

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam era globalisasi seperti saat ini persaingan di dalam dunia bisnis semakin ketat, sehingga perusahaan harus memiliki kemampuan dalam mempertahankan kehidupan dan kinerja perusahaan. Kehidupan dan kinerja perusahaan tidak lepas dari adanya sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas yang menjalankan roda perusahaan tersebut. Keberadaan sumber daya manusia menjadi sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk menjalankan semua sistem yang ada. Semua tindakan yang diambil dalam kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan asset utama bagi perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktifitas dalam suatu organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan yang dibawa kedalam suatu lingkungan organisasi perusahaan. Mereka bukan seperti uang, mesin, dan materil yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya agar perusahaan semakin kompetitif dalam bersaing.

Untuk mencapai hal tersebut, maka organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal.

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Seorang pemimpin adalah satu unsur yang menentukan dalam mengembangkan perusahaan. Berhasil tidaknya perusahaan banyak ditentukan oleh kualitas gaya kepemimpinan yang dijalankan perusahaan tersebut. Tugas pemimpin dalam mengelola organisasi atau perusahaan adalah tugas yang paling penting namun juga tidak mudah. Khususnya dalam mengelola sumber daya manusia, seorang pemimpin harus menyadari bahwa karyawan adalah asset yang banyak mempengaruhi produktivitas perusahaan. Dalam hal ini harus disadari bahwa produktivitas yang baik sebuah perusahaan didukung oleh kinerja dan kepuasan kerja dari para karyawan di perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya. Seorang pemimpin yang

sukses akan mampu menciptakan kepuasan bagi para karyawannya sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan dengan 2 sisi, dimana karyawan menerima gaya kepemimpinan secara senang atau tidak senang, suka atau tidak suka, sisi pertama adalah jika bawahan tidak senang atau tidak menyukai gaya kepemimpinan pemimpinnya maka bawahan tidak nyaman serta tidak loyal akhirnya berdampak pada kinerja karyawan yang menurun dan tidak *qualified* dan sisi kedua adalah jika bawahan senang dan menyukai gaya kepemimpinan pemimpinnya maka dapat menciptakan kenyamanan bagi bawahan serta bawahan akan loyal dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Karyawan merupakan faktor penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Tidak dapat dipungkiri lagi, karyawan merupakan faktor paling vital pada suatu organisasi. Karena karyawan merupakan tenaga penggerak organisasi. Tanpa karyawan, maka organisasi tidak akan dapat berjalan. Sehingga proses produksi akan terhambat, dan pada akhirnya tujuan utama perusahaan untuk mendapatkan laba maksimal tidak akan tercapai.

Budaya organisasi menurut (Robbins, 2013: 289) merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi–organisasi lain. Dalam suatu perusahaan, karyawan akan melaksanakan peraturan dan program kerja dengan latar belakang yang berbeda-beda, oleh karena itu cara mereka melaksanakan peraturan dan program kerjanya akan berbeda-beda. Para karyawan akan membentuk satu budaya organisasi yang baru kemudian akan diwariskan secara turun temurun kepada

organisasi yang baru. Jika budaya organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut dapat memberikan kepuasan bagi para karyawannya, maka dengan sendirinya kepuasan karyawan akan terus dapat terbentuk dan tujuan organisasi akan lebih cepat dan mudah tercapai sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula (Hasibuan, 2013: 118). PT Matahari Department Store Batam sendiri memberikan gaji sesuai dengan UMK yang berlaku di Kota Batam, serta memberikan insentif sebesar 0,02 % dari pencapaian yang melebihi target penjualan yang telah ditentukan perusahaan.

