

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi adalah sangat dominan, karena merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi. Dengan demikian perhatian serius terhadap pengelolaan SDM adalah salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi yang mutlak diperlukan. Pandangan terhadap SDM tidak hanya dapat dilihat secara individu saja, melainkan juga secara kelompok dalam lingkungan organisasi, Hal tersebut dikarenakan sikap dan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda, baik secara individu maupun antar kelompok dalam unit organisasi. Sejalan dengan perkembangan zaman, perubahan-perubahan dalam manajemen organisasi, tingkat kebutuhan hidup yang semakin meningkat dan berbagai persoalan lain menuntut adanya kemampuan dari para SDM (karyawan) untuk dapat menyesuaikan diri, baik fisik maupun psikis. Apabila penyesuaian ini gagal atau salah, maka akan mengakibatkan terjadinya stres di tempat kerja.

Sumber daya manusia memegang peran penting dalam kemajuan sebuah organisasi karena sumber daya manusia melakukan kegiatannya mulai dari merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan setiap kegiatan organisasi untuk

mencapai tujuan yang diharapkan, oleh sebab itu sumber daya manusia harus mendapatkan perhatian lebih dari sumber daya lainnya yang disebabkan sumber daya manusia memiliki pemikiran, perasaan dan perilaku yang dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan.

Disisi lain perusahaan juga harus memperhatikan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dengan terus berusaha mengarahkan, membina, dan mengembangkan karyawan di dalam bekerja. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan terus meningkatkan motivasi karyawan agar dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Namun dalam pengaplikasiannya proses memotivasi karyawan bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor sehingga terkadang perusahaan mengalami kesulitan dalam upaya peningkatan motivasi kerja karyawan seperti yang diungkap oleh Hasibuan (2012:93) yang mengatakan: “memotivasi ini sangat sulit karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya.

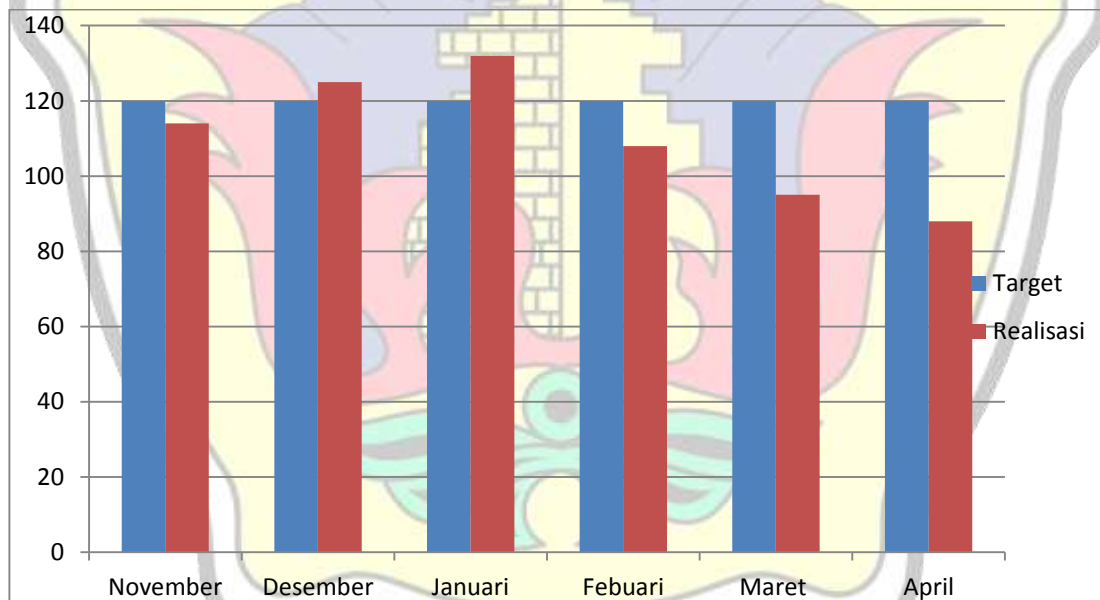
Penelitian ini berfokus di Indomobil Finance Cabang Kudus yang beralamat Jalan Pemuda No 40 Panjunan Kudus, dan Indomobil Finance Cabang Jepara yang beralamat di Jalan Pakis Rahayu Potroyudon No 72 Jepara. Fenomena yang terjadi pada Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara terkait semangat kerja karyawan adalah terjadi peningkatan karyawan yang melakukan mangkir disaat jam kerja dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, serta penurunan penjualan yang dijelaskan pada tabel 1.1 dan gambar 1.1, gambar 2 berikut ini.

