

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di era globalisasi ini, perusahaan dihadapkan pada kondisi yang semakin kompetitif dan dinamis. Perusahaan menghadapi berbagai macam tantangan serta berbagai macam implikasinya terhadap kegiatan operasional perusahaan. Persaingan yang terjadi menuntut perusahaan harus dapat beradaptasi dan bertahan dalam menghadapi setiap tantangan dengan melakukan perubahan dan berkembang. Salah satu cara untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, karena sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam perusahaan (Jufrizen & Hadi, 2021).

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya bergantung pada peralatan yang canggih, sarana, dan prasarana yang lengkap, tetapi lebih bergantung pada kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Setiap perusahaan akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan karyawan, memberikan perhatian terhadap karyawan agar karyawan tersebut termotivasi dalam bekerja. Salah satu caranya dengan memberikan kompensasi terhadap karyawan. Ketika para karyawan telah berkontribusi terhadap perusahaan, maka sudah seharusnya jika perusahaan tersebut memberikan kompensasi yang layak atas apa yang telah dilakukan karyawan tersebut untuk perusahaan (Rizal, 2021).

Menurut (Sutrisno, 2018) peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

PT Semen Padang (Perusahaan) didirikan pada tanggal 18 Maret 1910 dengan nama *NV Nederlandsch Indische Portland Cement Maatschappij* (NV NIPCM) yang merupakan pabrik semen pertama di Indonesia. Kemudian pada tanggal 5 Juli 1958 Perusahaan dinasionalisasi oleh pemerintah Republik Indonesia dari pemerintah Belanda. Penelitian ini difokuskan pada karyawan PT Semen Padang bagian Personalia yang berlokasi di jalan Raya Indarung kota Padang Sumatera Barat.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global dan MEA (Islami & Mayliza, 2019).

Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien . Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal. Kinerja karyawan PT Semen Padang juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan

fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan bagi suatu perusahaan (Islami & Mayliza, 2019).

Kinerja karyawan sangat penting untuk keberlangsungan suatu perusahaan dalam meningkatkan hasil yang profesional. Fenomena yang terjadi pada akhir-akhir ini di PT. Semen Padang terdapat kendala dikarenakan pada tingkat kinerja karyawan belum stabil, serta penjualan yang turun naik menjadikan kendala terhadap barang-barang yang dihasilkan/diproduksi tidak seimbang. Kondisi demikian mempengaruhi kinerja karyawan PT. Semen Padang yang terlihat pada data hasil penilaian kinerja tahun 2019-2021 di bawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Data Kinerja Karyawan**

<b>Keterangan</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Karyawan yang melebihi harapan	9,3 %	7,6 %	9,3 %
Karyawan yang memenuhi harapan	70 %	67,4 %	75 %
Karyawan yang tidak memenuhi harapan	19, 6 %	22,2 %	14 %
Hasil	98,9 %	97,2 %	98,3%

*Sumber: Bagian HRD*

Pada tabel diatas fenomena yang telah terjadi tiga tahun terakhir, menyebabkan ketidak stabilan hasil kinerja karyawan dari tahun 2019-2021. Hal ini disebabkan Kompensasi financial dan Gaya kepemimpinan karyawan tak seimbang, mampu mempengaruhi perilaku kinerja karyawan yang melebihi harapan dan karyawan yang memenuhi harapan tahun 2020 menurun. Serta bisa dilihat bahwa perilaku kinerja karyawan yang tidak memenuhi harapan semakin meningkat dari tahun sebelumnya.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungan kerja sekitar, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang akan dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah kompensasi *financial*, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja (Islami & Mayliza, 2019).

Kompensasi mencakup semua jenis pembayaran baik secara langsung maupun tidak langsung, berbentuk materil/uang maupun penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pekerja/buruhnya. Penelitian ini mengambil satu jenis kompensasi yakni pembayaran langsung berbentuk finansial yang disebut dengan upah. Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja dan kompensasi adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Hubungan antara seorang pemimpin maupun yang dipimpin merupakan suatu proses kepemimpinan karena *leader needs followers and followers needs leader*. Meskipun *leader* dan *followers* saling terkait, namun para pemimpin seharusnya yang seringkali berinisiatif menjalin hubungan, komunikasi dan memelihara hubungan sehingga tujuan perusahaan sebagaimana

yang telah dirumuskan dalam visi, misi, rencana dan strategi perusahaan dapat tercapai (çimen, 2021).

Kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri atas kepuasan kerja yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis di mana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan (Riyadi, 2017). Menurut (Riyadi, 2017), menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi yang diberikan harus layak, adil, dapat diterima, memuaskan, memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan dan sesuai dengan kebutuhan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan memengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Sutrisno, 2018).

Dalam sebuah perusahaan, gaya kepemimpinan seorang pimpinan merupakan hal yang perlu diperhatikan. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi

dituntut untuk bisa membuat individu– individu yang dipimpinnya bisa berperilaku sesuai yang diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku setiap individu yang ada di perusahaannya dan menemukan gaya kepemimpinan yang tepat bagi perusahaannya. Gaya kepemimpinan diduga akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Di satu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja di sisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja suatu perilaku seseorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tertentu (Edy, 2017).

Menurut (Sutrisno, 2018), menyatakan bahwa “ Gaya kepemimpinan pada dasarnya dilihat dari bermacam macam sudut pandangan” . Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, mengemukakan bahwa : “ Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan” .

Faktor lain yang mempengaruhi hasil kerja selain kepemimpinan yaitu dibutuhkannya motivasi, motivasi sendiri memiliki arti bahwa suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk

mencapai tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata motif yang berarti "dorongan" atau rangsangan atau "daya penggerak" yang ada dalam diri seseorang.

Menurut (Jufrizen & Hadi, 2021), motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal.

Penelitian lainnya (Rizal, 2021) yang berjudul pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan terdapat kesimpulan bahwa Kinerja karyawan yang kurang baik ternyata diawali dengan kurang sesuainya kompensasi yang diberikan, gaya kepemimpinan dan motivasi yang ada. Para karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang didapat kurang sesuai dengan Kompensasi yang mereka dapatkan sehingga menimbulkan kejenuhan dalam melakukan pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja karyawan menurun, oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis ingin membahas tentang variabel-variabel yang digunakan untuk melakukan penempatan kerja sehingga melalui kesesuaian penempatan kerja tersebut, perusahaan bisa meningkatkan prestasi karyawan yang secara langsung juga berdampak pada peningkatan prestasi perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (G Ratuela et al., 2022) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan, sedangkan (Sofyan et

al., 2020) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Rakata, 2022) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan.

Bertitik tolak dari uraian-uraian diatas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “ **pengaruh kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Semen Padang.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah penulis uraikan di atas, maka dapat di identifikasikan masalah-masalah yang timbul yaitu :

1. Tidak semua karyawan mempunyai kinerja yang tinggi.
2. Terjadinya penurunan hasil kinerja di perusahaan yang sangat drastis..
3. Gaya Kepemimpinan belum menjalankan fungsi dengan optimal.
4. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
5. Kurangnya perhatian pimpinan terdhadap kompensasi finansial yang diberikan.
6. Kompensasi finansial yang diberikan tidak merata.
7. Pemberian kompensasi financial mempengaruhi kinerja karyawan.
8. Kurang menyadari pentingnya motivasi kerja dalam kinerja kayawan.
9. Motivasi yang diberikan terhadap karyawan masih kurang.
10. Kurangnya motivasi atasan terhadap kerja karywan yang mempengaruhi tingginya penurunan produktifitas karyawan pada sebuah perusahaan.



### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini maka penulis akan membatasi masalah ini dengan Kompensasi Finansial ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) kemudian Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat dan Motivasi Kerja ( $Z$ ) sebagai variable intervening pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement* .

### **1.5 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement* ?
2. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement* ?
3. Bagaimana pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement* ?
4. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement* ?
5. Bagaimana pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement* ?
6. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement* ?

7. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement* ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini diantaranya untuk mengetahui dan menganalisis tentang :

1. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement*
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement*
3. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement*
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement*
5. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement*
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement*
7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Padang bagian unit *Of Sp Procurement*

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah ini :

1. Bagi Penulis

Bagi penulis penelitian ini akan bermanfaat dalam memberikan tambahan ilmu pengetahuan.

2. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam literatur penelitian dalam kalangan mahasiswa, khususnya yang berada pada bidang manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai referensi dan pedoman untuk melakukan penelitian lanjutan selain itu juga sebagai bahan perbandingan bagi pihak yang mengadakan penelitian dalam bidang yang sama.