Sistem kompensasi yang memadai, terutama dalam hubungannya dengan kinerja karyawan seharusnya dimiliki oleh suatu perusahaan atau unit bisnis dengan ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi (Tindow. dkk, 2014). Dengan adanya kompensasi yang memadai dan peningkatan kinerja yang dijalankan berhasil (Sahlan. dkk, 2013) dan (Mufidah. dkk, 2014), maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi (Malonda. dkk, 2014). Penelitian yang dilakukan (Kasenda, 2013) dan (Posuma, 2013) mendukung bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Banyak hal yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi keinginan karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan produktifitasnya dan juga menjaga kepuasan kerja karyawannya. Karyawan yang puas akan bekerja tanpa beban dan memberikan usaha lebih kepada pekerjaannya, serta setia kepada perusahaan dan pimpinannya. Namun banyak perusahaan yang kurang memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawannya, sehingga kepuasan kerja menurun dan pada akhirnya muncul banyak masalah dalam pekerjaan seperti turunnya disiplin kerja karyawan, *turn over* karyawan yang tinggi dan lain sebagainya bahkan pada suatu tingkatan dimana masalah kepuasan kerja karyawan bisa menurunkan kinerja perusahaan secara drastis. Hal tersebut sangat merugikan perusahaan, dikarenakan perusahaan harus mengeluarkan bermacam biaya, misalnya pesangon, dan perekrutan karyawan baru yang menghabiskan banyak biaya.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini yang seharusnya mereka terima (Robbins, 2003) *dalam* (Wibowo, 2013: 299). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Dalam kenyataannya, di Indonesia dan juga mungkin di negara-negara lain kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal.

Banyak faktor yang bisa memengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan saling berkaitan. Dengan karya tulis ini, penulis berusaha mencari tahu apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh besar dalam perusahaan, perusahaan dapat berubah secara total berdasarkan gaya kepemimpinan yang dianut perusahaan. Ketika kepemimpinan perusahaan baik pemilik maupun bagian managerial mengalami pergantian, besar kemungkinan prosedur kerja dalam perusahaan tersebut berubah total secara perlahan-lahan. Hal lain yang turut memengaruhi kinerja suatu perusahaan adalah budaya organisasi. Budaya ini berbeda-beda di setiap organisasi. Namun untuk mengetahui budaya mana yang baik dan yang terbaik itu tidak mudah. Karena Menilai budaya organisasi tidak semudah menilai kinerja karyawan, karena nilai budaya organisasi dapat berbeda sesuai dengan orang yang memandangnya.

PT Matahari Department Store Tbk adalah salah satu perusahaan retail yang menyediakan produk fashion seperti pakaian, aksesoris, produk-produk kecantikan dan perlengkapan rumah tangga rumah. Retail itu sendiri yaitu adalah semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan atau pembelian barang, jasa ataupun keduanya secara sedikit-sedikit atau satu-satu langsung kepada konsumen akhir untuk keperluan konsumsi pribadi, keluarga, ataupun rumah tangga dan bukan untuk keperluan bisnis (dijual kembali). Matahari sebagai reseller bekerja sama dengan pemasok Indonesia dan luar negeri untuk menyediakan barang-barang fashion berkualitas yang dapat diterima oleh konsumen.

Dalam mendukung visi dan misi tersebut dengan melihat perkembangan persaingan bisnis saat ini tentunya PT Matahari Department Store Batam harus memiliki sumber daya manusia yang ahli serta juga memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pada beberapa tahun terakhir (2012-2017) PT Matahari Department Store Batam mengalami penurunan dalam penerimaan proyek (Nurdiana, staff HRD). Hal tersebut terjadi akibat adanya penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh salah satunya karena kurang tercapainya kepuasan kerja karyawan. Pada tahun 2017 PT Matahari Department Store Batam melakukan *survey* kepuasan kerja terhadap seluruh karyawan. *Survey* tersebut memiliki 6 kriteria, dapat dilihat dalam tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1.1** Data *Survey* Kepuasan Karyawan PT Matahari Department Store Batam

PRIORITAS	PUAS	SEDANG	TIDAK PUAS
<i>Leadership</i>	33,4% **	31,2% **	35,2% **
<i>Conflict Resolution</i>	36,1% **	30,6% **	33,1% **
<i>System</i>	37,5% **	30,8% **	31,6% **
<i>Communication</i>	47,1% **	22,9% **	29,8% **
<i>Skill &amp; Job Match</i>	45,5% **	24,3% **	30,3% **
<i>Individual Need &amp; Value</i>	34,4% **	31,6% **	33,9% **

