

# **BAB I**

## **LATAR BELAKANG**

### **1.1 Latar Belakang**

Manusia sebagai makhluk sosial memiliki naluri untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain, yang menjadi fondasi utama bagi kesuksesan dan keberlangsungan kerja sama. Dalam konteks organisasi, komunikasi dan interaksi antar individu menjadi pondasi utama bagi kesuksesan dan keberlangsungan kerja sama. Saat ini dalam konteks organisasi terstruktur, pembagian tugas individu diatur bersama. Hal ini untuk menjaga berbagai fungsi yang ditetapkan organisasi sumber daya manusia harus diatur oleh individu yang berfungsi sebagai manajer atau supervisor dalam organisasi. Tanpa koordinasi dan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif, organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya (Rahardjo, 2022:1).

Sumber daya manusia bisa menjadi penentu berhasil tidaknya sebuah perusahaan. Jika sumber daya manusia memiliki kualitas yang sesuai dengan keahlian yang di inginkan oleh perusahaan maka akan berpengaruh positif untuk perusahaan tersebut. Sumber daya manusia memiliki peranan yang penting untuk mengelola serta memanfaatkan proses produksi perusahaan (Suryawan & Salsabilla, 2022). Perusahaan atau organisasi yang menginginkan kemajuan, maka harus mengupayakan sumber daya manusia agar mampu memberikan kinerja sesuai harapan dan tujuan perusahaan atau organisasi (Sugiono, Darmadi & Efendi, 2021).

Kesuksesan perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui pemimpin dan didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai sehingga

perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan mampu mencapai tujuan perusahaan, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab bangkrutnya perusahaan. Sedangkan dengan gaya kepemimpinan yang tepat dapat memberikan stimulus kepada setiap karyawan untuk bisa berkerja secara efisien serta dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki (Ekowati & Arianto, 2022).

Perusahaan harus memperhatikan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah kompensasi, sistem kompensasi juga harus berpedoman kepada kinerja karyawan, artinya tingkat kompensasi yang diberikan tinggi jika para karyawan memberikan kinerja yang tinggi. Kompensasi dapat berupa material dan non material seperti pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan dan lain-lain yang diterima oleh karyawan (Indrastuti, 2020:03).

Berkembangnya sebuah organisasi tidak terlepas oleh adanya sebuah kinerja yang menjadi sebuah keharusan bagi setiap karyawan untuk mencapai kinerja yang baik agar tujuan utama dari perusahaan dapat tercapai (Nasution, 2022). Kinerja tidak lepas dari kualitas dan kapasitas karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya (Rivaldo, 2022).

Sumber daya manusia yang baik dapat terlihat dengan kinerja karyawan yang baik juga, rendahnya kinerja karyawan akan berakibat pada rendahnya produktivitas perusahaan salah satunya disebabkan oleh turunnya semangat kerja (Ritonga, 2023). Turunnya semangat kerja memiliki beberapa ciri yaitu turun atau rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang tinggi, tingkat perpindahan

buruh yang tinggi, tingkat kerusakan yang tinggi, kegelisahan terdapat dimana-mana, tuntutan yang sering kali terjadi, dan pemogokan (Sipatuhar, 2023).

Nilai baik atau buruk perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan yang ada didalam perusahaan tersebut (Ritonga, 2023). Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kualitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Andayani dan Tirtayasa, 2019). Pemberian kesempatan kepada setiap pegawai untuk berkembang, memenuhi kebutuhannya berdasarkan kemampuan dan kompetensi individu merupakan berpengaruh langsung terhadap karyawan dalam menyelesaikan bagian terpenting dari upaya memberikan pemenuhan kebutuhan bagi pegawai, terutama dalam upaya menumbuhkan motivasi dengan pemberian kompensasi finansial maka akan terjadi pula pada pekerjaannya (Budi et al, 2021).

Kepuasan kerja oleh para ahli telah didefinisikan sebagai seberapa jauh karyawan puas atas pekerjaan mereka (Eliyana et al., 2019). Kepuasan dapat berupa pemberian kompensasi untuk meningkatkan prestasi kerja dan motivasi karyawan. Perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan secara rasional dan adil sangat diperlukan. Meskipun banyak teori dan penelitian yang mendukung bahwa kompensasi bisa meningkatkan kinerja karyawan, namun ada juga penelitian yang menghasilkan kesimpulan sebaliknya (Edi, et. al 2021). Kepuasan kerja karyawan akan memiliki dampak yang positif untuk karyawan.

karyawan yang memiliki motivasi kerja akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga setiap pekerjaan yang diberikan akan dapat diselesaikan dengan baik.

