

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi, berbagai macam aspek keunggulan sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain modal dan teknologi yang canggih, salah satu aspek penting untuk mencapai tujuan dan eksistensi perusahaan adalah peran manusia. Manusia menjadi salah satu faktor produksi yang memiliki peran besar dalam menjalankan serta mengelola faktor lainnya, tanpa adanya manusia maka sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam sebuah perusahaan, manusia yang dimaksud adalah sumber daya manusia atau karyawan. Karyawan menjadi aset penting bagi perusahaan, baik mereka yang merupakan karyawan tingkat bawah sampai dengan karyawan tingkat atas. Menurut Mangkunegara (2017:75) karyawan merupakan faktor terpenting dan sangat menentukan pencapaian tujuan perusahaan karena karyawan memiliki akal, bakat, tenaga, keinginan, pengetahuan, perasaan dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan guna mencapai visi dan misi perusahaan.

Setiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki tujuan yang berbeda-beda, maka dari itu kemampuan karyawan yang dibutuhkanpun akan berbeda pada setiap perusahaan. Kemampuan karyawan menjadi faktor yang penentu yang signifikan ada performa dan keunggulan kompetitif jangka panjang pada perusahaan, menjadikan setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengelola karyawan yang dimiliki untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan

perusahaan. Keberhasilan ataupun kegagalan perusahaan mencapai tujuannya sangat berhubungan dengan kinerja karyawan. Pencapaian kinerja karyawan dalam perusahaan menjadi hal yang harus diperhatikan untuk diwujudkan. Menurut Robbins (2016:260) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan itu sendiri dalam pekerjaannya berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Berhasil tidaknya perusahaan dan target operasionalnya tidak lepas dari karyawan yang kompeten. Karyawan berkompoten dengan kinerja yang baik dapat menunjang keberhasilan organisasi, sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerjanya buruk merupakan masalah yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi (Rivai 2015:23).

Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik organisasi perlu memperhatikan beberapa aspek penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya salah satunya adalah motivasi. Menurut Siagian (2015:138) motivasi menjadi daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Salihan (2022) mengemukakan bahwa bila seorang karyawan termotivasi maka akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan perusahaan, dimana faktor motivasi tersebut dipengaruhi oleh pelaksanaan tugas dan kinerja yang dilakukan sehingga dengan adanya motivasi tersebut maka dapat

menimbulkan dorongan dalam diri karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan penuh tanggungjawab. Penelitian yang dilakukan oleh Goni *et al* (2021) serta Lusri dan Siagian (2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi, akan berupaya mencapai kinerja yang baik.

Selain menciptakan kinerja karyawan, motivasi juga dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Menurut Darmawan (2013: 54) motivasi menjadi suatu penggerak atau dorongan dalam diri maupun dari luar manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Motivasi dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi, sesuai dengan pendapat Hasibuan (2017:219) yang mengemukakan bahwa motivasi menjadi pemberian daya gerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Penelitian yang dilakukan oleh Kirani dan Bagia (2020) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana seorang karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi tidak akan cepat putus asa dan pantang menyerah dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dan lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar.

Motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang didukung dengan adanya kepuasan kerja, sejalan dengan pendapat Robbins (2016:261) yang mengemukakan bahwa ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja yang diantaranya adalah kepuasan kerja. Kepuasan adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar

karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja serta hal-hal lain yang menyangkut factor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019:74). Setiap orang yang bekerja berharap dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh manajer, sehingga manajer perlu memahami apa yang diperlu dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja tersebut. Sesuai dengan pendapat Ivancevich (2008:12) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan secara tidak otomatis akan meningkatkan produktivitas, walaupun ketidakpuasan karyawan cenderung menurunkan produktivitas, lebih sering mangkir dan menghasilkan kualitas lebih rendah daripada karyawan yang puas, perlu suatu dorongan atau motivasi guna memaksimalkan pencapaian kepuasan dan kinerja karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Lismawati *et al* (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dimana kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Widiyanto dan Nugraheni (2018) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

