

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi, perusahaan terus memprioritaskan sumber daya manusia sebagai faktor penting bagi kelangsungan hidupnya. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam seluruh kegiatan organisasi. Meskipun terdapat bangunan, infrastruktur dan sumber pendanaan yang kokoh, operasional perusahaan tidak akan dapat dilaksanakan secara efektif dan memberikan hasil yang ideal tanpa bantuan sumber daya manusia. Menurut Mangkunegara (2000), salah satu penentu keunggulan kompetitif suatu perusahaan adalah sumber daya manusianya dan cara penanganannya secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor utama yang harus diperhatikan, beserta berbagai kebutuhannya. Pengelolaan sumber daya manusia yang efisien sangat penting untuk mencapai hasil kinerja yang optimal. Guna menjamin kenyamanan sumber daya manusia dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan mengoptimalkan hasil yang dicapai personel.

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang penting dalam menaikkan kinerja, produktivitas, serta mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk merespon tuntutan tersebut, karyawan perlu mengambil langkah-langkah perbaikan yang terkait dengan implementasi manajemen. Setiap sektor organisasi, baik swasta maupun publik, memprioritaskan manajemen yang berfokus pada usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitasnya.

Salah satu aspek manajemen yang terkait dengan sumber daya manusia ialah kinerja karyawan. Secara umum, kinerja melihat hasil usaha yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan kewenangan dan tugasnya. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil usaha karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dilakukan, selaras dengan tugas yang diberikan dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. (Fatchur et al. 2011).

Kinerja adalah gambaran tentang sejauh mana pencapaian pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis organisasi tersebut. (Moehariono, 2012).

Kinerja seorang pegawai dapat terpengaruh oleh beberapa aspek, baik yang berasal dari dalam atau luar. Faktor internal melingkupi bagian yang berasal dari dalam diri seorang pegawai, seperti gaya hidup yang diterapkan oleh pegawai tersebut. Sementara itu, faktor eksternal melibatkan elemen-elemen yang bersumber dari luar diri seorang pegawai, termasuk kepemimpinan transformasional (Rahmadhanty, 2019).

Menurut Handoko (2011), kepemimpinan ialah kapasitas seorang individu untuk memberikan pengaruh pada orang lain, sehingga memungkinkan mereka untuk berkolaborasi menuju pencapaian tujuan dan sasaran. Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW merupakan contoh utama dari kepemimpinan transformasional yang telah memberi pengaruh besar terhadap pembentukan identitas umat Islam. Melalui metode dan prinsip kepemimpinannya, Nabi Muhammad SAW berhasil

menginspirasi, mengubah, dan memotivasi komunitasnya untuk meraih keunggulan moral dan spiritual. Salah satu aspek penting dari kepemimpinan transformasional beliau adalah kemampuannya untuk mengubah pandangan dan sikap masyarakat Arab pada saat itu melalui penyampaian pesan Islam yang inklusif, menggalang persatuan, dan menghargai keragaman. Selain itu, Nabi Muhammad SAW juga menunjukkan kepemimpinan transformasional melalui pengembangan kualitas empati dan perhatian terhadap sesama. Beliau secara konsisten menunjukkan kasih sayang, kepedulian, dan perhatian yang mendalam terhadap kebutuhan individu maupun kelompok. Dengan memberikan perhatian kepada kaum yang lemah, miskin, dan terpinggirkan, beliau membimbing umatnya untuk membangun masyarakat yang berorientasi pada kepedulian sosial dan keadilan, sehingga mendorong pertumbuhan kolektif yang berkelanjutan.

Telah dilakukan penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai yaitu, Cavazotte et al. (2013), Risambessy et al. (2008), dan Maharani et al. (2013) yang menjelajahi korelasi yang menguntungkan dan patut diperhatikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Berbeda dari penelitian-penelitian diatas, sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Asbari et al (2020) menunjukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejumlah penelitian tersebut menunjukan masih adanya perbedaan hasil penelitian sehingga perlu diuji kembali perbandingan kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Selanjutnya budaya organisasi juga memiliki fungsi dalam mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat menghambat tujuan organisasi. Seseorang yang memiliki kepemimpinan transformasional yang bagus tetapi budaya organisasi di tempat kerja kurang baik yang berdampak pada terbentuknya lingkungan yang tidak memuaskan bagi dirinya yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya kinerja pegawai tersebut.