Perusahaan harus bisa memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi yaitu gaya kepemimpinan (Sinurat, 2017). Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Siti & Rahma, 2020). Gaya kepemimpinan juga merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin yang mampu menggunakan gaya kepemimpinan dengan tepat maka mampu menggunakan untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi bawahan dilingkungannya (Aisah, 2020). Dengan memperhatikan aspek-aspek tertentu, seorang pemimpin dapat membangun hubungan yang kuat, memimpin secara efektif, dan mencapai tujuan bersama (Tasya, Hidayat, & Nurhakim, 2023).

Gaya kepemimpinan atau merupakan cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya atau menjalankan fungsi managemennya dalam memimpin bawahannya (Mattayang, 2019). Pemimpin perusahaan atau organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahan sehingga mampu menunjukkan kepada bawahan untuk bergerak, bergiat, dan berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Fazira & Mirani, 2019).

Pengelolaan organisasi tidak tergantung pada seorang pimpinan organisasi saja, namun juga peran, sistem kerja, standart kerja dalam organisasi

(Suwarno and Bramantyo, 2019). Organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama dengan keberhasilan dalam pencapaian tujuan dapat dilihat dari hasil kinerja organisasi tersebut yang tidak lepas dari kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya (Rosmaini and Tanjung, 2019). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal salah satunya adalah kompensasi dimana besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Ariskha, et. al, 2020). Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang seharusnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan (Ariskha, et al, 2020).

Kinerja seorang karyawan dalam perusahaan dapat ditentukan oleh kompetensi, kemampuan, profesionalitas, gaya kepemimpinan dan komitmen terhadap pekerjaan yang dibebankan (Sutrisno, 2014:203). Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan berkualitas dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Tri Karya Nusantara yang merupakan perusahaan dalam bidang perindustrian dengan kegiatan usaha utama yang dijalankan adalah produksi briket arang dari batok kelapa untuk pembakaran rokok Arab (Shisha Hookah) dan Barbeque dengan tujuan pasar ekspor.

Berdasarkan observasi yang dilakukan dengan pihak manager operasional 2023 yaitu bapak Gatot dan beberapa pegawai yaitu 11 karyawan PT. Tri Karya Nusantara (Sri Lestari, Ahmad, Ifa, Andik, Amini, Satriyo, Rosyid, Ricky, Purwati, Asnah, dan Eko), terdapat beberapa permasalahan yang terjadi di PT.

Tri Karya Nusantara, berdasarkan data yang didapat terjadi penurunan kinerja karyawan sebagaimana data pada tabel 1.1 mengenai penurunan capaian produksi pada tahun 2018 s/d 2022.

**Tabel 1.1**  
**Data Kinerja Karyawan PT. Tri Karya Nusantara**  
**Tahun 2018 – 2022**

Tahun	Target Produksi (ton)	Capaian Produksi (ton)	Persentase (%)
2018	1682	1634	96,14
2019	1183	1133	94,77
2020	1057	997	93,32
2021	1092	1009	92,39
2022	1398	1375	98,35

Sumber: PT. Tri Karya Nusantara, 2023

Berdasarkan pada tabel 1.1 terjadi adanya ketidakstabilan pada hasil produksi pada PT. Tri Karya Nusantara. Pada tahun 2018 jumlah hasil produksi mencapai 1634 ton, akan tetapi pada tahun 2019 dan 2020 mengalami penurunan, pada tahun 2019 sejumlah 1133 ton dan pada tahun 2020 sejumlah 997 ton, dan mengalami peningkatan pada tahun 2021 dan 2022 yaitu pada tahun 2021 sejumlah 1009 ton dan tahun 2022 sejumlah 1375 ton.

Penurunan hasil produksi yang terjadi pada data diatas disebabkan oleh beberapa masalah menurut pandemi covid-19, adanya kurangnya komunikasi dan kurangnya koordinasi antar karyawan. Sehingga pada tahun 2018 s.d. 2021 mengalami penurunan pada proses produksi atau target tidak sesuai. Lalu pada tahun 2022 proses produksi mengalami kenaikan karena masa pandemi covid-19

sudah selesai dan koordinasi karyawan sudah lebih baik dari sebelumnya.

Selain faktor penyebab turunnya proses produksi yang disebabkan oleh pandemi COVID-19, pimpinan PT. Tri Karya Nusantara diketahui mempunyai gaya kepemimpinan *laissez faire*, di mana pemimpin memberikan arahan yang minimal dan lebih mempercayai kemampuan individu dalam mencapai tujuannya sendiri. Kurangnya komunikasi antara pemimpin dan karyawan selama periode 2018 hingga 2021 terbukti berdampak negatif pada hasil capaian produksi perusahaan. Sebanyak 11 dari 155 pegawai yang ditemui pada lokasi observasi menyatakan bahwa komunikasi antara pimpinan dan pegawai kurang terbuka karena pimpinan tidak memberikan pengawasan langsung pada lokasi produksi atau hanya memberikan perintah tanpa melakukan pengawasan. Berikut adalah tabel 1.2 keluhan dari 11 pegawai PT. Tri Karya Nusantara.