PT. Jalur Nugraha Ekakurir atau JNE merupakan salah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengiriman dan logistic yang ada di Indonesia. Berdiri sejak tahun 1990 PT JNE mempunyai kantor pusat di Kota Jakarta, Indonesia. Adapun visi PT JNE yaitu menjadi perusahaan logistic terdepan di Negeri sendiri yang berdaya saing global, sedangkan misinya yaitu untuk memberi pengalaman terbaik kepada pelanggan secara konsisten. Berkembangnya dunia usaha serta gaya hidup masyarakat menjadikan permintaan penanganan pengiriman tidak

hanya mencakup paket kecil dan dokumen melainkan merambah pada penanganan transportasi, logistic serta distribusi sehingga mendorong perusahaan untuk memperluas jaringannya di seluruh kota besar di Indonesia. Saat ini titik layanan PT JNE telah mencapai 6.000 titik lokasi dan masih terus bertambah dengan jumlah karyawan lebih dari 40.000 orang. Lebih dari 150 lokasi JNE telah terhubung dengan system komunikasi online, dikawal dengan system dan akses situs informasi yang efektif serta efisien bagi konsumen dalam upaya mengetahui status terkini pengiriman paket atau dokumen. Beberapa cabang PT JNE berada di wilayah Kabupaten Jombang antara lain PT JNE Jombang sebagai pusat, JNE Ngoro, JNE Taras, JNE Sumbito, JNE Mojoagung, JNE Mojowarno dan JNE Ploso. PT JNE terus berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar kinerja yang mereka berikan kepada pelanggan juga semakin meningkat.

Alasan penulis menjadikan PT. JNE di Kabupaten Jombang sebagai objek penelitian adalah PT JNE sudah berdiri sejak lama dan banyak dikenal oleh masyarakat luas dan salah satu ekspedisi terbesar dan mempunyai cabang di kecamatan serta memiliki banyak karyawan yang mendorong adanya motivasi kerja dan kepuasan kerja yang dapat menunjang keberhasilan dalam perusahaan. Namun strategi yang dapat menunjang keberhasilan bisnis dalam kepuasan kinerja adalah berusaha menawarkan kualitas jasa dengan kualitas pelayanan tinggi yang nampak dalam kinerja atau performa dari layanan yang ada. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa beberapa karyawan khususnya kurir PT JNE di kabupaten Jombang memiliki kinerja yang kurang maksimal, ditunjukkan dengan hasil pencapaian target antar paket yang dilakukan

oleh perusahaan tidak selalu dapat mencapai target. Berikut disajikan tabel rekapitulasi pengantaran PT JNE di Kabupaten Jombang bulan Mei hingga Juli 2022.

Tabel 1.1 Data Jumlah Pengantaran PT JNE di Kabupaten Jombang

No	Inisial Karyawan	Target Antar	Antar	Problem
PT JNE Jombang				
1.	Kurir 1	8.580	8.821	0
2.	Kurir 2	8.580	8.675	0
3.	Kurir 3	8.580	8.903	0
4.	Kurir 4	8.580	8.460	120
5.	Kurir 5	8.580	3.522	58
6.	Kurir 6	8.580	8.720	0
7.	Kurir 7	8.580	8.517	63
8.	Kurir 8	8.580	8.800	0
9.	Kurir 9	8.580	8.922	0
10.	Kurir 10	8.580	8.528	52
11.	Kurir 11	8.580	8.761	0
12.	Kurir 12	8.580	8.490	90
13.	Kurir 13	8.580	8.671	0
14.	Kurir 14	8.580	8.662	0
15.	Kurir 15	8.580	8.511	69
16.	Kurir 16	8.580	3.474	106
17.	Kurir 17	8.580	8.650	0
18.	Kurir 18	8.580	8.627	0
19.	Kurir 19	8.580	8.532	48
20.	Kurir 20	8.580	8.833	0
21.	Kurir 21	8.580	8.522	58
22.	Kurir 22	8.580	8.659	0
23.	Kurir 23	8.580	8.680	0
24.	Kurir 24	8.580	8.530	50
25.	Kurir 25	8.580	8.573	43
26.	Kurir 26	8.580	8.880	0
27.	Kurir 27	8.580	8.712	0
28.	Kurir 28	8.580	8.645	0
29.	Kurir 29	8.580	3.529	51
30.	Kurir 30	8.580	8.663	0
31.	Kurir 31	8.580	8.517	63
32.	Kurir 32	8.580	8.530	50
33.	Kurir 33	8.580	8.772	0
PT JNE Ngoro				
1.	Kurir 34	8.580	8.535	45

2.	Kurir 35	8.580	8.522	58
3.	Kurir 36	8.580	8.727	0
4.	Kurir 37	8.580	8.560	20
PT JNE Taras				
1.	Kurir 38	8.580	8.658	0
2.	Kurir 39	8.580	8.536	44
3.	Kurir 40	8.580	8.677	0
4.	Kurir 41	8.580	8.529	51
PT JNE Sumbito				
1.	Kurir 42	8.580	8.655	0
2.	Kurir 43	8.580	8.720	0
3.	Kurir 44	8.580	8.535	45
4.	Kurir 45	8.580	8.517	63
PT JNE Mojoagung				
1.	Kurir 46	8.580	8.642	0
2.	Kurir 47	8.580	8.534	46
3.	Kurir 48	8.580	8.557	23
4.	Kurir 49	8.580	8.552	28
PT JNE Mojowarno				
1.	Kurir 50	8.580	8.467	113
2.	Kurir 51	8.580	8.656	0
3.	Kurir 52	8.580	8.713	0
4.	Kurir 53	8.580	8.520	60
PT JNE Ploso				
1.	Kurir 54	8.580	8.560	20
2.	Kurir 55	8.580	8.511	29
3.	Kurir 56	8.580	8.690	0
4.	Kurir 57	8.580	8.662	0

