

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemampuan suatu perusahaan untuk berkembang pesat sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia. Memanfaatkan sumber daya yang ada di perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugas kerja membutuhkan kerangka kerja yang terarah untuk pengembangan organisasi. Keberhasilan seluruh pelaksanaan tugas-tugas kerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Adanya dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya diharapkan berperan aktif sebagai perencana, pelaksana sekaligus pengawas terhadap kegiatan manajemen perusahaan. Bukan hanya peningkatan kualitas sumber daya manusia, pihak perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya pada perusahaan lainnya melalui peningkatan kualitas manajemen. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat berkembang secara optimal, maka pemeliharaan hubungan yang selaras dan secara berkelanjutan dengan para karyawan menjadi sangat penting.

Berhasil tidaknya suatu perusahaan ditentukan oleh unsur manusia yang melakukan pekerjaan sehingga perlu adanya balas jasa terhadap karyawan sesuai dengan sifat dan keadaannya. Seorang karyawan perlu diperlakukan dengan baik agar karyawan tetap termotivasi dan bersemangat dalam bekerja. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan dituntut untuk memperhatikan dan memperlakukan karyawan dengan baik dan memandang karyawan sebagai manusia yang mempunyai kebutuhan baik materi maupun *non* materi. Pimpinan

perusahaan juga perlu mengetahui, menyadari dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi.

Kinerja karyawan digunakan perusahaan untuk mengetahui apakah aktivitas dan output yang dihasilkan sudah sesuai dengan tujuan perusahaan. Penilaian tersebut digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana tujuan perusahaan itu sudah dapat tercapai dalam waktu atau periode yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain gaya kepemimpinan dan Pemberian Insentif. Peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Berbagai upaya dilakukan seorang pimpinan untuk mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan perusahaan.

Mangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa, kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Bila tidak ada kinerja karyawan yang baik, hal itu berarti kesuksesan perusahaan gagal diraih. Perusahaan yang baik harus senantiasa memperhatikan kinerja karyawannya untuk mengimbangi perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah sesuai dengan tujuan perusahaan.

Sebagai gambaran permasalahan kinerja karyawan PT Novell Pharmaceutical Laboratories Surabaya adalah realisasi penjualan produk belum teroptimalkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan, hal ini dapat dilihat dari hasil kemampuan karyawan untuk menjual produk. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.1 Target Penjualan dan Realisasi Volume Penjualan Produk PT Novell Pharmaceutical Laboratories Surabaya sebagai berikut ini.

Tabel 1.1 Target Penjualan dan Realisasi Volume Penjualan produk PT Novell Pharmaceutical Laboratories Surabaya Tahun 2015

Bulan	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Selisih
Januari	54.555.000	65.245.000	10.690.000
Februari	86.975.000	90.547.000	3.572.000
Maret	80.765.000	81.685.000	920.000
April	59.250.000	60.548.000	1.298.000
Mei	72.610.000	80.568.000	7.958.000
Juni	62.444.000	55.469.000	(- 6.975.000)
Juli	77.461.000	68.529.000	(-8.932.000)
Agustus	65.300.000	66.279.000	979.000
September	81.143.000	84.568.000	3.425.000
Oktober	82.554.000	85.946.000	3.392.000
November	76.630.000	65.852.000	(-10.780.00)
Desember	82.054.000	40.589.000	(-41.465.00)
Jumlah	881.741.000	845.825.000	-35.920.000

Sumber: Data PT Novell Pharmaceutical Laboratories di Surabaya.

Berdasarkan dari tabel 1.1 tersebut di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum memenuhi target penjualan yang ditentukan perusahaan dalam jangka waktu satu tahun. Hal ini terlihat bahwa dari bulan Juni, Juli, November dan Desember target penjualan produk perusahaan tidak tercapai. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari perusahaan. Salah satu penyebab tidak tercapainya target penjualan tersebut adalah kurangnya pemberian insentif dan sikap pemimpin yang membuat karyawan menjadi tidak nyaman dalam bekerja.