**Tabel 1. 2**  
**Keluhan Karyawan**

Nama (Umur)	Keluhan
Karyawan 1	Merasa kehilangan arah karena kurangnya arahan yang jelas dari pemimpin. Lingkungan kerja yang terlalu santai membuat bingung tentang apa yang harus dikerjakan
Karyawan 2	Kompensasi yang tidak sebanding dengan upaya yang diberikan membuat kami merasa kurang dihargai. Kami merasa upaya kami tidak diakui.
Karyawan 3	Saya merasa kebingungan karena kurangnya arahan yang jelas dari pemimpin

Nama (Umur)	Keluhan
	kami. Lingkungan tanpa arahan membuat kami merasa tersesat dalam pekerjaan kami.
Karyawan 4	Permintaan produksi yang terus meningkat membuat saya merasa tertekan. Saya merasa sulit untuk memenuhi harapan yang ditetapkan oleh atasan,
Karyawan 5	Saya merasa semangat saya menurun karena tekanan yang terus-menerus. Rasanya sulit untuk tetap termotivasi dalam lingkungan yang sangat menuntut.
Karyawan 6	Kompensasi yang diberikan kurang memadai, merasa usaha kami diabaikan.
Karyawan 7	Kinerja saya menurun karena saya merasa ditekan untuk mencapai target produksi yang tinggi, membuat stamina saya cepat terkuras. Saya merasa butuh istirahat.
Karyawan 8	Kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, saya percaya bahwa kompensasi yang lebih baik tidak hanya akan meningkatkan kepuasan finansialnya tetapi juga akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil, harmonis, dan produktif bagi seluruh anggota tim
Karyawan 9	Merasa bahwa kompensasi yang kurang adil dan kurangnya dalam kesempatan pengembangan karyawan.
Karyawan 10	Ketidakpastian karena kurangnya arahan dari pemimpin membuat kami merasa tidak

Nama (Umur)	Keluhan
	yakin dengan pekerjaan kami dan bisa menghambat kemajuan tim.
Karyawan 11	Merasa tertekan oleh pemimpin yang terlalu tegas. Saya merasa seperti saya harus terus-menerus berjuang untuk mencapai target yang tidak realistis.

Sumber : Wawancara (2023)

Pimpinan PT. Tri Karya Nusantara juga memiliki sifat yang tegas, terbukti pada hasil capaian produksi pada tahun 2022 dan wawancara, ketika banyaknya permintaan dari konsumen setelah pandemi covid-19 berakhir, pemimpin PT. Tri Karya Nusantara memberikan tekanan pada pegawai untuk memproduksi briket arang sesuai dengan permintaan konsumen. Hal tersebut mengakibatkan pegawai ada yang tidak mampu memenuhi target konsumen dikarenakan stamina yang dimiliki pegawai sudah menurun dan komunikasi antara rekan kerja maupun antara pegawai dengan pemimpin juga menurun. Hal tersebut membuat pegawai PT. Tri Karya Nusantara kurang semangat dalam bekerja, menjadi bermalas – malasan, pekerjaan yang dikerjakan tidak optimal seperti melakukan banyak kesalahan dalam bekerja.

Permasalahan tersebut diperkuat dengan adanya data kinerja karyawan yang menunjukkan capaian produksi pada tahun 2018 ke tahun 2019 mengalami penurunan tertinggi. Penurunan kinerja pegawai menyebabkan menurunnya produktivitas pegawai, itu merupakan masalah serius yang berdampak negatif pada produktivitas kerja. Selain permasalahan yang telah disebutkan, beberapa pegawai yang saya temui pada lokasi setelah melakukan observasi mengutarakan

merasa adanya ketidakcocokan terhadap kompensasi yang diberikan serta menjelaskan bahwa pegawai PT. Tri Karya Nusantara merasa kecewa akan kompensasi yang diberikan oleh pemimpin kepada mereka, oleh karena itu kekecewaan para pegawai dapat berdampak pada kinerja mereka, yaitu menurunnya produktivitas kerja mereka.

Faktor lain yang mempengaruhi tidak tercapainya kinerja pegawai yang maksimal yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mendorong mengapa seseorang mau bekerja. Jika seorang karyawan telah memperoleh kepuasan dari pekerjaannya maka ia akan merasa senang untuk bekerja, namun pada pegawai pada PT. Tri Karya Nusantara merasa tertekan pada proses produksi dan tidak merasa puas pada saat bekerja walaupun capaian produksi meningkat pada tahun 2022.

