

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis sekarang ini telah berkembang semakin maju. Kemajuan tersebut didukung oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek). Perkembangan iptek yang semakin maju menjadikan munculnya berbagai inovasi atau penemuan-penemuan baru yang mampu mempermudah dan memperlancar kegiatan bisnis perusahaan. Perkembangan yang terjadi memberikan pengaruh terhadap perusahaan, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa atau non jasa. Hal ini mengakibatkan persaingan usaha antar pelaku bisnis dalam bidang-bidang tersebut semakin ketat. Untuk mampu bertahan dan terus melanjutkan usahanya, perusahaan perlu berbenah diri dan mulai mempertimbangan semua aspek yang berhubungan dengan kegiatan operasi perusahaan. Perusahaan sebagai pelaku bisnis harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada terutama pada Sumber daya manusianya.

Terdapat beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menciptakan atau membentuk sumber daya manusia yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yaitu dengan merekrut tenaga kerja yang berkualitas dan terampil serta dengan memperbaiki kualitas tenaga kerja yang telah dimiliki yaitu melalui pelatihan dan dengan menciptakan iklim perusahaan yang baik, adanya kepemimpinan yang baik serta kompensasi yang baik dan adil, yang akan

berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Produktivitas menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan baik perusahaan jasa maupun perusahaan non jasa. Salah satu alat ukur produktivitas perusahaan adalah jumlah laba yang semakin meningkat setiap periodenya. Produktivitas suatu perusahaan tidak terlepas dari kinerja para karyawan yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia menjadi faktor utama yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan akan sangat mempengaruhi seperti apa dan bagaimana produktivitas perusahaan tersebut.

Perusahaan dengan sumber daya manusia yang unggul akan mampu mengorganisir setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan dengan baik, karyawan akan mampu bekerja secara maksimal dan hasil yang dicapai akan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Baik atau buruknya produktivitas perusahaan tidak lepas dari kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut.

PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia adalah perusahaan pembiayaan keuangan non-bank yang kegiatan utamanya adalah pemberian kredit untuk pembiayaan barang modal. Berbeda dengan bank yang memperoleh sumber pendanaan dari deposan masyarakat umum atau perusahaan, perusahaan *leasing* memperoleh sumber pendanaannya melalui dana pinjaman dari bank. Dimana bidang usaha perusahaan pembiayaan ini hanya sebatas pemberian fasilitas pembiayaan *finance* dan *operating lease*.

Berkaitan dengan aturan baru yang ditetapkan OJK, maka PT. Mitsui Leasing Indonesia sebagai salah satu lembaga non-bank wajib mengimplementasikan sistem manajemen risiko yang dimulai dari penerapan manajemen risiko internal termasuk manajemen risiko dalam kegiatan penyaluran dana *leasing*. Oleh karena itu diperlukan tenaga kerja yang handal untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang telah ditargetkan. Prinsip-prinsip yang diterapkan telah membawa PT. Mitsui Leasing Indonesia menuju kesuksesan, dapat dilihat dengan bertambahnya nasabah dari bulan ke bulan yang tertarik dengan produk yang ditawarkan, maka hal ini merupakan fakta bahwa PT. Mitsui Leasing Indonesia mampu mewujudkan keinginan masyarakat dalam mengatasi permasalahannya. Dengan mengusung visi untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan memenuhi kebutuhan para pelanggan maka *customer care* PT. Mitsui Leasing Indonesia senantiasa menangani masalah pelanggan secara profesional, cermat cepat dan memuaskan. Berikut tabel kinerja perusahaan yang dilihat dari *Key Performance Indicator* (KPI):