Menurut Dessler (2007), budaya organisasi mengacu pada atribut khas dari cita-cita, tradisi, dan perilaku perusahaan yang dianut secara kolektif oleh personelnnya. Menurut Handayani dan Yusrawati (2013) yang menegaskan bahwa pencapaian dan kemahiran seseorang dalam karir tertentu terutama dipengaruhi oleh kompetensi, profesionalisme, dan dedikasinya terhadap industrinya. PT. Circleka Indonesia Utama sangat menekankan budaya organisasi. Oleh karena itu penelitian ini secara khusus mengkaji budaya organisasi profesionalisme. Sedangkan, profesionalisme sendiri adalah standar aspirasional mencakup lebih dari sekedar kriteria minimal sebuah perusahaan. Ini mencakup karakteristik penting seperti keahlian, kejujuran, dan layanan. Berbagai penelitian telah dilakukan mengenai dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan., yakni Brahmasari dan Siregar (2008), Shahzad et al. (2013), dan Nurwati et al. (2012), yang menunjukkan adanya korelasi yang kuat dan bermakna antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014) menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang baik namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya kompensasi juga memiliki peranan dalam mempengaruhi kinerja para karyawan. Karena dengan memberikan kompensasi, terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati (Hasibuan, 2008). Dengan begitu maka pemberian kompensasi meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2010), kompensasi mengacu pada manfaat moneter atau non-moneter yang diterima pekerja sebagai imbalan atas layanan yang berikan kepada organisasi. Kompensasi mengacu pada pembayaran atau imbalan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya, baik dalam bentuk uang atau tunjangan lainnya, atas pekerjaan mereka selama jangka waktu tertentu. Sistem penggajian yang efektif akan menjamin kepuasan karyawan dan memfasilitasi rekrutmen, perekrutan, dan retensi karyawan oleh organisasi. Kompensasi memiliki arti penting bagi organisasi atau perusahaan karena berfungsi sebagai cerminan upaya mereka untuk menegakkan dan meningkatkan kesejahteraan personelnya. Tujuan diberikannya kompensasi menurut Hasibuan (2010) antara lain hubungan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan yang efisien, motivasi, retensi staf, disiplin, dampak serikat pekerja dan pengaruh pemerintah.

Kompensasi langsung, yang mengacu pada imbalan finansial seperti gaji, tunjangan, dan insentif yang dialami langsung oleh penerimanya dan merupakan hak karyawan dan tanggung jawab perusahaan untuk memberikannya; dan kompensasi tidak langsung, yang mengacu pada imbalan non-finansial yang tidak

dirasakan secara langsung. Karyawan mendapatkan tunjangan dan jasa langsung dari perusahaan, seperti tunjangan jasa. Tunjangan dan layanan merupakan bentuk remunerasi tambahan yang ditawarkan kepada seluruh karyawan sesuai dengan kebijakan perusahaan, dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Hal ini dapat mencakup ketentuan seperti dana pensiun, kegiatan rekreasi, dan tamasya keluarga yang terorganisir. Setiap organisasi memiliki kriteria berbeda dalam menentukan remunerasi karyawan.

Berdasarkan pada hasil wawancara, menunjukkan bahwa kinerja personel PT. Circleka Indonesia Utama terindikasi belum menunjukkan kinerja yang maksimal, terlihat dari masih adanya personel yang masih belum mampu menjalankan tugasnya sesuai waktu yang telah ditentukan. Pekerjaan yang dihasilkan tidak mencukupi dengan apa yang sudah ditargetkan, sehingga menghambat pelaksanaan tugas yang tepat waktu, komprehensif, teliti, dan akurat. Keterlibatan dan partisipasi karyawan yang tidak memadai dalam mengatasi permasalahan di tempat kerja. Beberapa karyawan masih mempunyai preferensi untuk bekerja secara mandiri dibandingkan bekerja sama dengan orang lain. Tingkat inisiatif karyawan masih rendah, karena mereka kurang dalam memanfaatkan jam kerja mereka secara penuh dan memprioritaskan aktivitas yang tidak terkait dengan pekerjaan.

