

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Usaha pencapaian tujuan perusahaan dalam permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor tersebut.

Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan, sehingga dalam Manajemen SDM faktor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri. Saat ini banyak perusahaan menyadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui sumber daya manusialah yang menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi atau dijalankan.

Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktek dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain: melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, melakukan evaluasi kinerja, dan lain-lain.

PT Progressio Indonesia merupakan perusahaan konveksi yang melayani pembuatan baju seragam, dan kini merambah pada produk tas, sepatu, polo shirt, kemeja, jaket, celana, topi, hingga *safety wear*. Perusahaan ini mulai beroperasi pada tahun 2003 di Bandung. Seiring dengan pertumbuhan dan perkembangannya, perusahaan yang memulai bisnisnya dengan 3 buah mesin jahit ini mengalami banyak pasang surut dalam usahanya. PT Progressio Indonesia sudah melakukan berbagai pengembangan usahanya, melalui pemasaran produk via online atau transaksi jual-beli secara online, dengan harapan penjualan akan meningkat, menghasilkan dan menjaga produk tetap berkualitas, PT Progressio ini terus memantau dan mengevaluasi kekurangan mereka. Perusahaan juga harus memastikan kinerja karyawannya seoptimal mungkin, agar produk yang dihasilkannya pun terjaga kualitasnya.

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan harapan ideal semua perusahaan, kinerja karyawan dapat dilihat dari adanya peningkatan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang lebih tinggi dari sebelumnya. Manajemen PT. Progressio Indonesia (Pronesia) telah melakukan upaya-upaya yang berorientasi pada peningkatan kinerja karyawannya. Namun realitasnya masih belum memenuhi harapan ideal perusahaan. Hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. Progressio Indonesia (Pronesia) menunjukkan bahwa terdapat indikasi masih kurang baiknya kinerja dari karyawan. Tabel 1.1 di bawah ini menunjukkan standar penilaian kinerja karyawan untuk divisi operasional yang merupakan divisi yang langsung bersentuhan dengan proses produksi dan kualitas hasil produksi.

Tabel 1.1
Standar Nilai Kerja Karyawan

No	Nilai	Kategori
1	91-100	Sangat Baik
2	76-90	Baik
3	65-75	Cukup
4	51-64	Kurang
5	0-50	Buruk

Sumber : PT. Progressio Indonesia(Pronesia)

Standar nilai kerja digunakan bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan PT. Progressio Indonesia (Pronesia) dilakukan setiap satu tahun sekali. Penilaian prestasi kerja ini bertujuan untuk peningkatan prestasi. Dengan adanya penilaian prestasi kinerja PT. Progressio Indonesia (Pronesia) selalu mengevaluasi agar dapat lebih baik lagi. Berikut adalah hasil dari penilaian kinerja selama tiga tahun terakhir di PT. Progressio Indonesia(Pronesia).

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Operasional Di PT. Progressio Indonesia (Pronesia) Periode 2015-2016

No	Indikator	Tahun 2015		Tahun 2016		Tahun 2017	
		Presentase	Keterangan	Presentase	Keterangan	Presentase	Keterangan
1	Pencapaian target	90	Baik	85	Baik	80	Baik
2	Kualitas Kerja	85	Baik	80	Baik	75	Cukup
3	Kecepatan Kerja	80	Baik	80	Baik	80	Baik
4	Efisiensi waktu	78	Baik	75	Cukup	75	Cukup
5	Efisiensi tenaga	75	Cukup	75	Cukup	75	Cukup
6	Keakuratan hasil	80	Baik	80	Baik	75	Cukup
Jumlah		488		475		460	
Rata-Rata		81%	Baik	79%	Baik	77%	Cukup

Sumber : PT. Progressio Indonesia(Pronesia)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa kondisi kinerja karyawan PT. Progressio Indonesia (Pronesia) Tahun 2016 dan 2017 mengalami penurunan, kurangnya inisiatif dan kreatifitas dari karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaan diduga menjadi salah satu faktor yang mendeskripsikan bahwa keingan berprestasi karyawan masih rendah. Perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya, agar perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang dalam dunia persaingan. Karena dengan adanya kinerja karyawan dalam diri setiap karyawan, maka mampu mengoptimalkan kemampuannya untuk melakukan pekerjaannya. Untuk memperkuat hasil penilaian kinerja karyawan berdasarkan persepsi karyawan, penulis melakukan pra survey terhadap 30 karyawan di PT. Progression Indonesia (Pronesia). Hasil pra survey tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.3 di bawah ini :

