BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ekonomi saat ini, dunia bisnis menunjukkan suatu perpaduan yang menghasilkan suatu kompetisi yang semakin ketat dan transparan, sehingga akan menuntut setiap perusahaan untuk selalu tanggap terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan. Globalisasi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat *survive* dan *prospectable.* Dalam era globalisasi ini, Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang akan menghadapi tantangan yang berat. Hal ini terjadi karena dalam era ini negara-negara berkembang berhadapan secara langsung dengan negara-negara maju yang memiliki keunggulan hampir di segala aspek. Mulai dari teknologi, modal dan sumber daya manusia. Ketiganya mempunyai arti yang sangat penting, khususnya sumber daya manusia..

Perusahaan sebagai suatu organisasi dapat berkembang dengan cepat apabila dipicu oleh perubahan lingkungan eksternalnya. Kemajuan sebuah perusahaan akan berdampak pada peningkatan intensitas persaingan antar perusahaan. Untuk merespon persaingan antar perusahaan tersebut menuntut peningkatan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia di samping sumber daya yang lain seperti teknologi dan proses produksi. Sumber daya manusia yang berkualitas dari segi *skill* maupun ekspertise, dapat membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh pesaing

yang lain. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tersebut, *sustainable* serta daya kreatifitas dan inovasi perusahaan dapat dipertahankan (Guritno dan Waridin, 2005).

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Guritno dan Waridin, 2005).

Dalam era kompetisi yang kian ketat saat ini, setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya, agar dapat memenangkan persaingan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengurangi pengeluaran, melakukan inovasi proses dan produk, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas (Becker & Gerhart, 1996:74). Keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada manajer perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan.

Sukses tidaknya seorang karyawan dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan atau organisasi yang bersangkutan menerapkan system penilaian kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sitanggang, 2008). Jadi kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta dari pihak karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan

dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan atau organisasi.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi Mahsun, (2006; dalam Sitanggang, 2008). Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan selain komitmen, menurut Handoko (2008) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepuasan kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

PT Astra International, Tbk - Honda, merupakan salah satu Corporate Operation PT Astra International, Tbk yang bergerak di bidang distribusi dan penjualan retail kendaraan roda dua merk Honda. Astra melakukan distribusi dan penjualan ritel sepeda motor Honda dan Suku Cadangnya yang juga terintegrasi dengan layanan After Sales Service. Kegiatan usaha Astra sangat membutuhkan kinerja dari karyawannya dalam hal penjualan, pelayanan dan after sales service. Hal ini menuntut Astra secara konsisten mengadakan evaluasi penilaian kinerja untuk mengetahui level kinerja karyawannya dan mencari cara terbaik untuk melakukan perbaikan. Salah satu cabang PT Astra International, Tbk – Honda adalah PT Astra International, Tbk – Honda Semarang yang terletak di jalan Gajah Mada Semarang. Kantor ini merupakan kantor pusat Astra Honda Semarang yang melayani penjualan untuk area Semarang dan sekitarnya. PT Astra International, Tbk - Honda Semarang saat ini mengalami permasalahan dalam hal kinerja,

terlihat berdasarkan data penilaian kinerja yang diperoleh, bahwa kinerja tidak pernah mencapai target yang diharapkan dalam tiga tahun terakhir.

Tabel 1.1

Index Kinerja Keseluruhan Karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang Tahun 2013-2015

Tahun	Target	Index
2013	95	91
2014	95	88
2015	95	84

Sumber : PT. Astra Internasional Tbk-Honda Semarang, 2016

Berdasarkan hasil penilaian kinerja, terlihat bahwa terdapat indikasi kinerja karyawan yang dirasakan masih kurang maksimal. PT Astra International, Tbk - Honda sebagai perusahaan motor terdepan di Indonesia selalu menerapkan standar yang tinggi bagi karyawannya dalam bekerja. Indeks angka kinerja yang semakin menurun ini memberikan indikasi bahwa terdapat kemungkinan bahwa kinerja karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang masih belum memadai.

Peneliti melakukan wawancara dengan bagian SDM PT Astra International, Tbk - Honda Semarang untuk mengetahui permasalahan karyawan yang terjadi n. Manajer SDM PT Astra International, Tbk - Honda Semarang menyatakan bahwa dugaan alasan dari penurunan kinerja karyawan adalah karena tidak puas dengan perusahaan. Untuk lebih mengetahui secara riil tentang persepsi karyawan terhadap kepuasan kerjanya, maka peneliti melakukan prasurvey berupa wawancara kepada 20 orang karyawan PT Astra

International, Tbk - Honda Semarang untuk mengetahui tentang factor yang membuat karyawan puas/tidak bekerja di PT Astra International, Tbk - Honda Semarang.