**Sumber:** PT Matahari Department Store Batam (2017)

Dari hasil *survey* tersebut diketahui bahwa ketidakpuasan karyawan terbesar pada *leadership* atau kepemimpinan sebesar 35,2%. Maka dari itu perlu dilihat bagaimana gaya kepemimpinan yang terjadi di perusahaan dalam menkoordinasi karyawannya. Hal lainnya adalah *Individual need and value* dimana persentase ketidakpuasan sebesar 33,9%. Salah satu indikator yang terdapat dalam individual

need yaitu kompensasi, menurut karyawan PT Matahari Department Store Batam kompensasi dalam perusahaan tidak berjalan dengan baik karena adanya aspek senioritas (Nurdiana, staff HRD). Mengingat PT Matahari Department Store Batam merupakan perusahaan yang menjunjung tinggi budaya organisasi maka hal tersebut menyimpang dari budaya yang diterapkan. Budaya organisasi PT Matahari Department Store Batam meliputi *Integrity, Communication, Teamwork, Fairness, Personal Growth, Achievement, and Competence*. Aspek senioritas dalam kompensasi karyawan telah menyimpang dari budaya organisasi PT Matahari Department Store Batam yang menjunjung tinggi kesetaraan/kesamaan bagi karyawan dalam kesempatan untuk berkembang dalam *Fairness*.

(Ahmad, 2014: 12) menyatakan kinerja adalah sebuah penilaian sistimatis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaan dan potensinya untuk pengembangan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Akan tetapi, harus dipahami bahwa tidak semua kinerja mudah di ukur, mudah dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan atau dibuktikan secara konkrit. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dan atau sebagai hasil kerja pegawai, maka hal itu dinamakan hasil kinerja pegawai (Mangkuprawira & Vitalaya, 2012: 22). Melihat kinerja adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan (Simmamora, 2012: 409). Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012: 67).

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja juga dapat dipandang sebagai proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja. Kinerja didalam organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari luar maupun dari dalam dirinya. Setiap perusahaan pada dasarnya mempunyai tujuan tertentu yang harus dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Alasan seperti tersedianya sumber-sumber seperti tanah, modal, dan keahlian belum menjamin tercapainya tujuan perusahaan, apabila sumber daya manusia tidak dioptimalkan sesuai dengan fungsi masing-masing.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi. Melihat pentingnya peran gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan dampaknya pada kinerja karyawan, maka dalam penulisan skripsi ini penulis memilih judul: "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di PT Matahari Department Store Batam**".

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang muncul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
2. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
3. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
4. Bagaimana kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Dari identifikasi masalah yang terdapat diatas maka diperoleh gambaran dengan permasalahan yang begitu luas. Namun menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, maka penulis memandang perlu batasan masalah secara jelas dan terfokus. Oleh karena itu batasan yang dimaksud adalah mengenai kepuasan kerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam yang di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi.

### **1.4 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan pembatasan yang ada diatas maka penelitian merumuskan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam?

2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam?
4. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Sebagaimana layaknya karya ilmiah ini, hasil yang diperoleh diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian antara lain:

### **1.6.1. Manfaat Praktis**

a. Bagi PT Matahari Department Store Batam

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan agar dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan dan dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan khususnya untuk meningkatkan kepuasan serta berdampak pada kinerja karyawan.

b. Bagi Penulis

Untuk memperluas wawasan dan menambah pengetahuan khususnya dalam bidang ilmu sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi serta pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan dan dampaknya secara simultan pada kinerja karyawan, selain itu juga sebagai sarana pengembangan dan pengaplikasian ilmu pengetahuan teoritis yang telah dipelajari selama kuliah.

### **1.6.2. Manfaat Teoritis**

a. Bagi Institusi Pendidikan

- 1) Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan tambahan ilmu pengetahuan tentang gaya kepemimpinan, kompensasi serta budaya organisasi dalam suatu organisasi.
- 2) Hasil penelitian diharapkan dapat mendukung berkembangnya dunia ilmu pengetahuan di era globalisasi, terutama untuk bidang studi manajemen yang nantinya dapat dijadikan acuan bagi para peneliti yang ingin mengembangkan hasil penelitian ini di waktu-waktu yang akan datang.

b. Bagi Peneliti Lain

- 1) Sebagai acuan dalam pendalaman materi serta yang bersangkutan untuk kelanjutan penelitian yang relevan.
- 2) Dapat dijadikan bahan referensi, khususnya bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian dengan fokus kajian yang sama.
- 3) Untuk memperkaya wawasan para pembaca dalam hal pengetahuan tentang gaya kepemimpinan, kompensasi serta budaya organisasi dalam suatu organisasi.