Tabel 1.1
Data Karyawan Mangkir
Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara

Tahun	Data karyawan yang mangkir		Jumlah karyawan
	Mangkir	Prosentase	
2018	27	19,42	139
2019	32	23,52	136
2020	36	26,86	134

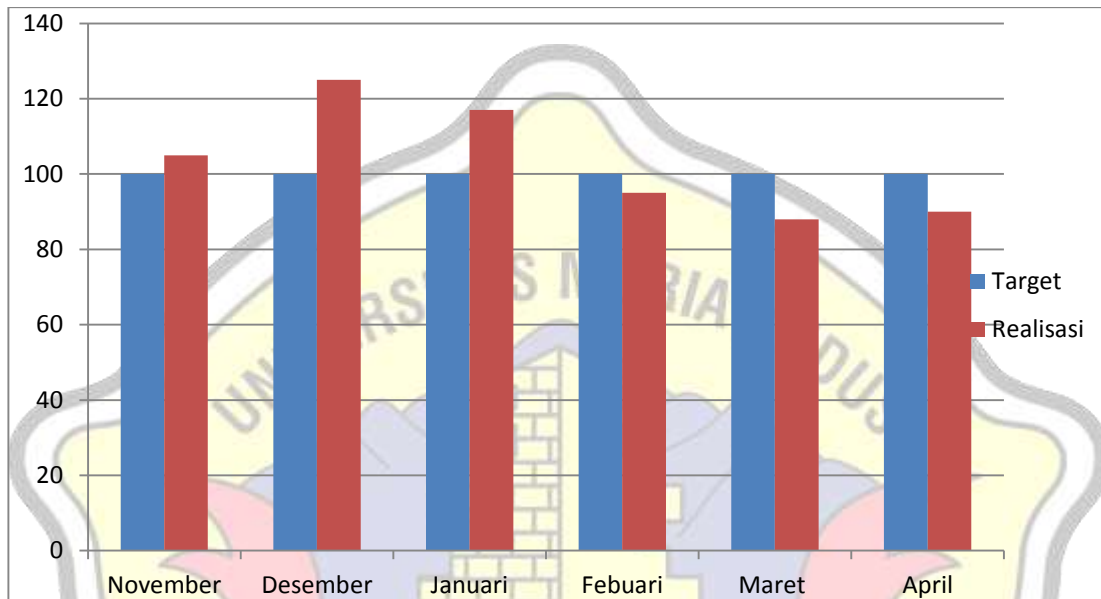
Sumber : Indomobil Finance Cabang Kudus (2021)

Gambar 1.1
Data Penjualan
Indomobil Finance Cabang Kudus
November 2020 s/d April 2021



Sumber : Indomobil Finance Cabang Kudus (2021)

Gambar 1.2
Data Penjualan
Indomobil Finance Cabang Jepara
November 2020 s/d April 2021



Sumber : Indomobil Finance Cabang Jepara (2021)

Dari tabel di atas tampak bahwa tingkat karyawan yang mangkir di jam kerja selama tiga tahun terakhir mengalami peningkatan dan terjadi penurunan pada jumlah penjualan pada tiap tahunnya. Tingginya tingkat mangkirnya karyawan pada perusahaan dan menurunnya penjualan dapat menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja dan semangat karyawan masih rendah, bahkan karyawan tidak memiliki motivasi dan semangat dalam bekerja. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya kepemimpinan. Menurut pra survey, fenomena yang terjadi pada Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara terkait kepemimpinan adalah pemimpin

belum mampu memotivasi dan memberikan inspirasi kepada karyawan dalam menghadapi tantangan tugas.