Penelitian ini merujuk pada hasil penelitian sebelumnya dimana telah terjadi kesenjangan penelitian (*research gap*). Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2021) menyimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali dan Agustian (2018) menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Alfarizi (2020) menyimpulkan bahwa realisasi Kompensasi Finansial terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ginting dan Biene (2021) menyimpulkan bahwa Lingkungan kerja, Kompensasi Finansial dan Kompensasi non – finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Kumalasari dan Efendi (2022) menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pati, Soesantoro, dan Hariyoko (2023) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusumawardani, Yuliani, dan Adianto (2020) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel kompensasi finansial dan kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Alfarizi (2020) menyimpulkan bahwa Realisasi Kompensasi Finansial berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Alfarizi (2020) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauziek dan Yanuar (2021) menyimpulkan bahwa Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Fuadati (2022) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kumalasari dan Efendi (2022) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian terdahulu, penelitian ini memberikan gagasan bahwa adanya perbedaan penelitian ini dengan yang

sebelumnya yaitu penelitian ini memasukkan variabel intervening yang menjadikan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel yang dijadikan intervening adalah kepuasan kerja, selain itu juga yang menjadi pembeda penelitian ini dari segi objek. Berdasarkan penjelasan tersebut penelitian ini memiliki keterbaruan yakni adanya variabel kompensasi finansial yang menjadi pembeda dengan penelitian sebelumnya Oleh karenanya penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (studi pada PT.Tri Karya Nusantara)”.

## **1.2 Ruang Lingkup**

Banyaknya permasalahan mengenai faktor pengaruh maupun pendukung dari produktivitas kerja pada saat ini, ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi pada masalah berikut:

- 1) Objek penelitian pada PT. Tri Karya Nusantara.
- 2) Subjek pada penelitian ini yaitu karyawan PT. Tri Karya Nusantara.
- 3) Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, kompensasi finansial, variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai dan variabel Intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.
- 4) Penelitian ini dilaksanakan selama 2 bulan setelah proposal disetujui, yakni bulan April sampai dengan bulan Mei.

## **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian latar belakang diatas terjadi penurunan kinerja

karyawan yang ditunjukkan pada Tabel 1.1, diperoleh beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu :

- 1) Pimpinan PT. Tri Karya Nusantara diketahui pemimpin memiliki gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan dibuktikan pada hasil capaian produksi pada tahun 2018 s.d. 2021, karena hanya memberikan perintah tanpa mengawasi proses produksi.
- 2) Adanya kurangnya komunikasi dan kurangnya koordinasi antar karyawan, sehingga pada tahun 2018 s.d. 2021 mengalami penurunan pada proses produksi atau target tidak sesuai.
- 3) Pemimpin PT. Tri Karya Nusantara memberikan tekanan pada pegawai untuk memproduksi briket arang sesuai dengan permintaan konsumen sehingga pegawai merasa tertekan pada proses produksi dan tidak merasa puas pada saat bekerja walaupun capaian produksi meningkat pada tahun 2022.
- 4) Merasa adanya ketidakcocokan terhadap kompensasi yang diberikan serta menjelaskan bahwa pegawai PT. Tri Karya Nusantara merasa kecewa akan kompensasi yang diberikan oleh pemimpin kepada mereka.

Dari masalah penelitian yang sudah disebutkan, pertanyaan penelitian pada penelitian ini yaitu :

- 1) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Tri Karya Nusantara?
- 2) Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai pada PT. Tri Karya Nusantara?
- 3) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan

pada PT. Tri Karya Nusantara?

- 4) Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tri Karya Nusantara?
- 5) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Tri Karya Nusantara?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Perumusan masalah yang telah diuraikan serta pertanyaan penelitian yang telah disebutkan memiliki tujuan sebagai berikut :

- 1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Tri Karya Nusantara?
- 2) Menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai pada PT. Tri Karya Nusantara?
- 3) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tri Karya Nusantara?
- 4) Menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tri Karya Nusantara?
- 5) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Tri Karya Nusantara?

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan hasil dari penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak. Manfaat pada penelitian ini terbagi atas :

### 1) Manfaat Teoritis

Menambah wawasan, referensi dan pengetahuan penulis maupun pembaca dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.

### 2) Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak yang membutuhkan informasi terkait, sebagai dasar perbandingan untuk dijadikan acuan dalam menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi finansial bagi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga nantinya diharapkan mampu menambah dan mampu juga meningkatkan kinerja pada karyawan.