Pada umumnya karyawan akan bersemangat dan bergairah kerja apabila aspek-aspek dalam pekerjaannya seperti kompensasi, motivasi kerja, jaminan sosial, keamanan, dan suasana lingkungan kerjanya sesuai dengan harapannya. Hal-hal yang sesuai dengan harapan karyawan akan menuju pada suatu kondisi dimana akan tercipta kepuasan dalam bekerja. Dimensi kerja adalah ukuran yang digunakan untuk penilaian dari perilaku seseorang yang actual ditempat kerja. Dimensi kerja meliputi: 1) kualitas output; 2) kuantitas output; 3) waktu kerja dan 4) kerjasama dengan rekan kerja. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan dan karyawan harus dapat bekerja sama secara efektif.

Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan kelengkapan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi atau dorongan untuk melakukan pekerjaan tersebut maka pekerjaan itu tidak akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu pimpinan hendaknya berusaha agar karyawannya mempunyai motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Motivasi pada suatu perusahaan bertujuan untuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan demi terwujudnya suatu organisasi. Dengan demikian salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan ialah dengan memberikan insentif.

Adanya pemberian insentif dapat merangsang karyawan untuk lebih menggerakkan tenaga dan pikiran dalam merealisasikan tujuan PT Novell Pharmaceutical Laboratories Surabaya. Apabila kebutuhan akan hal ini terpenuhi maka akan timbul kepuasan dan kelancaran terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan terwujud jika para karyawan mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung

jawabnya masing-masing. Oleh karena itu pimpinan sebaiknya dapat memberikan suatu dorongan atau motivasi kerja kepada para karyawan.

Masalah yang sering dihadapi pimpinan PT Novell Pharmaceutical Laboratories Surabaya adalah bagaimana mencari cara yang paling terbaik yang harus ditempuh agar dapat menggerakkan dan meningkatkan kinerja karyawannya agar secara sadar dan bertanggung jawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, karena setiap karyawan mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda sehingga pimpinan sebaiknya mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan para anggotanya. Karyawan yang ada dalam PT Novell Pharmaceutical Laboratories Surabaya. Apabila kebutuhan serta keinginan karyawan sudah terpenuhi, maka karyawan akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik serta juga akan lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja sehingga karyawan memiliki kesanggupan atas tugas yang dibebankan, kesanggupan untuk bekerja sama, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Insentif adalah salah satu motivator bagi seseorang untuk bekerja dan pemberian insentif dapat dilakukan dalam berbagai cara. Salah satu usaha perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja adalah memberi imbalan yang sesuai dengan hasil prestasi atau kinerja karyawan, terutama diberikan dalam bentuk uang. Imbalan yang dikaitkan dengan prestasi ini dikenal sebagai insentif.

Salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan ini dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui upaya pemberian insentif kepada karyawan. Sebagian karyawan yang tidak mampu mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga tidak mendapatkan insentif. Perusahaan ini selalu menginginkan target yang maksimum. Untuk mencapai target perusahaan tersebut perlu adanya

dukungan dari setiap unsur perusahaan termasuk di dalamnya kemampuan karyawan untuk mencapai target tersebut. Insentif yang diberikan oleh perusahaan ini berdampak ganda dimana di satu sisi insentif berdampak pada kinerja karyawan dan di sisi lain insentif diharapkan dapat mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tetapi dalam permasalahannya di nilai karyawan, perusahaan kurangnya perhatian memberikan insentif, hal ini dapat dilihat dari kurangnya semangat kerja dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab sehingga kinerja karyawan menurun dan tujuan perusahaan belum tercapai.

Perusahaan memberikan suatu penghargaan bagi karyawan yang berprestasi baik dan hal ini akan membuat karyawan bekerja sebaik mungkin agar menerima penghargaan dan imbalan yang lebih besar selain tunjangan lain yang telah disediakan oleh perusahaan. Bentuk pembayaran dan penghargaan atas kerja karyawan yang tepat akan menghasilkan pencapaian produktivitas yang lebih tinggi. Hal itu, mencakup sistem pemberian insentif yang tepat serta usaha – usaha lain untuk menambah semangat dan kepuasan kerja bagi karyawan.

Insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tepat atau sewaktu – waktu. Oleh karena itu, insentif sebagai bagian dari keuntungan terutama sesekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau berprestasi, misalnya dalam bentuk pemberian bonus dan dapat pula diberikan dalam bentuk barang.

Nawawi dalam Tornado (2014: 04) mengemukakan Pemberian insentif akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, ini disebabkan karena uang masih

merupakan motivator yang kuat bagi karyawan. Setiap perusahaan perlu memperhatikan mengenai upah yang diharapkan oleh karyawan. Dengan adanya gaji, hubungan antara karyawan dan pihak perusahaan akan dapat terjalin dengan baik, sehingga karyawan sendiri akan berusaha untuk meningkatkan prestasi kerjanya karena merasa dihargai oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Sujatmoko (2007) dalam penelitiannya tentang “Pengaruh insentif terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada Daerah Operasional Pemasaran Dunkin Donuts Cabang Arteri Jakarta” yang membuktikan adanya hubungan yang kuat dan positif antara pemberian insentif dengan prestasi kerja karyawan. Permasalahan yang ada di perusahaan ini dalam pemberian insentif yaitu kurangnya perhatian pimpinan terhadap pemberian insentif kepada pegawai, hal ini dapat dilihat dari kurangnya semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehingga target penjualan menurun.

Ketika suatu perusahaan mengalami perkembangan, maka sumber daya manusia akan mempunyai kedudukan dan peran yang sangat penting karena karyawan merupakan salah satu asset utama untuk melaksanakan tujuan perusahaan. Tanpa adanya karyawan, perusahaan tidak dapat mencapai tujuan dengan baik. Mengingat pentingnya karyawan yang didukung oleh peranan kepemimpinan, karyawan harus mampu melihat, mengamati, memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya dan juga gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk mengintegrasikan tujuan perusahaan dengan tujuan individu, sehingga kepemimpinan merupakan faktor utama karena pemimpin merupakan sumber daya kunci dalam organisasi manapun.

Permasalahan yang ada pada perusahaan ini dalam menggerakkan dan meningkatkan kinerja karyawan agar secara sadar dan bertanggung jawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, karena setiap karyawan mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda sehingga pimpinan sebaiknya mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan para anggotanya adalah apabila karyawan yang dalam memenuhi target penjualan tidak tercapai maka pemimpin memberikan tekanan ke karyawan tersebut, dan itu berdampak bagi kinerja dan psikologi karyawan. Sebaiknya salah satu cara yang dilakukan pimpinan dalam menyelesaikan masalah tersebut dengan menggerakkan dan meningkatkan kinerja karyawan agar secara sadar dan bertanggung jawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, karena setiap karyawan mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda sehingga pimpinan sebaiknya mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan para anggotanya.

Arep & Tanjung dalam Tornado (2014: 02) mengatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda pendapat menuju pencapaian tujuan tertentu “. Jadi seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus bisa memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu juga mempunyai tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam memahami segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai masalah yang

dihadapi oleh individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif. Jadi, kinerja karyawan tidak lepas dari peran pemimpinnya.

Agustiningrum (2014: 03) mengemukakan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah yang hasilnya mengatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil observasi awal di perusahaan ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di perusahaan tersebut ialah gaya kepemimpinan otokratis. Hal tersebut dapat teridentifikasi dari kebijakan yang diambil oleh pemimpin dalam perusahaan tersebut. Misalnya pemimpin menentukan semua tujuan yang akan dicapai dalam pengambilan keputusan itu sangat penting dalam kebaikan perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi secara otoriter, melakukan sendiri semua perencanaan tujuan dan pembuatan keputusan dan memotivasi bawahan dengan cara paksaan, sanjungan, kesalahan dan penghargaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada gaya kepemimpinan ini segala keputusan berada di tangan pemimpin.