Sumber: diolah peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa selama periode bulan Mei 2022 hingga Juli 2022, karyawan bagian kurir PT JNE di Kabupaten Jombang belum mampu secara maksimal setiap bulan mencapai target yang telah ditentukan. Target yang ditentukan perusahaan untuk jumlah pengantaran adalah 110 paket perhari, dengan masa kerja sebanyak 26 HK (Hari Kerja) sehingga selama 3 bulan diperoleh target sebanyak 8.580 paket (110 paket x 26 HK x 3 bulan). Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa beberapa kurir mengalami

masalah (*problem*) dalam pengantaran seperti adanya CODB (*cash on delivery broken*), BA (*bad address*), dan TMP (tidak merasa pesan). Beberapa kurir tidak dapat mencapai 100% pengantaran dari target yang ditentukan perusahaan, walaupun pada dasarnya jumlah paket diantar tergantung pada pesanan konsumen namun beberapa masalah terjadi karena kurang maksimalnya kinerja kurir seperti *bad address* atau alamat tidak ditemukan dikarenakan beberapa kurir malas menghubungi penerima sehingga saat barang dikembalikan kepada pengirim terjadi *complain* karena tidak sampainya barang kepada penerima, kemudian rusaknya barang yang diterima penerima dikarenakan kesalahan kurir saat dalam perjalanan, atau bahkan beberapa barang dinyatakan hilang dalam perjalanan saat dibawa kurir. Mengindikasikan belum maksimalnya kinerja karyawan PT JNE di Kabupaten Jombang. Urgensi dari table rekapitulasi pengantaran kurir PT JNE di Kabupaten Jombang adalah masih terdapatnya beberapa masalah mengenai pengantaran paket yang tidak hanya disebabkan oleh penerima namun juga kurir yang tidak bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga terjadi beberapa problem atau masalah dalam perusahaan. Berdasarkan hasil survey, dapat diketahui bahwa kinerja beberapa kurir PT JNE di Kabupaten Jombang belum tercapai secara maksimal karena kurir merasa lelah dan kurang bersemangat dalam bekerja. Kurir diindikasikan kurang termotivasi untuk bekerja secara maksimal, ditunjukkan dengan hasil wawancara dengan beberapa Kurir yang mengemukakan bahwa beberapa hal menjadi faktor yang menjadikan kurang bersemangatnya Kurir dalam bekerja seperti beberapa kebutuhannya yang tidak terpenuhi misal saat sedang sakit Kurir tidak bisa mengajukan cuti tanpa surat dokter, tidak adanya

uang tambahan jika Kurir harus bekerja *overtime* dan pimpinan yang kurang berbaur dengan para Kurir.

Kurangnya motivasi Kurir tersebut kemungkinan menjadi pemicu kurang maksimalnya pencapaian kinerja Kurir PT JNE di Kabupaten Jombang sehingga penting dilakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT JNE di Kabupaten Jombang”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT JNE di Kabupaten Jombang?
2. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT JNE di Kabupaten Jombang?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT JNE di Kabupaten Jombang?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT JNE Jombang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT JNE di Kabupaten Jombang.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT JNE di Kabupaten Jombang.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT JNE di Kabupaten Jombang.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT JNE Jombang.

### **1.4 Batasan Masalah**

Batasan masalah bertujuan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah sehingga penelitian dapat lebih terarah serta memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akans ercapai. Adapun maka ruang lingkup penelitian ini akan dibatasi hanya dilakukan pada karyawan yaitu bagian kurir PT JNE di Kabupaten Jombang.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis saling berhubungan dengan pengembangan ilmu pengetahuan dengan, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat teoritis antara lain sebagai berikut:

- a. Memberikan masukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.
- b. Menjadi bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian sejenis berkaitan dengan variabel motivasi, kepuasan kerja dan kinerja Kurir.

### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat Praktis berhubungan dengan pemecahan suatu masalah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat praktis antara lain sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pengembangan pola pikir.
- b. Bagi pihak PT JNE di Kabupaten Jombang, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan khususnya kurir melalui motivasi dan kepuasan kerja.