

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Perusahaan yang merupakan penggerak ekonomi bidang manapun tidak akan lepas dari karyawan yang menjadi anggota perusahaan. Menurut Hasibuan (2017, hlm. 9) untuk mencapai kriteria sumber daya manusia (SDM) yang optimal merupakan tindakan yang tidak mudah, organisasi serta perusahaan dapat memilih atau mengelola SDM yang ada. Bagi perusahaan, kinerja karyawan berperan sangat penting, kinerja yang baik ini akan memberikan pengaruh baik kepada perusahaan dikarenakan kinerja yang baik, maka karyawan akan melakukan pekerjaan yang baik dan maksimal sehingga dapat membawa dampak positif bagi perusahaan. Kinerja karyawan sangat di pengaruhi oleh berbagai hal terutama dengan gaya kepemimpinan disuatu perusahaan, pengalaman kerja dari karyawan dan kompensasi yang diterima oleh karyawan. Maka dari itu, bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) diperlukan agar SDM pada diolah dengan baik sehingga kinerja karyawan meningkat.

Dalam suatu perusahaan, seorang pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang digunakan untuk memerintah dan mengarahkan karyawan, sehingga mereka melakukan pekerjaan mereka. Gaya kepemimpinan juga menjadi cara pemimpin menghadapi permasalahan yang ada di suatu perusahaan sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik serta mampu meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja. Menurut Yuki dalam Gunawan (2015, hlm. 158), kepemimpinan adalah proses yang digunakan untuk membuat orang lain terpengaruh sehingga mereka akan dapat memahami dan menyepakati bagaimana menyelesaikan tugas secara efektif dan apa yang harus dilakukan serta untuk memfasilitasi baik individu maupun kelompok demi mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang mampu mengayomi karyawan akan menjadi salah satu contoh baik yang secara tidak langsung memberikan semangat kerja dan memberikan hubungan baik dalam kerja antara pemimpin dengan karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan sudah sangat jelas akan disesuaikan dengan karakter pada karyawan sehingga akan meminimalisir adanya penurunan kinerja karyawan dikarenakan pemimpin yang selalu memaksakan

kehendaknya dan membuat karyawan merasa tertekan hingga tidak ada keinginan untuk bekerja dengan baik.

Kinerja karyawan juga pasti dipengaruhi oleh pengalaman kerja dikarenakan pengalaman menjadi salah satu *softskill* yang dimiliki oleh karyawan. Masa kerja yang dimiliki karyawan menjadi besarnya tingkatan seseorang dalam menguasai tugas-tugas pekerjaannya. Manulang dalam Sulaeman berpendapat bahwa (2014, hlm. 93) proses dimana karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan tentang bagaimana mereka bekerja sebagai hasil dari keterlibatan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki pengalaman dalam sebuah organisasi memang memiliki peran penting. Pasalnya pengalaman ini juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pengalaman menjadi suatu *softskill* yang dimiliki oleh karyawan sehingga skill yang di tawarkan karyawan kepada perusahaan dapat membantu mewujudkan tujuan dari perusahaan tersebut.

Jika berbicara mengenai kompensasi, Hasibuan (2016, hlm. 117) berpendapat bahwa kompensasi merupakan suatu hal yang diterima pekerja sebagai imbalan karena telah melakukan pekerjaannya. Kompensasi ini berkaitan dengan konsistensi eksternal dan internal. Konsistensi internal mengacu pada mekanisme gaji relatif di dalam suatu organisasi sedangkan jika berbicara mengenai konsistensi eksternal, hal tersebut mengacu pada tingkat relatif struktur gaji di dalam suatu organisasi relatif terhadap di luar organisasi. Kompensasi yang besar juga pasti akan memikirkan kinerja karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Ada berbagai perusahaan ekspedisi yang memberikan intensif kompensasi atau bonus yang sedikit karena penerimaan keuntungan yang sedikit juga.

