

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Agar dapat dikatakan pencapaian kesuksesan sebuah perusahaan, maka dapat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sebuah perusahaan harus mampu memberdayakan dengan baik semua komponen sumber daya manusia yang dimilikinya untuk mampu meningkatkan daya saing. Tiga level strategi perusahaan yang dikenal antara lain strategi level korporasi, strategi level unit bisnis, dan strategi level fungsional. Salah satu strategi level fungsional adalah strategi SDM, jenis strategi ini berisi perekrutan sumber daya manusia, serta melakukan pengembangan SDM dan staffnya Wirawan (2009:7– 48).

Kebutuhan manusia sebagai karyawan dalam perusahaan perlu diketahui agar perusahaan mengerti bagaimana setiap karyawan mau bekerja dan bertindak sesuai dengan yang digariskan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Masalah yang sering dihadapi perusahaan dalam mencapai tujuan adalah kinerja yang buruk dari karyawan. Kinerja merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Kinerja menjadi faktor utama dalam keberhasilan perusahaan. Kinerja baik akan menghasilkan hal yang positif, kinerja buruk memberikan dampak negatif pada perusahaan.

Mangkuprawira (2007:155) menyebutkan ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah faktor personal yang muncul dari individu itu sendiri, faktor kepemimpinan yang memberikan semangat kepada karyawan.

Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, budaya organisasi, kompensasi, insentif, motivasi, iklim kerja, komitmen organisasi, dan lain sebagainya. Umumnya pada seluruh perusahaan, tenaga kerja yang memiliki komitmen tinggi akan memberikan pengaruh positif antara lain mengurangi jumlah *turnover*, meningkatkan kedisiplinan serta kinerja untuk keberhasilan perusahaan.

Seorang manager dapat menciptakan karyawan yang memiliki komitmen tinggi dalam perusahaan, salah satu cara yang dapat dilakukan manager adalah diberlakukannya kebijakan pemberian insentif bagi karyawan yang memiliki kinerja baik. Insentif digunakan sebagai dorongan dalam memotivasi karyawan untuk membentuk komitmen serta memberikan rasa kompetisi dalam bekerja.

Sedikit perusahaan mapan yang mampu terus mempertahankan keberhasilannya. Sumber daya manusia seringkali di hiraukan untuk terus dijaga dan diperhatikan, sementara karyawan yang berkualitas dan profesionalisme sangat dibutuhkan untuk kelangsungan perusahaan. Persoalan ini juga terjadi pada CV. Berkat Abadi yang merupakan perusahaan terkenal di Surabaya. Sebagai distributor kedelai, CV. Berkat Abadi menjadi salah satu tempat yang dapat menjadi rekomendasi untuk para pengrajin tahu dan tempe di kota Surabaya.

CV. Berkat Abadi memiliki jumlah karyawan sebanyak 198 karyawan, yang terdiri dari 177 pada bagian operasional dan 21 orang karyawan pada bagian manajemen. Perekrutan karyawan dibuka hanya satu kali dalam satu tahun. Tingkat kedisiplinan diukur melalui alat absensi yang disediakan oleh perusahaan.

CV. Berkat Abadi merupakan tempat distributor kedelai yang cukup bersaing kualitasnya, karena itu karyawan dituntut untuk terus memberikan pelayanan yang baik kepada semua konsumen demi menjaga nama baik perusahaan. Pengukuran

kinerja karyawan dilakukan setiap bulan oleh supervisor. Penilaian kinerja dinilai berdasarkan kedisiplinan karyawan, banyak sedikitnya keluhan yang masuk dari pembeli, kerjasama tim, pelaksanaan pekerjaan sesuai prosedur, serta seberapa baik karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian dimaksudkan untuk melihat seberapa jauh perkembangan karyawan pada setiap bulannya.

