

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian**

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu perusahaan menginginkan karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini. Seorang karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam bekerja. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas. Menurut Sedarmayanti (2011) “Kinerja adalah perwujudan dari yang dilakukan karyawan dalam meningkatkan hasil kerja sesuai dengan tuntutan organisasi. Baik tidaknya penilaian kinerja karyawan yang dilakukan perusahaan, baik secara kuantitas ataupun kualitas tidak lepas dari peran supervisor dalam melakukan pengawasan pada kinerja karyawan”. Menurut

Meirina, Ferdian, Pasaribu, and Suyuthie (2018) “Tingkat hunian kamar tinggi akan menjadi beban oleh karyawan yang dapat menurunkan kinerja karyawan.

Setiap perusahaan jelas memerlukan manajemen dalam berupaya mencapai tujuan tertentu untuk perusahaan tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang baik pula kepada masyarakat yang memerlukan. Maka dari itu, berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung pada keberhasilan dari para karyawan atau pelaku usaha (sumber daya manusia) perusahaan itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka untuk mencapai keberhasilan. Tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik jika pimpinan dapat mengelola aktivitas manajemen bawahan serta melaksanakan fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan kontrol. Pemimpin harus mampu memadukan kemampuan dari pegawainya dengan kebutuhan organisasi. Pimpinan harus dapat menggerakkan dan memberdayakan pegawai. Hasil aktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan ini, dapat juga dipakai untuk mengevaluasi masing-masing hasil kerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan suatu konsep yang abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni, tetapi seringkali pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya, kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu. Terdapat banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung dari perspektif yang digunakan. Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan (Tjiptono dan Diana, 2003: 152). Interaksi dari

tiga faktor tersebut menghasilkan prestasi dan kepuasan (Gitosudarmo, 2008: 128). Heidjrachman dan Husnan dalam Rachmawati, (2009) menjelaskan bahwa hubungan antara kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Jika gaya tegas dan komando tampaknya lebih disukai maka manajer akan condong ke gaya yang berorientasi pada tugas (Sopiah, 2008: 115). Menurut Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan memengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Menurut Hasibuan (2013) tipe gaya kepemimpinan ada empat yaitu, tipe gaya kepemimpinan otoriter, tipe gaya kepemimpinan partisipatif dan tipe gaya kepemimpinan delegatif. Pegawai sebagai salah satu aset organisasi, untuk mencapai visi melalui tujuan dan program yang telah ditetapkan, harus selalu memotivasi dan mengembangkan diri untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Untuk mendorong diri mencapai hasil kerja yang optimal, diperlukan dukungan nyata dan kuat dari manajer, rekan kerja, dan lingkungan yang sesuai. Tanpa dukungan dan partisipasi yang kuat dari atas, sulit bagi karyawan untuk berkembang, mengungkapkan ide, berinovasi dan termotivasi untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan yang merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang

diperlihatkan pimpinan pada saat memengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya, tentang perilaku pemimpinnya (Hersey dan Blanchard, 1992: 62). Pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam menggerakkan dan mengarahkan setiap pegawainya. Pola ini dapat digunakan. seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing pola tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Menurut Marzuki, (2002) seorang pemimpin secara umum akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya.

Setiap anggota suatu organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan masing-masing ketika ikut serta dalam organisasi tersebut. Bagi sebagian karyawan, harapan mendapatkan uang atau imbalan adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun sebagian lainnya percaya bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang dipenuhi oleh pekerjaan. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh lingkungannya dibandingkan dengan seseorang yang tidak bekerja. Untuk menjamin keselarasan tujuan, pimpinan organisasi dapat memperhatikannya dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusianya.

Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai maka prestasi kerja, motivasi

maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun. Pemberian kompensasi yang adil dan benar sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena dalam memberikan kompensasi yang adil dan benar akan meningkatkan produktivitas pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Maka konsumen akan senang bekerjasama dengan perusahaan karena pekerjaan selesai tepat waktu atau bisa juga selesai sebelum waktu yang ditentukan. Dalam hal ini juga diatur oleh UU.NO.13/2013 tentang ketenaga kerjaan bahwa kesejahteraan pekerja atau buruh adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniyah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, dan kompensasi itu sendiri dapat dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi gaji, bonus/insentif, komisi. Sedangkan kompensasi tidak langsung meliputi tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan (Ruky, 2001). Siagian (2003) menyatakan bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan sistem kompensasi/imbalan, kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai mutlak perlu diperhitungkan. Rivai (2005) menyebutkan beberapa tujuan manajemen kompensasi efektif, yaitu untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, mempertahankan pegawai yang ada, menjamin keadilan, penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya, dan mengikuti aturan hukum.

