

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan semakin luasnya pasar yang ada di dunia maupun di Indonesia membuat persaingan-persaingan antara perusahaan satu dan lainnya berlomba untuk bertahan dan terus berkembang di tengah pertumbuhan global yang semakin lama semakin meluas ini. Hal ini mendorong perusahaan untuk membangun dan membentuk sebuah pola yang baik dan terorganisir agar visi dan misi sebuah perusahaan tercapai. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu sumber daya perusahaan yang sangat penting dan penggerak utama atas segala aktivitas kegiatan perusahaan, sehingga perlu adanya perhatian yang serius. Perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta manajemen yang mampu mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak perusahaan. Ada beberapa elemen yang penting dalam perspektif sumber daya manusia yang dapat berpengaruh dalam kinerja karyawan diantaranya yaitu gaya kepemimpinan,

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu sumber daya perusahaan yang sangat penting dan penggerak utama atas segala aktivitas kegiatan perusahaan, sehingga perlu adanya perhatian yang serius. Perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta manajemen yang mampu mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Gibson (2006), kinerja adalah hasil kerja seseorang sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan. Kinerja seseorang terkait dengan keberhasilannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan

sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Karyawan adalah sebagai suatu perbandingan antara output (hasil yang dicapai) dan input (tenaga kerja), di mana kinerja karyawan yang digunakan selama proses pendapatan dikategorikan ke dalam input pendapatan. Kinerja karyawan di pengaruhi oleh beberapa indikator seperti yang di kutip oleh Hasibuan (2006) dimana indikator-indikator kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama dan kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kinerja adalah merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja sebuah perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan yang terdiri dari: tetap berdiri atau eksis (survive), untuk memperoleh laba (benefit) dan dapat berkembang (growth), dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai performa yang baik. Kinerja (performa) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat turn over dan pangsa pasar yang diraihinya (Jauch dan Glueck (1988). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Gibson dalam Siagian (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu : kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja , disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor faktor lainnya. Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Handoko (2001:193) yaitu :

1. Motivasi Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.
2. Kepuasan kerja Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

3. Tingkat stres Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

4. Kondisi pekerjaan Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyorotan dalam ruang kerja.

5. Sistem kompensasi Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja

6. Desain pekerjaan Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan dan kompensasi merupakan bagian penting dari Kinerja Karyawan dari pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan mencegah tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dasar kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan

digunakan untuk bisa mengarahkan sumber daya manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik. Menurut Henry Pratt Faiechild dalam Kartini Kartono (1994 : 33) “Gaya kepemimpinan adalah sifat,kebiasasn, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam beriteraksi dengan orang lain”. Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993) serta Kouzes & Posner (1987) juga menyatakan bahwa pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Porter (1996) dalam Sunarsih (2001). Green Berg dan Baron (2000 : 444) dalam Sunarsih (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

CV. Putih Jember adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang graphic design agency. Spesialisasinya pada marketing communication design, corporate communication tools, branding tools untuk kebutuhan produk, corporate atau personal dan juga maintence event. Sebagai perusahaan jasa graphic design , CV. Putih Jember menyadari sepenuhnya bahwa komitmen dan profesionalisme pelayanan sangatlah diperlukan.Terdapat masalah yang di alami CV. Putih Jember yaitu masalah menurunnya kinerja karyawan. Hal ini di tandai dengan menurunnya keinginan pegawai untuk berprestasi dalam bekerja, kurang ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kurang menaati peraturan, tidak adanya standar sebagai acuan pencapaian kinerja pegawai serta adanya pengekoran terhadap pegawai yang kurang disiplin. (Sumber : hasil wawancara dengan pegawai CV. Putih Jember, Januari 2017). Padahal seperti yang kita ketahui bahwa konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan

setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan ( Rivai 2005:309 ).

Menurut Mangkunegara (2005:10) Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Rivai (2005:324) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Manager kurang memperhatikan pegawai, para pegawai merasa bebas melakukan pekerjaan, dan hal itu berakibat mereka bekerja sesuka hati, ditambah kurangnya tindakan memberikan sanksi kepada karyawan yang kurang disiplin dalam bekerja, serta adanya perlakuan istimewa terhadap karyawan tertentu yang menimbulkan kecemburuan dan berakibat keenganan karyawan meningkatkan kinerja dan berprestasi. (Sumber : hasil wawancara dengan pegawai CV. Putih Jember, Januari 2017).

Tabel 1.1 Pengukuran Kinerja Karyawan CV. Putih Jember

No	Bidang	Capaian 2015	Capaian 2016
1	Design	91,5 %	90 %
2	Advertising	92 %	91 %
3	Event	95 %	93 %
Rata – Rata		92,8 %	91,3 %

Sumber : CV. Putih Jember (2017)

Berdasarkan capaian kinerja dari masing – masing bidang yang ada , data tabel tersebut memberikan informasi bahwa terjadi penurunan kinerja dari tahun 2015 sampai 2016 dengan rata-rata sebesar 1,5 % .Walaupun tidak terlalu signifikan namun hal ini dapat mempengaruhi pencapaian target yang di tentukan

oleh perusahaan. Selain itu hal ini bisa sangat berpengaruh pada capaian realisasi program tahunan yang sudah di tentukan oleh perusahaan itu sendiri.