PT Logistic One Solution merupakan perusahaan yang menawarkan jasa pengiriman barang dengan rute khusus di ASIA (Logistikone, 2022). Perusahaan ini memang fokus dalam pengembangan rute intra Asia untuk menguasai situasi pasar yang saat ini perusahaan ekspedisi sangat meningkat tajam. Bisnis PT Logistic One Solution terdiri dari berbagai ragam transportasi dan pelayanan logistik mulai dari jasa darat, laut dan udara, perpindahan ataupun pengemasan, import ataupun ekspor, izin bea, pergudangan dan pelayanan lainnya yang berhubungan dengan logistik. PT Logistic One Solution memang merekrut dan memperkejakan staf ahli dan profesional logistik dengan tujuan untuk

mengkoordinasikan export/transportasi dan pengiriman import yang saat ini terus mengalami peningkatan dan kemajuan secara pesat agar menjadi pemimpin dunia dalam menangani proyek dan barang kiriman keseluruhan solusi kreatif dan komitmen pada kepuasan pelanggan. Pelayanan baik yang ditawarkan Logistic One Solution ini memang menjadi suatu kewajiban yang harus dimiliki oleh karyawan.

PT Logistic One Solution memiliki permasalahan dalam keseharian proses berjalannya suatu pekerjaan. Dari data yang diperoleh, ternyata terdapat masalah yang terjadi yaitu karyawan operasional tidak mampu memenuhi tujuan yang sudah diterapkan oleh pimpinan perusahaan, tabel dibawah merupakan data realisasi selama 1 tahun di tahun 2021. Berikut adalah data pencapaian semua karyawan yang bekerja pada PT Logistic One Solution.

Tabel 1. Data rekapitulasi Revenue PT Logistic One Solution

NO	BULAN	TARGET REVENUE	TOTAL REVENUE
1	Januari	650.000.000	515.135.280
2	February	650.000.000	404.323.750
3	Maret	650.000.000	560.455.200
4	April	650.000.000	610.600.800
5	Mei	650.000.000	653.142.700
6	Juni	650.000.000	509.913.900
7	Juli	650.000.000	554.549.400
8	Agustus	650.000.000	695.430.700
9	September	650.000.000	534.555.300
10	Oktober	650.000.000	567.117.100
11	November	650.000.000	418.935.904
12	Desember	650.000.000	460.531.383
<b>TOTAL REVENUE</b>			<b>6.484.691.417</b>
<b>RATA RATA</b>			<b>540.390.951</b>

Tabel 1 merupakan hasil kerja semua karyawan perusahaan selama tahun 2021, target yang diberikan sejumlah Rp 650.000.000 perbulannya hanya menunjukkan beberapa yang mencapai target, apabila dicermati rata-rata pendapatan perusahaan sejumlah Rp 540.390.951 saja perbulan atau sebesar 83,14 persen saja. Hal tersebut tentunya menjadikan masalah yang berarti bagi perusahaan. Banyak faktor yang

mempengaruhi tidak tercapainya target revenue yang telah ditetapkan dimana salah satunya bersumber dari kinerja karyawan yang kurang optimal dalam bekerja.

Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada penelitian di bulan Februari, Maret, dan April. Alasannya adalah pada bulan-bulan tersebut terdapat kendala yang dihadapi perusahaan yaitu target perusahaan tidak tercapai yang disebabkan oleh rendahnya kinerja karyawan.

Tabel 2. Hasil Kinerja Karyawan Berdasarkan Revenue

NO	BULAN	HASIL	TARGET
1	Februari	404.323.750	650.000.000
2	Maret	560.455.200	650.000.000
3	April	610.600.800	650.000.000
RATA – RATA		52,5%	100%

Sumber: diolah (2022)

Melihat data diatas maka didapatkan kesimpulan bahwa terjadi permasalahan pada kinerja karyawan pada periode Februari, Maret dan April. Dapat dilihat bahwa selama periode tersebut karyawan hanya dapat mendapatkan 52,5% dari 100% target revenue yang sudah di tetapkan perusahaan

Tabel 3. Hasil Prasurvey Gaya Kepemimpinan

NO.	PERTANYAAN	YA	TIDAK
1.	Pimpinan bertindak dengan cara menunjukkan kapasitasnya sebagai pemimpin	85,7%	14,3%
2.	Pimpinan terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya	70,3%	29,7%
3.	Semua keputusan ditetapkan oleh pimpinan tanpa harus meminta persetujuan dari bawahannya	78,6%	21,4%
4.	Saran dan ide karyawan menjadi pertimbangan pimpinan untuk mengambil keputusan	64,3%	35,7%
5.	Pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan	75,5%	24,5%
RATA – RATA		60,34%	25,12%

