi Penulis

Untuk memberi penulis pemahaman lebih lanjut tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang penulis amati dan temui dalam dunia bisnis.

### b) Peneliti Selanjutnya

Memberikan masukan dan referensi kepada peneliti yang melakukan studi lebih lanjut, terutama tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## 1.5. Sistematika Skripsi

### BAB I PENDAHULUAN

Latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah, tujuan, dan keuntungan penelitian dibahas dalam bab ini.

### BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori yang digunakan sebagai dasar pembahasan, penelitian sebelumnya, model analisis dan hipotesis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas metode penelitian, populasi dan sampel, identifikasi variabel, definisi operasional, jenis dan sumber data, dan teknik pengumpulan dan analisis data.

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang analisis terhadap masalah yang sedang di teliti dan di sertai dengan pembahasan.

#### BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi hasil dan rekomendasi penelitian yang dapat dipertimbangkan berdasarkan batasan penelitian.