Tabel 1.3
Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan Divisi Operasional Di PT. Progressio Indonesia (Pronesia)

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Realisasi (%)	Target (%)
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1	Kualitas	17	6	5	1	1	30	109	84	100
2	Kuantitas	15	8	5	2	2	30	108	83	100
3	Tanggung Jawab	10	4	12	3	1	30	127	73	100
4	Kerjasama	9	6	11	1	1	30	125	72	100
5	Inisiatif	8	7	13	2	-	30	111	74	100
Jumlah Skor Rata-Rata									77%	100
Jumlah Skor = Nilai X F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi X Jumlah Responden) X 100%										
Jumlah Skor Rata-Rata = Total Realisasi : Total Pernyataan										

Sumber : Hasil Olah Data Koesioner Pra-Survey (2017)

Berdasarkan Tabel 1.3 nilai rata-rata hasil jawaban responden mengenai Kinerja karyawan sebesar 77% dari 100%. Apabila dilihat dari jumlah rata-rata yaitu 77% berada posisi belum baik karena terdapat indikator yang nilainya masih dibawah rata-rata yaitu tanggung jawab dan kerjasama. Pada tingkat tanggung jawab karyawan masih kurang dalam mempertanggung jawabkan pekerjaannya dan pada tingkat kerjasama masih terdapat karyawan yang kurang melakukan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Peningkatan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan berbagai cara, misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta pendidikan dan pelatihan. (Sedarmayanti, 2013:229). Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:133), faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu konflik kerja, stress kerja, disiplin kerja, pengembangan karir dan kompetensi. Selain itu faktor motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi kondisi kerja, faktor kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja pegawai dan pemberian kompensasi yang adil dan layak.

Penulis menggunakan kuesioner dan wawancara kepada karyawan divisi operasional PT. Progressio Indonesia (Pronesia) sebanyak 30 orang dan pengukurannya dimensi dan indikator dari variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan. Alasan penulis melakukan kuesioner dan wawancara yaitu untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Data yang didapatkan penulis adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT. Progressio
Indonesia (Pronesia)

Variabel	Unsur yang dinilai	Mean
Lingkungan Kerja	Suasana kerja	4.0
	Perlakuan yang baik	
	Rasa aman	
	Hubungan yang harmonis	
Gaya Kepemimpinan	Tipe direktif	3.7
	Tipe suportif	
	Tipe partisipatif	
	Tipe berorientasi prestasi	
Kompensasi	Gaji	3.8
	Bonus	
	Tunjangan	
	Penghargaan	
	Fasilitas	
Insentif	Insentif material	4.0
	Insentif non material	
Motivasi Kerja	Kebutuhan psikologis	4.9
	Kebutuhan keamanan	
	Kebutuhan sosial	
	Kebutuhan penghargaan	

	Kebutuhan aktualisasi diri	
Komunikasi	Kominikator	4.1
	Pesan	
	Media	
	Penerima	
Disiplin Kerja	Kehadiran	4.0
	Tingkat kewaspadaan	
	Ketaatan pada standar kerja	
	Ketaatan pada peraturan kerja	
	Etika kerja	
Prestasi Kerja	Kejujuran	4.2
	Kedisiplinan	
	Kreativitas	
	Kerjasama	
	Kepemimpinan	
	Kepribadian	
	Kecakapan	
	Tanggung jawab	

Sumber : Hasil Olah Data Koesioner Pra-survey (2017)

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas dapat diketahui bahwa tanggapan pegawai mengenai variabel bebas yang mempengaruhi Kinerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Progressio Indonesia (Pronesia) yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu variabel Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi. Hal ini menunjukkan kinerja

Karyawan menurun yang diakibatkan pemimpin di PT. Progressio Indonesia (Pronesia) memiliki cara/gaya/tipe yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain dalam memimpin bawahannya serta Kompensasi yang dirasa beberapa karyawan masih kurang untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari dan gaji yang dirasakan karyawan tidak sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2011:2) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan dan perusahaan. Organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis membutuhkan kepemimpinan yang akan menjadi faktor penting untuk menentukan kelangsungan atau keberhasilan organisasi tersebut. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif dimana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan membutuhkan rasa disiplin untuk menyelesaikan pekerjaan.