Faktor kedua yang mempengaruhi menurunnya motivasi kerja dan semangat kerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang ada pada Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara adalah penerapan senioritas dalam pekerjaan. Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara lebih mempercayakan pekerjaan penting terhadap karyawan yang lebih lama dan tanpa membandingkan kemampuan kerja karyawan baru.

Selain itu, kompensasi turut mempengaruhi menurunnya motivasi kerja dan semangat kerja karyawan. Kebijakan pemberian kompensasi kurang tepat, baik dalam aspek keadilan maupun kelayakannya. Maksudnya disini adalah adanya perbedaan rasio kompensasi antar karyawan, sehingga karyawan sering mengeluh, dan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang kemudian berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan pada akhirnya menyebabkan kemerosotan semangat kerja.

Research gap pada penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh Tony (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Yuyun (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kandavel (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Bertolak belakang dengan penelitian Tony (2019) yang

menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Research gap pada penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh Sudarmin (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Ida (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kandavel (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Bertolak belakang dengan penelitian Ida (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Research gap pada penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh I Made (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Dominique (2018) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. I Made (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Bertolak belakang dengan penelitian Fatmah (2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Research gap pada penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh Kandavel (2018) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Bertolak belakang dengan penelitian yang

dilakukan oleh Tony (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Melalui latar belakang yang dijelaskan di atas, maka peneliti mengambil judul, **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Indomobil Finance Cabang Kudus & Jepara”**.

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini terdiri sebagai berikut:

- a. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi sedangkan motivasi kerja dan semangat kerja sebagai variabel endogen.
- b. Obyek penelitian ini adalah Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara
- c. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara.
- d. Penelitian dilakukan setelah proposal di setujui selama 4 bulan.

1.3. Perumusan Masalah

Dari tabel 1.1 dan 1.2 tampak bahwa tingkat mangkir karyawan selama tiga tahun terakhir mengalami peningkatan dan terjadi penurunan penjualan tiap tahunnya. Tingginya tingkat kemangkiran karyawan pada perusahaan dan menurunnya penjualan dapat menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja dan semangat karyawan

masih rendah, bahkan karyawan tidak memiliki motivasi dan semangat dalam bekerja. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya kepemimpinan. Fenomena yang terjadi pada Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara terkait kepemimpinan adalah pemimpin belum mampu memotivasi dan memberikan inspirasi kepada karyawan dalam menghadapi tantangan tugas.

Faktor kedua yang mempengaruhi menurunnya motivasi kerja dan semangat kerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang ada pada Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara adalah penerapan senioritas dalam pekerjaan. Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara lebih mempercayakan pekerjaan penting terhadap karyawan yang lebih lama dan tanpa membandingkan kemampuan kerja karyawan baru.

Faktor ketiga yang mempengaruhi menurunnya motivasi kerja dan semangat kerja karyawan adalah kompensasi. Kebijakan pemberian kompensasi kurang tepat, baik dalam aspek keadilan maupun kelayakannya. Maksudnya disini adalah adanya perbedaan rasio kompensasi antar karyawan, sehingga karyawan sering mengeluh, dan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang kemudian berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan pada akhirnya menyebabkan kemerosotan semangat kerja. Selain itu juga adanya *research gap* dalam penelitian ini tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan semangat kerja.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara ?
- b. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara?
- c. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara?
- d. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara ?
- e. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara?
- f. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara?
- g. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara?
- h. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara ?
- i. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara?
- j. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara
- b. Menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara
- c. Menganalisa pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara
- d. Menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara
- e. Menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara
- f. Menganalisa pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara
- g. Menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara
- h. Menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara
- i. Menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara
- j. Menganalisa pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan masukan dan referensi terkait dengan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan semangat kerja.

b. Manfaat Praktis

Bagi Manajemen Indomobil Finance Cabang Kudus dan Jepara, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan motivasi kerja dan semangat kerja, khususnya terkait dengan variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi.

