

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Organisasi merupakan suatu wadah bagi orang-orang untuk berkumpul dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Setiap Organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang akan dicapai dengan mendayagunakan sumber daya yang ada dalam organisasi. Dalam organisasi tentunya perlu adanya pimpinan dan bawahan. Oleh karena itu perlu adanya sumber daya manusia yang berkualitas untuk menjadi pimpinan dan bawahan. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya alam, sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut yang paling penting adalah sumber daya manusia.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang mampu menunjukkan keunggulan kompetitif dan menyinergikan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan kemampuan untuk berbuat sesuatu, dan memanfaatkan kesempatan yang ada, dan kemampuan untuk bisa membebaskan diri dari kesulitan yang dialami. Manusia dengan dibekali daya cipta, rasa dan karsa akan memiliki kemampuan untuk membebaskan diri dari kesulitan dan berusaha mencari keuntungan pada setiap peluang yang ada disekitarnya. Manusia dengan budaya yang dimiliki dapat menentukan tinggi rendahnya nilai terhadap suatu sumber daya sehingga perlu meningkatkan SDM itu sendiri. Sumber daya manusia merupakan orang-orang yang ada dalam tubuh

organisasi. SDM harus dikelola dengan baik oleh manajemen. Untuk mencapai rencana strategi manajemen perlu untuk memberikan fasilitas atau perhatian khusus kepada pegawai agar mampu memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan.

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. 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. Beberapa cara untuk mewujudkan kinerja yang baik dapat dicapai dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Melalui cara tersebut diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para karyawan telah terbekali dan hal tersebut berkaitan dengan implementasi kerja mereka.

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Pemimpin biasanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang digunakan seseorang ketika ingin mempengaruhi orang lain. Menurut Sutrisno (2009: 213) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya

sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Blancard dan Hersey (dalam Tohardi, 2002), mengemukakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Menurut Sutrisno (2009: 181) mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Pada prinsipnya, pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga para SDM teradap perusahaan. Namun dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa yang setimpal kepada mereka.

Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Marwansyah (2010: 228) “Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)”. Bagi perusahaan, penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Diakui bahwa banyak kesulitan penilaian kinerja yang dialami dalam menangani secara memadai, karena tidak mudah untuk

menilai kinerja seseorang karyawan secara akurat. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan banyak tergantung pada bagaimana sumber daya manusia dipandang dan diperlakukan dalam perusahaan tersebut. Jika perusahaan hanya bergantung pada asumsi bahwa orang tidak akan bekerja kecuali jika mereka diawasi dan dikendalikan dengan ketat, ia cenderung menerapkan cara penilaian yang bersifat rahasia dan biasanya penilaian tidak objektif. Oleh karena itu, jika perusahaan mempunyai pandangan bahwa setiap individu akan bekerja sesuai dengan potensinya dan kekuatan-kekuatannya dan bahwa kemampuan-kemampuan manusia dapat ditambah/dikembangkan, perusahaan akan mengusahakan suatu system penilaian yang berusaha mengenali, memperjelas, menegembangkan dan memanfaatkan potensi dan kemampuan-kemampuan para karyawan.

Beberapa penelitian yang terkait dengan gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan antara lain penelitian yang dilakukan oleh Bryan Johannes Tampi (2014), meneliti tentang “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado) ”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah

sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.

Dedi Kurniawan, dkk (2012), meneliti tentang “ Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh”. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Sedangkan hasil penelitian secara parsial juga menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh, sedangkan motivasi kerja mempunyai pengaruh lebih kecil terhadap peningkatan kinerja karyawan pada International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Arief Chaidir Abdillah, dkk (2011) meneliti tentang “ Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Dengan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali, ada efek negatif Tekanan kerja terhadap kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali, ada yang positif dan pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali, ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali, dan Variabel

kepemimpinan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali.

Ida Ayu Brahmasari, dkk (2008) meneliti tentang “ Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Hasil penelitian membuktikan pekerjaan itu motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan, bagaimanapun, berhubungan negatif dengan kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak Secara signifikan terkait dengan kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh variabel intervening adalah pekerjaan karyawan kepuasan. Kepemimpinan dan budaya organisasi secara signifikan terkait dengan kinerja perusahaan. Dari hasil ini, ada dua kesimpulan utama yang dapat ditarik dalam penelitian ini. Pertama, motivasi kerja bisa tidak berhubungan langsung dengan kinerja perusahaan jika tidak dihubungkan oleh kepuasan kerja karyawan variabel. Dan kesimpulan kedua adalah bahwa kepemimpinan berhubungan negatif dengan pekerjaan karyawan. Kadek Ary Setiawan, dkk (2016) meneliti tentang “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung”. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila pemberian

kompensasi adil dan layak diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