Penurunan kinerja dapat disebabkan oleh banyak faktor. Fenomena yang penulis temukan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan bahwa terdapat permasalahan dalam cara pemimpin dalam memimpin karyawan. Kinerja yang baik akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu tujuan perusahaan serta dapat pula membantu pemimpin dalam membuat keputusan. Salah

satu faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yaitu bagaimana agar gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dapat menunjang kinerja karyawan agar lebih baik. Berikut adalah hasil pra survey tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.5 di bawah ini :

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra-Survey Mengenai Gaya Kepemimpinan Divisi Operasional di PT. Progressio Indonesia (Pronesia)

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Realisasi (%)	Target (%)
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1	Tipe Direktif	6	8	11	3	2	30	103	69	100
2	Tipe Suportif	7	5	10	4	4	30	97	65	100
3	Tipe Partisipatif	13	10	5	1	1	30	123	82	100
4	Tipe orientasi prestasi	11	14	4	1	-	30	125	83	100
Jumlah Skor Rata-Rata									75	100
Jumlah Skor = Nilai X F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi X Jumlah Responden) X 100%										
Jumlah Skor Rata-Rata = Total Realisasi : Total Pernyataan										

Sumber : Hasil Olah Data Koesioner Pra-Survey (2017)

Berdasarkan Tabel 1.5 nilai rata-rata hasil jawaban responden mengenai Gaya Kepemimpinan sebesar 75% dari target 100%. Apabila dilihat dari jumlah rata-rata yaitu 75% berada posisi belum baik karena terdapat indikator yang nilainya masih

dibawah rata-rata yaitu Tipe direktif dan Tipe Suportif. Pada tingkat Tipe Direktif pemimpin tidak menegur apabila karyawan tidak mentaati peraturan yang berlaku. Sedangkan menurut Tipe suportif pemimpin kurang menunjukkan sikap yang ramah dan peduli kepada karyawannya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi, kompensasi di dalam perusahaan sangatlah penting untuk menunjang kinerja karyawan yang lebih baik yang sesuai dengan keinginan perusahaan. setiap karyawan ingin mendapatkan penghasilan yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan selama satu bulan penuh. Namun terkadang masih ada perusahaan yang masih belum memberikan kompensasi yang sesuai dan memuaskan seluruh karyawannya.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai salah pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sistem kompensasi juga berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi hasil dari kinerja Menurut Rivai (2011:375). Setiap perusahaan pemberian kompensasinya berbeda-beda dari jumlah dan cara pemberiannya. Untuk mengetahui kompensasi sudah sesuai dengan yang dijanjikan dan memuaskan setiap karyawannya, penulis membagikan kuesioner kepada 30 orang karyawan bagian produksi di PT. Progressio Indonesia (Pronesia). Berikut adalah hasil pra-survey yang dapat dilihat dari Tabel 1.6.

Tabel 1.6
Hasil Pra-Survey Mengenai Kompensasi Divisi Operasional di PT. Progressio Indonesia (Pronesia)

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Realisasi (%)	Target (%)
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1	Gaji	5	7	14	3	1	30	102	68	100
2	Bonus	4	9	13	2	2	30	101	67	100
3	Tunjangan	13	8	7	1	1	30	121	81	100
4	Penghargaan	10	12	6	2	-	30	120	80	100
5	Fasilitas	6	5	17	1	1	30	104	69	100
Jumlah Skor Rata-Rata									73	100
Jumlah Skor = Nilai X F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi X Jumlah Responden) X 100%										
Jumlah Skor Rata-Rata = Total Realisasi : Total Pernyataan										

Sumber : Hasil Olah Data Koesioner Pra-Survey (2017)