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ritail obat-obatan. Untuk mewujudkan pelayanan yang baik tentunya dengan

memperhatikan segala hal yang menunjang yang diantaranya ialah penerapan kepemimpinan dan kinerja karyawan. Dalam penerapannya, sistem yang dijalankan oleh perusahaan ini sudah cukup baik, namun masih dari segi internal pegawai masih belum maksimal dimana, (1) masih belum berjalannya kepemimpinan yang baik dimana masih adanya pendelegasian suatu pekerjaan yang tidak sesuai tempatnya dan cakupan kerjanya, (2) kurangnya partisipasi karyawan dalam pekerjaan atau kegiatan-kegiatan lainnya yang mendukung kerja sama karyawan, (3) kurangnya penghargaan/*reward* bagi karyawan yang berprestasi. Sebagaimana karyawan bekerja tentunya mengharapkan imbalan/output, namun yang tak kalah pentingnya adalah perhatian yang diberikan oleh kantor, di mana hal tersebut menjadi salah satu motivasi karyawan dalam bekerja yakni penghargaan (*need for achievement*) yang diberikan sehingga dalam bekerja karyawan akan merasa dianggap sebagai salah satu asset penting dalam perjalanan organisasi kedepannya.

Perusahaan ini berkantor pusat di Jakarta dan mempunyai cabang diberbagai daerah di Indonesia. Dan penelitian ini berada di daerah Timur tepatnya di kota Surabaya. Di Surabaya sendiri ada 2 kantor, yakni kantor utama dan kantor anak cabang. Di kantor utama mempunyai karyawan 95 orang dan dibagian anak cabang mempunyai karyawan 50 orang.

PT Novell Pharmaceutical Laboratories (selanjutnya disebut PT Novell) merupakan perusahaan farmasi yang didirikan pada tahun 1998 yang telah memiliki sertifikat CPOB dari BPOM-RI, TGA-Australia, MCC-Afrika Selatan, GCC-Negara-negara Teluk Arab untuk sediaan solid non steril granul, serbuk, tablet, dan kapsul keras. Hal ini dilakukan karena PT Novell sadar bahwa CPOB harus diterapkan dalam seluruh proses dan kegiatan, terkait dengan adanya

kesadaran bahwa sebuah perusahaan farmasi memiliki tanggung jawab moral pada masyarakat untuk menghasilkan obat-obatan yang aman, berumutu serta terjangkau.

Berdasarkan uraian mengenai Insentif dan Gaya Kepemimpinan, maka peneliti tertarik mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Insentif dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Novell Pharmaceutical Laboratories Surabaya”**

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan ini, yaitu:

1. Apakah Insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan PT Novell Pharmaceutical Laboratories?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan PT Novell Pharmaceutical Laboratories?
3. Apakah Insentif dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan perusahaan PT Novell Pharmaceutical Laboratories?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah Pemberian Insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan PT Novell Pharmaceutical Laboratories
2. Untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan PT Novell Pharmaceutical Laboratories
3. Untuk mengetahui apakah Insentif dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan perusahaan PT Novell Pharmaceutical Laboratories.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, pada dasarnya peneliti akan mengharapkan penelitian ini nantinya dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan yaitu:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Perusahaan untuk menentukan kebijakan bagi tenaga kerja supaya dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

2. Bagi Universitas

Menambahkan Perbendarahan perpustakaan untuk kepentingan ilmiah dengan suatu harapan akan mendapatkan mangfaat bagi para pembaca.

3. Bagi Peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi gambaran, wawasan dan pengetahuan serta bahan referensi bacaan untuk penelitian selanjutnya.

4. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan sarana atau media belajar bagi peneliti untuk dapat mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi teori dengan praktik di lapangan dan juga sebagai syarat tugas akhir guna memperoleh gelar sarjana.