Selanjutnya penelitian internasional yang dilakukan oleh Vadyba (2017), *“The Influence of Leadership Styles on Employee’s Performance”*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa demokratis, otokratis dan kepemimpinan transformasional Gaya berdampak positif pada tingkat karyawan kinerja. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa karismatik, birokratis, laissez-faire dan transaksional Gaya kepemimpinan memiliki dampak negatif pada tingkat kinerja karyawan tapi statistiknya tidak penting. M. Umer Paracha, dkk (2012) *“Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction ”Study of Private School (Educator) In Pakistan”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan positif terkait dengan kinerja Pegawai namun kepemimpinan transaksional tersebut lebih signifikan daripada transformasional. Penemuan penting lainnya yang dilakukan adalah tidak ada peran mediasi kepuasan kerja antara kepemimpinan transaksional. Tapi hal itu menjadi perantara dengan kepemimpinan transformasi dan kinerja karyawan. Ayesha Yaseen (2013), *“Effect of Compensation Factorson Employee Satisfaction –A Study of Doctor’s Dissatisfactionin Punjab”*. Hasil dari penelitian telah menunjukkan bahwa gaji, pengakuan, peluang promosi, dan Pekerjaan yang berarti adalah faktor manajemen kompensasi yang berpengaruh langsung terhadap pekerjaan Kepuasan dokter. Iqbal N (2015), *“ Effect of Leadership Style on Employee Performance”*. Hasil penelitian variabel independen berpengaruh

terhadap variabel dependen. Pada akhirnya disimpulkan bahwa kepemimpinan otokratis berguna dalam gaya kepemimpinan jangka pendek dan demokratis yang berguna sepanjang masa. Dan kepemimpinan partisipasi Gaya yang paling berguna dalam jangka panjang dan berpengaruh pada karyawan adalah positif. Pada akhirnya beberapa rekomendasi dibahas. Mirela Karabina (2015), "*The Impact of Leadership Style to The Teacher's Job Satisfaction*". Hasil penelitian Kepuasan kerja ditentukan oleh faktor internal, dan faktor eksternal yang dimilikinya dampak pada ketidakpuasan kerja; (b) faktor-faktor ini berbedadeterminannyakepuasan kerja; (c) gaya kepemimpinan memainkan peran penting dan berhubungan dengan kepuasan kerja guru dimensi sebagai karisma, pertimbangan individual, Stimulasi dan pengaruh intelektual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang merupakan perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam membantu tugas pokok pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Badan Kepegawaian Daerah berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil. Badan Kepegawaian Daerah memiliki pegawai tetap dan pegawai kontrak.

Pegawai Kontrak didefinisikan sebagai pekerja yang memiliki perjanjian kerja dengan pengusaha terbatas untuk jangka waktu tertentu atau berdasarkan selesainya suatu pekerjaan tertentu. Dalam praktek, banyak perusahaan yang

menerapkan sistem kontrak jangka waktu tertentu, sebelum kemudian karyawan tersebut menjadi karyawan tetap perusahaan. Pegawai kontrak biasanya mengerjakan pekerjaan yang tidak berbeda dengan karyawan tetap, hanya saja karena kebijakan SDM di suatu perusahaan yang tidak atau belum memungkinkan mengangkatnya sebagai karyawan tetap. *Tujuan peneliti untuk melakukan penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang adalah untuk mengetahui pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.*

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka penelitian ini berjudul “***Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang***”.



## **1.2 BATASAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas dan penelitian sebelumnya, serta agar pembahasan penelitian ini tidak meluas maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini khusus membahas permasalahan Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Membahas mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.

3. Responden pada penelitian ini adalah Pegawai Kontrak pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.

### **3.3 PERUMUSAN MASALAH**

2. Apakah Pengaruh Gaya kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang?
3. Apakah Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang?
4. Apakah Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang?

### **4.4 TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dikemukakan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.
2. Untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.
3. Untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.

### **3.5 KEGUNAAN PENELITIAN**

1. Bagi Instansi

Sebagai masukan dalam mengetahui faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang, khususnya terkait dengan kepemimpinan yang diterapkan dan kompensasi yang ada.

2. Bagi Peneliti

Sebagai bahan untuk mengembangkan pengetahuan yang diperoleh selama di bangku kuliah yang berupa teori-teori ke dalam praktek nyata. Dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 di STIE Widya Gama Lumajang.

3. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan menambah referensi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, sebagai referensi bagi penelitian serupa di masa mendatang.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau dikembangkan lebih lanjut, serta referensi penelitian yang sejenis.