Tabel 1.1

Key Performance Indicator (KPI) PT. Mitsui Leasing Indonesia

No	Business Unit	Kelas Cab. [002-SKDOPRS2018]	Key Performance Indicator (KPI) August s.d December 2018					Keterangan KPI
			Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	
1	Kelapa Gading	C	1.78	1.54	1.65	1.57	1.76	<i>Need Improvement</i>
2	Abdul Muis	B	1.75	1.82	1.92	1.88	1.93	<i>Need Improvement</i>
3	Gatot Subroto	C	2.23	1.76	1.65	1.90	2.06	<i>Need Improvement</i>
4	Pondok Indah	A	1.66	1.58	1.84	1.97	2.04	<i>Need Improvement</i>
5	Serpong	C	1.42	1.48	1.60	1.63	1.65	<i>Need Improvement</i>
6	Balikpapan	B	1.72	1.44	1.51	1.47	1.53	<i>Need Improvement</i>
7	Bandung	D	2.09	1.52	1.68	1.56	1.96	<i>Need Improvement</i>
8	Bekasi	B	2.03	1.91	1.96	1.97	2.16	<i>Need Improvement</i>
9	Denpasar	C	1.73	1.97	2.08	1.97	1.97	<i>Need Improvement</i>
10	Medan	B	1.72	1.53	1.53	1.70	1.70	<i>Need Improvement</i>
11	Palembang	D	2.02	1.76	1.88	1.97	2.15	<i>Need Improvement</i>
12	Semarang	C	1.89	1.74	1.79	1.79	1.84	<i>Need Improvement</i>
13	Surabaya	C	1.73	1.59	1.68	1.72	1.72	<i>Need Improvement</i>
14	Yogyakarta	B	2.47	2.31	1.78	1.81	1.66	<i>Need Improvement</i>

Sumber: PT. Mitsui Leasing Indonesia, Data diolah 2019.

Berdasarkan Tabel 1.1 *Key Performance Indicator (KPI)* diatas menunjukkan bahwa terdapat delapan cabang yang berada dibawah peringkat “B” diantaranya yaitu Cab. Kelapa Gading, Cab. Gatot Subroto , Cab. Serpong, Cab. Bandung, Cab. Denpasar, Cab. Palembang, Cab. Semarang, dan Cab. Surabaya. Adapun tempat penelitian ini dilakukan di Cab. Kelapa Gading Gatot Subroto yang mana pada cabang tersebut adalah tempat penulis bekerja dan berdasarkan wawancara langsung kepada kepala personalia, dimana hasil pra survey di PT. Mitsui Leasing Cab. Kelapa Gading dan Gatot Subroto dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu konflik kerja, stress kerja, kompensasi, kepemimpinan, kompetensi, dan kepuasan kerja. Berikut data yang diperoleh dari 30 karyawan mengenai faktor yang

mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Mitsui Leasing Cab. Kelapa Gading dan Gatot Subroto:

Tabel 1.2
Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

No	Unsur yang dinilai	Jawaban (F)				
		SP	P	KP	TP	STP
1	Konflik Kerja	8	13	6	2	1
2	Stress Kerja	6	14	8	2	-
3	Kompensasi	14	7	6	3	-
4	Kepemimpinan	11	9	7	2	1
5	Kompetensi	8	8	11	3	-
6	Kepuasan Kerja	12	11	7	-	-

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei, 2019

Keterangan:

SP : Sangat Penting

STP : Sangat Tidak Penting

TP : Tidak Penting

KP : Kurang Penting

P : Penting

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan tentang faktor-faktor penting bagi kinerja karyawan diantaranya adalah kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja. Berdasarkan dari hasil wawancara, faktor utama yang menyebabkan masih rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh kepemimpinan yang dilakukan di PT. Mitsui Leasing Cab. Kelapa Gading dan Gatot Subroto masih bersifat otoriter dan direktif sehingga partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan masih sangat minim. Hal ini terlihat dengan masih jarang nya karyawan yang diikutsertakan dalam rapat, sehingga keluhan yang dirasakan serta saran dari

karyawan tidak tersalurkan dengan baik. Berikut hasil kepemimpinan PT. Mitsui Leasing Cab. Kelapa Gading dan Gatot Subroto:

Tabel 1.3
Hasil Kuisisioner Pra-Survey Mengenai Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai	Target dalam
		Ya	Tidak		%
1	Wewenang dan keputusan mutlak terpusat pada pimpinan	90	10	30	100
2	Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran	87	13	30	100
3	Kepemimpinan yang sering menonjolkan keberadaanya sebagai simbol organisasi	83	17	30	100
4	Kepemimpinan yang sering menonjolkan sikap paling mengetahui	93	7	30	100
5	Pimpinan mempunyai wewenang dalam memberikan penghargaan atau hukuman.	100	-	30	100
6	Keputusan dibuat pimpinan tanpa memberi kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat	88	12	30	100

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei, 2019

Berdasarkan Tabel 1.3, dapat dilihat bahwa kepemimpinan di PT. Mitsui Leasing Cab. Kelapa Gading secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa indikator mengenai kepemimpinan yang mendapatkan kecenderungan negatif dari pegawai, seperti mengenai wewenang dan keputusan mutlak terpusat pada pimpinan serta keputusan dibuat pimpinan tanpa memberi kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat. Selain kepemimpinan yang bersifat otoriter dan direktif sistem kompensasi yang diberlakukan juga hanya terbatas pada gaji pokok dan tunjangan seperti pemberian hadiah, bonus dan

penghargaan bagi karyawan yang berprestasi belum diterapkan oleh perusahaan. Hal ini memberikan dampak karyawan kurang termotivasi untuk berprestasi dan bekerja dengan baik, sehingga karyawan hanya bekerja sekadar memenuhi kewajiban terhadap perusahaan. Berikut hasil pra kuesioner awal mengenai kompensasi dapat dilihat pada tabel 1.4

Tabel 1.4
Hasil Kuisisioner Pra-Survey Mengenai Kompensasi

No.	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai	Target dalam
		Ya	Tidak		%
1	Gaji yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan	87	13	30	100
2	Tidak adanya bonus/insentif bagi karyawan yang berprestasi	88	12	30	100
3	Pemberian asuransi yang diterima hanya pada asuransi jiwa	76	24	30	100
4	Tidak adanya tunjangan/Fasilitas yang diterima bagi karyawan yang berprestasi	92	8	30	100

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei, 2019

Berdasarkan Tabel 1.4, dapat dilihat bahwa kompensasi yang di berikan oleh PT. Mitsui Leasing Cab. Kelapa Gading secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa indikator mengenai kompensasi yang mendapatkan kecenderungan negatif dari pegawai, seperti mengenai gaji yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, tidak adanya bonus/insentif bagi karyawan yang berprestasi, pemberian asuransi yang diterima hanya pada asuransi jiwa, serta tidak adanya tunjangan/Fasilitas yang diterima bagi karyawan yang berprestasi. Selain kepemimpinan dan

rendahnya kompensasi, kepuasan kerja juga merupakan dimensi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan yang rendah akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, tingkat absensi yang tinggi, banyak karyawan yang mengundurkan diri, prestasi kerja yang menurun yang pada akhirnya kinerja karyawan akan menurun. Rendahnya tingkat kompensasi juga mengakibatkan rendahnya tingkat kinerja karyawan, sehingga perusahaan tidak mampu mengembangkan usaha dan bersaing dengan maksimal. Berikut hasil pra kuesioner awal mengenai kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 1.5

Tabel 1.5
Hasil Kuisisioner Pra-Survey Mengenai Kepuasan

No.	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai	Target dalam
		Ya	Tidak		%
1	Besarnya gaji yang diterima belum sesuai dengan harapan	79	21	30	100
2	Seringnya keterlambatan dalam pembayaran gaji	77	23	30	100
3	Tidak adanya kesempatan untuk maju	86	14	30	100
4	Sulitnya untuk mendapatkan promosi dan karier	81	19	30	100
5	Tidak adanya ketersediaan atasan untuk membantu	88	12	30	100
6	Pengawasan yang diberikan pemimpin terkesan kurang inovatif dan telalu kaku pada aturan	92	8	30	100