PT Armada Jaya Mandiri merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang Ternak dan pakan ternak, perusahaan yang menyediakan berbagai macam pakan ternak, mulai dari pakan ayam broiler, leyer, dan grower, pakan babi, dan obat-obatan ternak serta menyediakan berbagai bibit ayam, ayam siap konsumsi dan telur serta memberikan jasa pengiriman barang ke konsumen agar konsumen tidak datang langsung ke perusahaan. Perusahaan ini telah memiliki jangkauan pasar yang luas, sehingga diperlukan kuantitas dan kualitas kerja yang baik dan tentunya bagaimana memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen dengan harapan agar tidak ada komplain dikarenakan pelayanan telah semaksimal mungkin sehingga mereka merasa puas. PT Armada Jaya Mandiri kuantitas kerja dan kualitas kerja karyawan belum mencapai tujuan yang optimal karena masih banyak keterlambatan pengiriman, pekerjaan yang terlambat dalam penyelesaiannya dan beberapa komplain masuk dari konsumen karena barang rusak. PT Armada Jaya Mandiri seharusnya karyawan dapat menghasilkan pakan leyer seharusnya 10 ton tetapi karyawan hanya mampu menyelesaikan sebanyak 6 ton saja, berikut data yang menunjukkan belum tercapainya kuantitas kinerja karyawan pada Tabel 1.1

Tabel 1.1  
Data Kinerja Yang Dihasilkan Karyawan

No	Nama Barang	Dihasikan	Standar perusahaan
1	Pakan Jadi petelur	6 Ton	10 ton
2	Pakan Jadi finiser	5 Ton	7 Ton
5	Pakan Babi	3 Ton	5 Ton

Sumber: PT Armada Jaya Mandiri

Dengan tidak mencapainya standar perusahaan maka mengakibatkan keterlambatan pengiriman kepada konsumen karena kekurangan persediaan pakan atau barang yang mengakibatkan konsumen melakukan *complain* atau protes

kepada perusahaan karena barang yang dipesan mengalami keterlambatan mencapai tujuan.

Kualitas yang dihasilkan masih banyak komplain dari konsumen karena banyak barang yang rusak baik itu kemasan yang sudah tidak layak pakai atau pakan yang rusak karena terkena air, dan juga karyawan pada PT Armada Jaya Mandiri masih sering mengalami keterlambatan kerja, sehingga pekerjaan yang berada di perusahaan akan terhambat pengerjaannya sehingga tidak mencapai tujuan yang optimal. Selain kualitas dan kuantitas kinerja yang belum mencapai tujuan perusahaan, banyak pula pelanggaran yang telah dilakukan karyawan pada PT Armada Jaya Mandiri.

Pada saat jam bekerja banyak karyawan yang tidak sungguh-sungguh dalam bekerja seperti memainkan ponsel saat jam bekerja, duduk dan diam saat tidak jam istirahat dan banyak lagi perilaku karyawan yang kurang bersungguh-sungguh dalam bekerja yang dimana akan menimbulkan banyak kerugian terhadap perusahaan karena sangat menghambat pekerjaan dan menimbulkan hambatan, karyawan tidak memanfaatkan waktu yang ada, banyak pula karyawan yang datang terlambat dan pulang mendahului.

Pimpinan PT Armada Jaya Mandiri menyatakan bahwa batas toleransi pelanggaran pada PT Armada Jaya Mandiri sebanyak 3 kali namun kenyataan dilapangan menyatakan bahwa rata-rata karyawan melakukan pelanggaran 3-4 kali dan banyak pelanggaran karyawan sebesar 41 pelanggaran. Jika hal ini terus terjadi dapat mengakibatkan ketidak optimalan kinerja karyawan pada PT Armada Jaya Mandiri, sehingga dapat memperlambat seluruh kegiatan operasional yang ada di perusahaan.