PT. Circleka Indonesia Utama juga teridentifikasi adanya permasalahan terkait gaya kepemimpinan didalam organisasi. Diduga, kepemimpinan kurang dalam memberikan motivasi kepada karyawan dalam mencapai tujuan, belum

memiliki kemampuan untuk memberikan solusi inovatif terhadap masalah, dan kesulitan untuk membina lingkungan kerja yang harmonis di antara bawahan.

PT. Circleka Indonesia Utama menghadapi permasalahan budaya organisasi, khususnya dalam pelaksanaan peraturan disiplin, yang belum ditegakkan secara efektif. Kurangnya integritas karyawan dalam pekerjaannya terlihat dari masih adanya karyawan yang tidak tekun dalam memenuhi kewajiban pekerjaannya. Beberapa karyawan terus mengabaikan pedoman yang digariskan oleh manajer toko. Selain itu, karyawan menunjukkan kurangnya proaktif dalam melaksanakan tugas mereka dan terus bergantung pada instruksi dari atasan mereka.

Selain soal gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, kompensasi kerja menjadi aspek lain yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kompensasi tenaga kerja yang diterima karyawan menurut pra survey terkadang mengalami keterlambatan dalam penerimaannya yang mencakup gaji, uang lembur, dan tunjangan kerja. Selain itu, perusahaan tidak menawarkan penggantian biaya transportasi bagi pekerja yang ditugaskan bekerja di luar kantor, dan terkadang ada keterlambatan dalam menerima pendapatan. Alokasi kompensasi kerja bagi pegawai diatur dengan surat kesepakatan yang disepakati bersama antara PT. Circleka Indonesia Utama dan karyawannya masing-masing. Kondisi ini pada akhirnya menyebabkan menurunnya kebahagiaan kerja mereka, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka sehingga menghambat peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan gambaran yang telah dipaparkan, motivasi peneliti untuk melaksanakan penelitian ini timbul karena pemahaman bahwa kepemimpinan

transformatif yang diimplementasikan oleh seorang pemimpin diduga bisa mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara positif maupun negatif. Budaya organisasi yang baik juga diduga dianggap sebagai faktor krusial yang mempengaruhi kesejahteraan seorang karyawan. Selain itu, peneliti menganggap bahwa kompensasi diduga sebagai elemen penting dalam meningkatkan kinerja para karyawan.

Sejalan dengan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Circleka Indonesia Utama Cabang Majalengka)**

#### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, indentifikasi masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Terdapat indikasi hubungan yang kurang dekat antara atasan dan karyawan di PT. Circleka Indonesia Utama sehingga berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.
2. Terdapat indikasi senioritas di dalam budaya kerja karyawan di PT. Circleka Indonesia Utama sehingga berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.
3. Terdapat indikasi bahwa di PT. Circleka Indonesia Utama terkadang mengalami keterlambatan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan.

4. Terdapat *gap* penelitian serupa dan kurangnya penelitian yang meneliti pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Circleka Indonesia Utama.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, rumusan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Circleka Indonesia Utama?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Circleka Indonesia Utama?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Circleka Indonesia Utama?
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Circleka Indonesia Cabang Utama?

### **D. Tujuan Penelitian**

Seperti yang dapat diamati dari rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Circleka Indonesia Utama.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Circleka Indonesia Utama.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Circleka Indonesia Utama.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Circleka Indonesia Utama.

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pembuktian teori dan hasil penelitian sebelumnya sehingga menjadi sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi apabila diadakan penelitian lebih lanjut khususnya pada pihak yang ingin mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan.
  - b. Mempraktekkan teoritis dan hasil pembelajaran selama kuliah dalam bidang MSDM.

## 2. Manfaat parktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam mengambil suatu keputusan yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, serta budaya organisasi yang diimplementasikan perusahaan dan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja para karyawan guna tercapainya tujuan organisasi secara efisien serta efektif.