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei, 2019

Berdasarkan Tabel 1.5, dapat dilihat bahwa kepuasan karyawan di PT. Mitsui Leasing Cab. Kelapa Gading secara keseluruhan juga belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa indikator

mengenai kepuasan yang mendapatkan kecenderungan negatif dari pegawai, seperti mengenai besarnya gaji yang diterima belum sesuai dengan harapan, seringnya keterlambatan dalam pembayaran gaji, tidak adanya kesempatan untuk maju, sulitnya untuk mendapatkan promosi dan karier, tidak adanya ketersediaan atasan untuk membantu, serta pengawasan yang diberikan pemimpin terkesan kurang inovatif dan telalu kaku pada aturan.

Kurangnya perhatian manajemen terhadap aspek-aspek tersebut menyebabkan kurang maksimalnya kinerja karyawan dan akibatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan akan menurun. Kinerja karyawan merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sehingga apabila kinerja karyawan di dalam perusahaan tersebut rendah maka perusahaan akan menjadi tidak produktif Rivai (2013). Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu. Lebih lanjut Hasibuan (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan.

Kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya Rivai (2013). Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan dan

perusahaan. Dalam suatu organisasi baik itu berupa organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis, kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan 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 di mana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang bersangkutan. Seorang pemimpin akan mampu menyesuaikan diri dengan keadaan. kepemimpinan yang diterapkan akan disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang terjadi dalam perusahaan. Kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja. Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan juga akan dipengaruhi oleh kompensasi yang diterimanya Mangkunegara (2014).

Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adanya kompensasi berupa bonus, hadiah maupun penghargaan juga akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Karyawan akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta akan muncul dorongan karyawan

untuk berprestasi. Ada beberapa tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai ikatan kerja sama antara perusahaan dengan karyawan, sebagai sarana untuk meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan atau karyawan yang berkualitas, sebagai penghargaan oleh perusahaan terhadap karyawan dan sebagainya.

Penelitian mengenai kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sudah pernah dilakukan sebelumnya akan tetapi masih terdapat ketidak konsistenan penelitian satu dengan yang lain yang bisa dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 1.6 Ringkasan *Research Gap*

<i>Research Gap</i>	Hasil Penelitian	Peneliti
Terdapat perbedaan hasil pengaruh kompensasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan	Nurchayani dan Adnyani (2017:500)
	Kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja dosen.	(Arifin, 2017)
Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai	(Parimita, Khoiriyah, & Handaru, 2018)
	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.	(Sukidi & Wajdi, 2017)
Pengaruh kompensasi pada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	Kompensasi terbukti berpengaruh pada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	(Alwan & Djastuti, 2018)
	Dengan hasil penelitian menunjukan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan	Nurchayani dan Adnyani (2016:500).

Melihat beragamnya hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara variabel, peneliti merasa pentingnya dilakukan penelitian kembali untuk menjadi tambahan referensi dan kajian pustaka mengenai manajemen sumber daya manusia untuk kedepannya. Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada penambahan satu variabel independen yang mana pada penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kepemimpinan sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan. Alasan penulis menggunakan variabel kepemimpinan adalah penulis menduga bahwa variabel kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kinerja serta berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan ini, yaitu :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

6. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

7. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dapat dikaitkan dengan hal-hal yang bersifat teoritis yaitu untuk mengembangkan ilmu yang terdapat dalam bentuk manfaat praktisi, yang dalam bentuk manfaat praktisi menyangkut pemecahan masalah-masalah yang aktual. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan kajian dalam penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan bagi :
 - a. Perusahaan
Dapat memberikan informasi, kritik maupun saran dalam mengenali dan memahami hubungan kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.
 - b. Masyarakat
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada masyarakat dalam bekerja di sebuah perusahaan agar hasil kerjanya lebih baik, dapat meningkatkan kinerjanya.
 - c. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dalam perluasan penelitian maupun sebagai pengembangan dan wawasan pengetahuan mengenai kinerja karyawan lebih lanjut.