Sumber: data diolah (2022)

Berdasarkan wawancara yang telah di lakukan pada tanggal 29 September 2022 dengan ibu Lina selaku pimpinan dari Divisi *Marketing*, permasalahan kinerja tersebut disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang otokratis atau otoriter. Hal tersebut diperkuat dengan hasil prasurvey mengenai gaya kepemimpinan dengan pertanyaan tentang gaya kepemimpinan otoriter dengan hasil rata-rata sebesar 60,34% menjawab “YA” yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di

perusahaan tersebut ialah otoriter. Suwatno dan Priansa (2016, hlm. 156) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang otoriter adalah dimana pimpinan memperlakukan bawahan dengan cara semena-mena atau seenaknya sendiri karena menganggap dia memiliki kekuasaan. Para bawahan akan digerakan secara paksa, dan ketika mereka melakukan pekerjaannya, itu bukan karena mereka ingin, tetapi mereka digerakkan oleh perasaan takut pada atasan. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan akan diputuskan sendiri oleh pimpinan, sehingga para bawahan tidak bisa ikut campur atau terlibat untuk memberi saran, ide, ataupun pertimbangan ketika akan mengambil keputusan. *“Karna dibawah pemimpin yang otoriter, kami para karyawan merasa tertekan sehingga mengakibatkan banyak target yang tidak tercapai di setiap bulannya”* kata salah satu karyawan perusahaan. Hal tersebut dapat membuktikan bahwa pemimpin perusahaan tersebut Otoriter karena semena – mena yang menganggap dirinya paling berkuasa sehingga ia tidak memperhatikan kebutuhan psikologis karyawannya. Pernyataan tersebut sejalan dengan indikator Gaya Kepemimpinan yang dinyatakan oleh Kartono dalam Lisa Paramita (2017, hlm. 13) pada kemampuan memotivasi dan kemampuan mengendalikan karyawan.

Tabel 4. Hasil Prasurvey Pengalaman Kerja

NO	PERNYATAAN	Hasil (%)
1	Satu (1) – tiga (3) tahun	15%
2	Empat (4) – enam (6) tahun	5%
3	Tujuh (7) – sembilan (9) tahun	5%
4	Tidak ada pengalaman kerja	75%
TOTAL		100%

Sumber: data diolah (2022)

Berdasarkan survey pendahuluan yang telah dilakukan, bisa diambil kesimpulan bahwa karyawan di perusahaan tersebut kurang memiliki pengalaman kerja dengan 75% karyawan mengatakan bahwa karyawan tidak memiliki pengalaman kerja. Di PT Logistic One Solution, pengalaman profesional sangatlah penting. Mengambil pendapat Malayu S.P Hasibuan (2016, hlm.55) dikatakan bahwa seseorang yang memiliki pengalaman kerja atau orang yang sebelumnya telah bekerja, itu merupakan calon karyawan yang telah siap digunakan. Namun karyawan pada PT Logistic One Solution sangat minim pengalaman kerja, sehingga

Indah Ayumi, 2023

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGALAMAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( STUDI KASUS PADA PT LOGISTIC ONE SOLUTION )**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen

[ www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

membuat mereka sulit mencapai target yang sudah di tentukan perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh perusahaan banyak menerima karyawan *fresh graduate* yang minim pengalaman kerja, walaupun ada pengalaman kerja namun tidak sesuai dengan bidang atau *passionnya*.