Tabel 1.2 Data Kinerja Karyawan CV.Putih Jember

No	Tahun	Target Program	Realisasi Program
1	2015	24 Tender	22 Tender
2	2016	33 Tender	26 Tender
Jumlah		57	48

Sumber : CV. Putih Jember (2017)

Berdasarkan sejarah dan kinerja yang tercapai dengan melihat capaian kinerja karyawan yang ada pada tabel selama tahun 2015 – 2016 dapat kita lihat terjadi penurunan realisasi program pada tahun 2015 – 2016 dan hal tersebut di pengaruhi oleh menurunnya kinerja karyawan tiap divisi itu yang sangat mempengaruhi target yang sudah ada, sehingga realisasi program yang harusnya di selesaikan, tidak terselesaikan karena masalah tersebut.

Sampai saat ini, gaya kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteleti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996 : dalam Sunarsih, 2001). Terdapat beberapa teori tentang gaya kepemimpinan yakni ; Great Man Theory , Teory

Sifat ,Teory Kelompok , Teory Situasional dan Teory Kontijensi.

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat dan perekonomian Indonesia yang kurang stabil, hal ini bisa saja menjadi sumber, kendala organisasi namun bisa juga menjadi sumber keuntungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz and Khan 1978; Koh et al. 1995; Mowday et al. 1982). Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Gary Yukl,1994). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Bass (1985) dalam Sunarsih (2001) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Jung dan Avolio (1999) dalam Sunarsih (2001) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan

komitmen. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu 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 memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi 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 pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Mariani (2009) dimana hasilnya adalah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu di dalam jurnal Roscahyo (2013) didapatkan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Siti Khadijah Sidoarjo. Hal ini pun terjadi di dalam penelitian oleh Andika (2014) dimana gaya kepemimpinan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial dan simultan.

Terdapat suatu fenomena yang menarik di CV. Putih Jember ketika terjadi pergantian pimpinan sejak november 2015 sampai saat ini yakni penurunan kinerja karyawan seperti yang kita lihat pada tabel 1.1 hal ini terjadi sejak Bpk. Yacob menjabat menjadi pimpinan di CV tersebut dengan menerapkan gaya demokratis, tidak seperti yang sebelumnya yakni memakai gaya otokratis. (Sumber : hasil wawancara dengan pegawai CV. Putih Jember, Januari 2017).

Kompensasi Menurut William B Wearther dan Keith Davis dalam Hasibuan (2003:118), menyatakan bahwa “ Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Apakah gaji per jam atau gaji berkala, departemen personalia biasanya mendesain dan mengatur kompensasi karyawan “

bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disabud bekerja. Kompensasi merupakan istilah yang luas dan berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh pegawai dari organisasi dimana mereka bekerja. Kompensasi salah satu rangsangan penting bagi para karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini tidaklah berarti bahwa tingkat kompensasi adalah yang merupakan pendorong utama, tingkat kompensasi hanya merupakan dorongan utama hingga pada tarif dimana kompensasi itu belum mencukupi kebutuhan hidup para karyawan sepantasnya kompensasi sebenarnya merupakan salah satu syarat perjanjian kerja yang diatur oleh pengusaha dan buruh atau karyawan serta pemerintah. Menurut Dessler G. (2013:7), kompensasi merupakan semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi pegawai dan muncul dari pekerjaan mereka. Secara garis besar kompensasi terdiri dari dua komponen yakni (1) pembayaran keuangan langsung (*direct payment*) dalam bentuk gaji, upah, intensif, komisi dan bonus, dan (2) pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi, dan liburan. Dari pernyataan diatas menunjukkan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi

kinerja karyawan guna meningkatkan prestasi kerja dengan meningkatnya kinerja karyawan tersebut menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik. Hal ini juga diperkuat dengan hasil penelitian oleh Heridianto (2010) dimana didapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja di PT. Slamet Langgeng Purbalingga. Namun ada suatu fenomena yang unik di CV. Putih Jember ini yakni ketika kompensasi di naikan tetapi terjadi pemangkasan waktu kerja dan sumber daya manusia yang harus menyelesaikannya justru menurunkan capaian kinerja. (Sumber : hasil wawancara dengan pegawai CV. Putih Jember, Januari 2017).

## **1.2 Pokok Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan CV. Putih Jember ? ;
2. apakah kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan CV. Putih Jember ? ;

## **1.3 Tujuan Penulisan**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. untuk menganalisis pengaruh signifikan positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV. Putih Jember ;
2. untuk menganalisis pengaruh signifikan positif kompensasi terhadap kinerja karyawan CV. Putih Jember

## **1.4 Manfaat Penulisan**

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu bagi perusahaan, peneliti, dan akademisi.

1. Perusahaan

Diharapkan perusahaan dapat mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi, terhadap kinerja karyawan sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

## 2. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengalaman bagi peneliti sehingga mampu mempraktekkan teori yang telah didapat selama masa kuliah.

## 3. Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan konsep teori gaya kepemimpinan dan kompensasi kaitannya dengan kinerja.