Berdasarkan Tabel 1.6 nilai rata-rata hasil jawaban responden mengenai Kompensasi sebesar 73% dari target 100%. Apabila dilihat dari jumlah rata-rata yaitu 73% berada posisi belum baik karena terdapat dimensi yang nilainya masih dibawah rata-rata yaitu Gaji, bonus dan Fasilitas. Berdasarkan dimensi Gaji yang diberikan perusahaan belum dikatakan memuaskan karena masih belum mencukupi kebutuhan sehari-hari karyawannya dan Dimensi Bonus karyawan yang berhasil memenuhi target yang diinginkan perusahaan masih belum mendapatkan bonus yang sesuai. Sedangkan dimensi Fasilitas, fasilitas di perusahaan masih belum dianggap layak dikatakan nyaman untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Penulis mengambil judul gaya kepemimpinan dan kompensasi karena gaya kepemimpinan merupakan cara untuk mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas perusahaan dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan perusahaan. Kompensasi juga merupakan hal yang sangat penting untuk kelangsungan perusahaan dan untuk membuat karyawan menjadi semangat untuk melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan diatas dan mengingat betapa pentingnya masalah gaya kepemimpinan dan kompensasi kerja bagi perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan **judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Operasional di PT. Progresio Indonesia (Pronesia)"**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar-belakang penelitian yang telah diuraikan, maka penulis akan mengidentifikasi dan merumuskan masalah dari penelitian.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari beberapa permasalahan yang berkaitan dengan PT. Progressio Indonesia (Pronesia), adalah:

1. Gaya Kepemimpinan.

- a. Pemimpin yang tidak menegur ketika karyawan melakukan kesalahan.
 - b. Pemimpin kurang menunjukkan sikap yang ramah dan peduli kepada karyawannya
2. Kompensasi
- a. Gaji yang kurang mencukupi untuk kebutuhan hidup sehari-hari
 - b. Bonus yang diberikan belum cukup adil.
 - c. Fasilitas yang masih belum dianggap layak dan nyaman untuk melakukan pekerjaan.
3. Kinerja Karyawan
- a. Kurangnya rasa tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - b. Kurangnya kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - c. Kurangnya kerjasama yang dilakukan karyawan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan di PT. Progressio Indonesia (Pronesia).
2. Bagaimana kompensasi kerja karyawan PT. Progressio Indonesia (Pronesia).
3. Bagaimana kinerja karyawan di PT. Progressio Indonesia (Pronesia).
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Progressio Indonesia (Pronesia) baik secara simultan maupun parsial .

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam melakukan penelitian pada PT. Progressio Indonesia, untuk mengetahui dan menganalisis

1. Gaya Kepemimpinan di PT. Progressio Indonesia (Pronesia)
2. Kompensasi di PT. Progressio Indonesia (Pronesia)
3. Kinerja karyawan di PT. Progressio Indonesia (Pronesia)
4. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Progressio Indonesia (Pronesia) baik secara simultan maupun parsial .

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang dapat diperoleh dari dilakukannya penelitian ini yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil akhir dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dokumen ilmiah yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu terutama yang berkaitan dengan teori gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis
 - a. Sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman serta mengamati secara langsung dunia perusahaan.

- b. Dapat dijadikan sebagai acuan dalam bersikap dan berperilaku di dunia kerja.
 - c. Memahami dan mengidentifikasi hambatan-hambatan yang mempengaruhi kinerja karyawan.
 - d. Menambah pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan.
 - e. Sebagai alat untuk mengimplementasikan teori-teori yang diperoleh selama kuliah.
2. Bagi Perusahaan
- a. Sebagai harapan yang dapat menjadi suatu bahan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
 - b. Memberikan masukan informasi yang membangaun tentang gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan.
 - c. Dapat memberikan masukan dalam upaya peningkatan gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan yang baik bagi perusahaan.
 - d. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara efektif dan efisien.
 - e. Agar perusahaan dapat mengukur pencapaian visi dan misi serta sasaran yang diharapkan perusahaan.
3. Bagi Pihak Lain
- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi perbandingan bagi peneliti

selanjutnya dalam bidang kajian yang sama.

- b. Memberikan tambahan informasi mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan.
- c. Memberikan gambaran mengenai bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan.
- d. Dapat dijadikan sebagai bahan referensi.