PT Armada Jaya Mandiri merupakan penyedia layanan mengenai peternakan dan pakan ternak, PT Armada Jaya Mandiri telah memiliki pasar yang luas di Bali, sehingga harus memberikan pelayanan yang terbaik untuk para konsumennya. Perusahaan ini telah memiliki karyawan sebanyak 40 orang yang tersebar di berbagai bidang, dari hasil pengamatan sementara terdapat indikasi-indikasi yang ditemui sehubungan dengan gaya kepemimpinan pada PT Armada Jaya Mandiri ini, dalam memberikan atau menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawan untuk meningkatkan kinerja yang karyawan. Pimpinan PT Armada Jaya Mandiri telah menyediakan berbagai fasilitas kerja untuk menunjang kinerja karyawan bertujuan untuk memberikan kepuasan konsumen akan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Data alat penunjang produksi disajikan pada Tabel 1.2

Tabel 1.2  
Alat Penunjang Produksi PT Armada Jaya Mandiri

No	Jenis Mesin dan Kendaraan	Jumlah
1	Mesin giling jagung	1 unit
2	Mesin pencampur pakan	1 unit
3	Mobil L300	5 unit
4	Truk	3 Unit

Sumber: PT Armada Jaya Mandiri

Selain memberikan fasilitas penunjang, pemimpin PT Armada Jaya Mandiri juga telah melakukan perbaikan-perbaikan dan inovasi seperti komplain dari karyawan apabila terjadi kerusakan dari salah satu alat kerja pemimpin secara sigap melakukan perbaikan agar pekerjaan pegawai selesai dengan tepat waktu guna mencapai target kinerja yang maksimal, selain itu juga pimpinan memberikan waktu kerja yang fleksibel sehingga bias membuat seorang mahasiswa juga bisa sambil bekerja di perusahaan tersebut.

Kompensasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pegawai, pada PT Armada Jaya Mandiri memberikan kompensasi langsung (gaji pokok, bonus, dan insentif) beberapa tunjangan. pada perusahaan ini memberikan gaji pokok yang sesuai dengan UMK Kabupaten Bangli yaitu sekitar Rp.2.300.000 - Rp. 4.500.000 tergantung jabatan setiap karyawan. Seperti pada jabatan dmin mendapat gaji sebesar Rp.2.500.000 pada stafr gudang diberikan gaji sebesar Rp.2.300.000 begitu seterusnya semakin tinggi jabatannya semakin tinggi pula gaji yang didapatkan. Pimpinan juga akan memberikan uang lembur sesuai dengan kinerjanya dan waktu kerjanya, dan pimpinan memberikan banus kepada karyawan yang memiliki prestasi kenerja yang bagus sesuai dengan laba yang di dapat perusahaan, dan apabila karyawan mengalami kecelakaan kerja maka pimpinan pula akan memberikan sedikit dana bagi karyawan yang mengalami musibah tersebut, selain kompensasi langsung ada juga kompensasi tidak langsung seperti memberikan jaminan kesehatan kepada para karyawan seperti BPJS. Namun dengan apa yang telah diberikan oleh perusahaan kinerja karyawan tetap tidak optimal. Berdasarkan latar belakang masalah, fenomena, *research gap* yang telah dipaparkan, maka dalam penelitian tertarik dalam meneliti: **“pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Armada Jaya Mandiri “.**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka diidentifikasi permasalahan yang terjadi pada PT Armada Jaya Mandiri sebagai berikut.

- (1) Kinerja karyawan PT Armada Jaya Mandiri belum mencapai standar yang telah ditetapkan perusahaan.

- (2) Pemberian kompensasi telah sesuai dengan UMK namun kinerja karyawan masih belum mencapai standar yang ditetapkan perusahaan
- (3) Pimpinan telah memberikan fasilitas yang memadai untuk menunjang kinerja karyawan namun masih tetap kinerja karyawan belum mencapai standar

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Pembatasan dalam suatu penelitian digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan ataupun pelebaran pokok masalah agar penelitian ini lebih terpapar dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- (1) Apakah gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Armada Jaya Mandiri?
- (2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Armada Jaya Mandiri?
- (3) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Armada Jaya Mandiri?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1) Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Armada Jaya Mandiri
- (2) Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Armada Jaya Mandiri
- (3) Untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Armada Jaya Mandiri

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat Penelitian Adapun manfaat penelitian terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

#### **(1) Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperdalam pengembangan ilmu pengetahuan, dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

#### **(2) Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi sebuah informasi bagi perusahaan, terutama pada perusahaan yang mengalami kendala yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.