Dari hasil *observasi* ditemukan bahwa kinerja karyawan CV. Berkat Abadi dilihat terus menurun pada setiap bulannya, hal tersebut dapat dilihat dari menurunnya kualitas karyawan dalam bekerja serta ketepatan waktu karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Berbagai keluhan dalam pelayanan dari pelanggan semakin sering didapat, antara lain kasir yang tidak cekatan dalam bekerja serta bagian pramuniaga yang kurang membantu kebutuhan pelanggan. Berdasarkan absensi yang disediakan, tingkat kedisiplinan pulang dan datang kerja karyawan pada tahun ini mengalami penurunan. Penurunan ketepatan waktu karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Frekuensi Keterlambatan CV. Berkat Abadi Surabaya 2020**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah karyawan</b>
Januari	3
Februari	6
Maret	10
April	13
Mei	11
Juni	17
Juli	23
Agustus	25
September	27
Oktober	20
November	23
Desember	25

Sumber : *HRD CV. Berkat Abadi 2020*

Karyawan mulai kurang menghargai waktu dikarenakan lebih sering terlambat untuk memulai jam kerja. Penurunan kinerja juga terlihat pada karyawan bagian gudang, karyawan mengalami penurunan ketelitian dalam pendataan barang. Diketahui dari bagian *supervisor*, target penjualan pada masa liburan tahun ini juga tidak mengalami peningkatan dari penjualan tahun lalu. Peningkatan *turnover* karyawan justru terjadi pada tiga tahun terakhir. Berikut adalah tabel jumlah karyawan keluar dan masuk CV. Berkat Abadi selama periode 2018-2019.

Tabel 1.2  
Data Keluar-Masuk Karyawan CV. Berkat Abadi 2018

Tahun	Karyawan	Out	In	(%)
2016	182	10	8	5,5
2017	180	8	12	4,4
2018	184	11	4	6

Sumber : *HRD CV. Berkat Abadi*

Pengukuran tingkat tinggi rendahnya *turnover* dalam perusahaan dilihat berdasarkan standar tingkat *turnover* yang diberlakukan oleh perusahaan, yaitu tidak lebih dari 3%. Semakin besar keinginan karyawan untuk berpindah, semakin rendah komitmen karyawan yang dimiliki. Bagian operasional yang merupakan bagian terdepan dalam pelayanan toko sangat menjadi perhatian penilaian kinerja karyawan, apalagi dengan jumlahnya yang lebih mendominasi. Pelayanan yang menurun akan menjadikan perhatian lebih bagi manajemen untuk mengatasi masalah tersebut.

Penurunan kinerja karyawan dipicu oleh adanya masalah kesenjangan pembagian insentif muncul di tahun sebelumnya. Hal ini diketahui berdasarkan wawancara singkat yang dilakukan oleh peneliti dengan karyawan. Peneliti juga

mencoba meneliti lebih lanjut tentang penyebab turunnya kinerja karyawan. Hasil observasi awal peneliti dengan 35 responden CV. Berkat Abadi mengenai faktor yang memengaruhi kinerja dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.3  
**Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan CV. Berkat Abadi**

Faktor yang memengaruhi	Jumlah Jawaban	Persentase (%)
Insentif (Material dan non material)	25	35,7 %
Komitmen karyawan	18	25,7%
Motivasi	13	18,6 %
Gaya Kepemimpinan	9	12,9%
Faktor Lain	5	7,1%

Sumber : Data *observasi* pada 35 responden CV. Berkat Abadi

Penelitian dilakukan pada 35 responden memiliki 2 jawaban mengenai faktor kinerja. Masalah insentif yang muncul pada CV. Berkat Abadi adalah adanya karyawan yang masih belum mendapatkan upah tambahan ketika menjalani *doubleshift*, adanya karyawan yang sering dilupakan tidak mendapatkan uang makan saat lembur, mulai sulitnya karyawan untuk meminta jatah cuti dan kenaikan jabatan yang jarang diberlakukan. Hal tersebut menandakan kurang optimalnya perusahaan dalam pembagian insentif.

Insentif merupakan salah satu penyemangat bagi karyawan untuk berkomitmen kuat terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan karyawan dalam pembagian insentif akan menurunkan minat kerja karyawan, dampak buruknya perusahaan akan sering kehilangan karyawan, kurangnya kerjasama dengan karyawan, serta sulitnya pencapaian tujuan perusahaan. Tantangan utama dalam bisnis penjualan adalah untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan.