Tabel 5. Hasil Prasurvey Kompensasi

NO.	PERTANYAAN	YA	TIDAK
1.	Ada intensif berupa bonus diluar gaji pokok	14,4%	85,6%
2.	Intensif diberikan sesuai dengan prestasi kerja saya	70,8%	29,2%
3.	Perusahaan memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) untuk membantu memenuhi kebutuhan	89,4%	10,6%
4.	Saya mendapatkan fasilitas jaminan kesehatan	65,5%	34,5%
5.	Saya mendapatkan gaji yang sesuai dengan beban tugas yang diberikan	88,4%	11,6%
RATA – RATA		65,7%	34,3%

Sumber: data diolah (2022)

Permasalahan lain terdapat pada kompensasi karyawan dan pemberian kompensasi. Menurut ibu Lina, Kompensasi yang diberikan kepada karyawan kurang mencukupi karena para karyawan tidak mendapatkan bonus ketika lembur. Hal tersebut di perkuat dengan hasil prasurvey yang menunjukkan bahwa karyawan tidak menerima intensif berupa bonus dengan hasil sebesar 85,6%. Pengertian kompensasi lainnya adalah memberikan upah atau gaji kepada karyawan yang bisa digunakan untuk memenuhi kebutuhan dengan melakukan pembelian atas barang dan jasa, serta menjadi alat yang mampu mendorong atau menjadi penyemangat mereka agar bisa bekerja lebih giat, baik, dan produktif. (Alma, 2012, hlm.219) Jika tidak ada alat untuk mendorong agar karyawan untuk bekerja lebih giat (bonus), hal ini menyebabkan penurunan kinerja karyawan, sehingga target perusahaan tidak tercapai.

Menurut Mangkunegara (2017, hlm. 67) Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan/atau kuantitas yang telah dilaksanakan oleh pegawai dengan penuh tanggung jawab ketika melakukan tugas yang diberi. Tetapi ketika target revenue suatu perusahaan tidak tercapai, hal itu dikarenakan banyak faktor yang mempengaruhinya salah satunya bersumber dari kinerja karyawan. Sehingga pada penelitian ini, kinerja karyawan digunakan sebagai variabel dependen sedangkan pemilihan variabel independen didasarkan dari beberapa penelitian yang

menyebutkan terdapat beberapa penyebab yang mampu kinerja karyawan, seperti hasil penelitian yang dilakukan Tiara Deviani pada tahun 2018, di mana dinyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Pengalaman Kerja, serta Kompensasi memiliki pengaruh yang berarti dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dibuat oleh Haedar, Dr. Antong dan Putri Sariyanti pada tahun 2020 di mana ditemukan bukti yaitu Pengalaman Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pengembangan *research gap* dan beberapa permasalahan terkait kinerja karyawan di PT Logistic One Solution, maka penulis mengkaji lebih mendalam terkait penelitian ini dan mengambil judul skripsi **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengalaman Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Logistic One Solution”**

## **I.2 Rumusan Masalah**

Dengan dasar permasalahan yang telah disampaikan diatas, maka dihasilkan rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Logistic One Solution?
2. Apakah terdapat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Logistic One Solution?
3. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Logistik One Solution?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang muncul, maka dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Memahami dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Logistic One Solution
2. Memahami dan membuktikan pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Logistic One Solution
3. Memahami dan membuktikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Logistik One Solution

## **I.4 Manfaat Penelitian**

### **I.4.1 Manfaat Praktis**

a. Bagi perusahaan

Nantinya, perusahaan diharapkan dapat menjadi acuan untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan yang lebih maksimal dengan memperhatikan gaya kepemimpinan, pengalaman kerja dan kompensasi. Sehingga perusahaan bisa menentukan strategi agar dapat mempertahankan kinerja karyawan di PT. Logistic One Solution.

b. Bagi pihak Universitas

Penelitian yang dilakukan diharapkan mampu berkontribusi dalam menambah ilmu pengetahuan, serta hasil penelitian yang didapat bisa digunakan sebagai bahan bacaan ataupun menjadi referensi atau rujukan bagi mahasiswa dan bagi pembaca lainnya.

### **I.4.2 Manfaat Teoritis**

a. Bagi penulis

Manfaat teoritis bagi penulis adalah dengan adanya penelitian ini, peneliti mampu mengimplementasikan berbagai macam disiplin ilmu yang memiliki kaitan dengan gaya kepemimpinan, pengalaman kerja, serta kompensasi terhadap kinerja pegawai serta dapat membandingkan antara teori dan praktik yang telah dilakukan secara lapang.

b. Bagi Pihak luar

Bagi pihak luar, diharapkan penelitian ini akan bisa dijadikan informasi atau acuan bagi penelitian lainnya yang sekiranya akan melaksanakan penelitian dengan topik yang sejenis dikemudian hari.