Tabel 1.2

Kepuasan Karyawan

No.	Keterangan	Jumlah Jawaban	Persentase (%)
1	Puas	7	35
2	Tidak puas	13	65
	Total	20	100

Sumber : Prasurvey, 2016.

Berdasarkan data pada tabel 1.3, terlihat bahwa terdapat ketidak puasan dalam diri sebagian besar karyawan dalam bekerja pada PT Astra International, Tbk - Honda Semarang. Ketidak puasan ini diduga disebabkan oleh beberapa factor sehingga perlu dilakukan prasurvey lanjutan untuk mengetahui penyebab ketidak puasan karyawan yang menyebabkan adanya penurunan kinerja.

Untuk mengetahui penyebab ketidak puasan dan penurunan kinerja tersebut, peneliti melakukan pra survey kepada 30 orang pegawai PT Astra International, Tbk - Honda Semarang dengan hasil dapat dirangkum sebagai berikut :

Tabel 1.3

Penyebab Penurunan Kinerja Karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang

No	Penyebab	Jumlah	Responden	Persentase
1	Pemberian promosi yang tidak jelas	18	30	60%
2	Aturan kenaikan pangkat yang tidak setara bagi tiap karyawan	19	30	63,33%
3	Penghargaan dari organisasi terhadap pekerjaan minim	21	30	70%
4	Gaji dan bonus terkadang tidak sepadan	17	30	56,67%
5	Banyak limpahan pekerjaan dari atasan baru	16	30	53,33%
6	Atasan menerapkan gaya kepemimpinan yang bau	19	30	63,33%

Sumber : Prasurvei PT Astra International, Tbk - Honda Semarang, 2016

Berdasarkan pra survey yang dilakukan dengan cara wawancara terhadap 30 pegawai PT Astra International, Tbk - Honda Semarang, yang terdiri dari manajemen, marketing, general affair, keuangan, spare part, service dan customer care center, dapat dikelompokkan faktor-faktor yang paling mempengaruhi kepuasan dan menimbulkan penurunan kinerja.

Ketidak puasan kerja karyawan ini disebabkan beberapa faktor yaitu faktor kompensasi dimana kompensasi yang diberikan kepada karyawan dirasakan masih kurang dan tidak memadai dan juga kurangnya penghargaan dari perusahaan yang menyebabkan ketidak puasan karyawan yang mempengaruhi kinerja. Faktor lain adalah aturan tentang promosi jabatan dan kenaikan pangkat yang tidak jelas dan terkadang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku membuat karyawan merasa tidak puas, sehingga hal ini

mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu juga terdapat masalah gaya kepemimpinan, dimana pimpinan saat ini menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dan berubah dibandingkan dengan sebelumnya sehingga membuat karyawan merasa kurang nyaman dan belum terbiasa dengan hal itu.

Berdasarkan hasil prasurvey ini, dimungkinkan kinerja yang belum memadai ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kompensasi, pengembangan karier dan gaya kepemimpinan transformasional, dimana ketiga faktor ini juga diduga mempengaruhi kepuasan karyawan dan pada akhirnya dapat dimungkinkan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari fenomena yang penulis pelajari dari prasurvei dan penelitian terdahulu, penelitian ini akan menguji apakah kompensasi, pengembangan karier dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang dengan dimediasi oleh kepuasan kerja dalam bentuk penelitian yang berjudul **"Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT Astra International, Tbk - Honda Semarang)"**.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang terjadi di PT Astra International, Tbk - Honda Semarang adalah adanya indikasi bahwa kinerja dari staff dan karyawan dirasakan masih kurang memadai. Hal ini terindikasi dari kondisi yang terjadi di lapangan sesuai dengan tabel prasurvei

yang dilakukan oleh penulis. Penurunan kinerja ini terutama diduga disebabkan oleh ketidak puasan karyawan terhadap kompensasi, permasalahan pengembangan karier dan juga gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, dimana hal ini baik secara langsung ataupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka pada penelitian ini penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang?
2. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang?
4. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang?
5. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang?
6. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang?
7. Apakah terdapat pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang.
5. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang.
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Astra International, Tbk - Honda Semarang.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi organisasi untuk mengetahui arti pentingnya kompensasi, pengembangan karier, gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sehingga dapat mendorong kinerja karyawan.
2. Bagi karyawan, diharapkan dari hasil penelitian ini dijadikan sebagai penambah wawasan tentang pentingnya memiliki kepuasan kerja yang lebih mengarah pada perilaku dalam organisasi.
3. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang sangat berharga dalam menganalisis persoalan-persoalan penerapan teori yang diperoleh saat perkuliahan dengan praktek nyata. Disamping itu dapat dijadikan masukan penelitian-penelitian selanjutnya.