Siklus perputaran karyawan yang tinggi akan mengurangi penjualan (karena kurang berpengalaman, kurang pengetahuan akan barang dan kebijakan perusahaan sehingga tidak mampu berinteraksi secara efektif dengan konsumen) dan meningkat biaya (rekrutmen dan pelatihan membutuhkan biaya). Metode pendekatan yang dilakukan oleh usaha penjualan untuk membangun komitmen timbal balik menurut Mulyana (2010) adalah meningkatkan keterampilan, memberdayakan karyawan, menciptakan hubungan kemitraan dalam karyawan.

*Observasi* dalam penelitian mengambil kesimpulan adanya sikap kurang obyektif pimpinan dalam pemberian insentif kepada karyawan yang berdampak pada menurunnya komitmen karyawan pada perusahaan. Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang telah mengangkat permasalahan insentif dan komitmen, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan Rizki, (2013), dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Insentif Terhadap Kinerja

Karyawan Bagian Marketing PT. Nasmoco Gombel Semarang”. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 58,3% dan insentif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 58,4%. Kemudian pelatihan dan insentif secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 64,4%.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Julistia (2015) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Kinerja Karyawan Bagian Toko PT. Anak Jaya Bapak Sejahtera”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan pada kinerja karyawan bagian toko PT. Anak Jaya Bapak Sejahtera.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu tersebut, maka penelitian ini mencoba mengkaji kembali mengenai faktor-faktor yang

berpengaruh terhadap kinerja, dengan memilih variabel insentif dan komitmen karyawan sebagai salah satu faktor yang dirasa memiliki pengaruh terhadap kinerja. Penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Insentif dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan CV. Berkat Abadi Surabaya”. Penelitian ini juga dapat membantu perusahaan guna mengambil kebijakan dalam menentukan langkah yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan.

## **B. Identifikasi Masalah**

1. Karyawan kurang menghargai jam kerja.
2. Karyawan kurang teliti dalam melakukan pekerjaan, hal ini ditandai dengan sering mengalami kesalahan dalam pendataan barang.
3. Komitmen karyawan terhadap perusahaan menurun berdasarkan tingkat *turnover* karyawan dalam satu periode.
4. Kesenjangan pembagian insentif yang tidak merata dan kurang adil.
5. Karyawan merasa kurang memiliki kesempatan untuk berkembang di dalam perusahaan.
6. Pembagian insentif sering tidak tepat waktu.
7. Sulitnya meningkatkan kembali kinerja karyawan.
8. Kinerja karyawan mengalami penurunan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, maka penelitian ini memfokuskan pada pengaruh insentif dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan bagian operasional di CV. Berkat Abadi Surabaya.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan masalah-masalah yang terdapat dalam identifikasi masalah tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain :

1. Apakah pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Berkat Abadi Surabaya?
2. Apakah komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Berkat Abadi Surabaya?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang disebutkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui positif dan signifikan pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan di CV. Berkat Abadi Surabaya.
2. Untuk mengetahui positif dan signifikan pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan di CV. Berkat Abadi Surabaya.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini antara lain adalah:

1. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan terhadap realita yang terjadi di dalam perusahaan yang nantinya berguna bagi kemajuan perusahaan khususnya mengenai pemberian insentif, komitmen karyawan dan kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan



Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan oleh manajemen perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan khususnya melalui pemberian insentif dan komitmen karyawan.

### 3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat menjadi bahan perbandingan bagi penulis lain yang melakukan penelitian dengan tema yang sama.

## **G. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan digunakan untuk mempermudah dalam penyusunan skripsi ini, maka harus ditetapkan sistematika penulisan yang baik. Sistematika penulisannya adalah sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan tahap awal yang menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan pembahasan teori yang mendukung mengenai pengaruh model kepemimpinan situasional

terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai mediasi, yang terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan hipotesis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengolahan data dan analisis data.

### BAB IV HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai pendekatan gambaran umum subjek dan objek penelitian, deskripsi data hasil penelitian, pengujian hipotesis dan pembahasan.

### BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari seluruh penelitian yang telah dilakukan.