

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia pada persaingan global saat ini mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaannya. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada sejauh mana perusahaan tersebut dapat memanfaatkan peluang serta mampu mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dengan segala potensi sumber daya yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdul Rahim, dkk (2017) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki suatu organisasi, salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia. Oleh karena itu, agar sebuah organisasi dapat mencapai kinerja yang maksimal diperlukan perlakuan yang adil dan memuaskan pada sumber daya manusia yang bekerja pada organisasi tersebut.

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan mempunyai kinerja yang baik, karena dengan memiliki karyawan yang berkinerja baik akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berkinerja baik dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan.

Menurut hasil wawancara dengan *Human Resources Development* (HRD), kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep masih belum sesuai dengan harapan perusahaan dan sangat membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan naik turunnya presentase capaian target produksi perusahaan. Berikut adalah tabel presentase capaian target produksi pada PT. Garam Kalianget Sumenep :

Tabel 1.1 Capaian Target dan Realisasi Produksi PT.Garam (Persero) Kalianget Sumenep pada periode tahun 2015-2019

No	Tahun	Target Produksi (Ton)	Realisasi Produksi (Ton)	Persentase (%)
1	2015	40.000	32.112	80%
2	2016	40.000	36.912	92%
3	2017	40.000	38.178	95%
4	2018	40.000	30.136	75%
5	2019	40.000	28.914	72%

Sumber: HRD PT Garam (Persero) Kalianget Sumenep.

Berdasarkan tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2015 produk yang terealisasi sebesar 80%, kemudian pada tahun 2016 naik menjadi 92%, selanjutnya pada tahun 2017 terjadi kenaikan yaitu menjadi 95% produk. Namun pada tahun 2018 terjadi penurunan yaitu menjadi 75% dan pada tahun 2019 terjadi penurunan menjadi 72%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa capaian target produksi setiap tahunnya tidak stabil. Hal ini dikarenakan karyawan bekerja tidak sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan, kurangnya inisiatif dari karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya sehingga karyawan tidak dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu.

Belum optimalnya kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep tampak menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti. Hal ini karena fenomena tersebut berkorelasi dengan berbagai faktor, yaitu faktor-faktor internal para karyawan itu sendiri dan faktor-faktor eksternal yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan para karyawan.

Banyak faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau disebut dengan gaya kepemimpinan. Dengan adanya gaya tersebut pemimpin perusahaan mampu memotivasi dan mengarahkan karyawannya, sehingga nantinya karyawan tersebut mampu bekerjasama berusaha mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Karena masalah-masalah yang dihadapi perusahaan bervariasi, maka para pemimpin dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi pula sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dwi Wahyu Wijayanti (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Heru Susilo (2018) menunjukkan bahwa variable gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan hal tersebut untuk menggambarkan penerapan kepemimpinan di PT. Garam Kalianget Sumenep, kembali dilakukan penyebaran kuisisioner sementara terhadap 53 karyawan. Hasil penyebaran kuisisioner awal dapat dilihat pada tabel 1.2, sebagai berikut:

Tabel 1.2 Hasil Kuesioner Pra Survey Mengenai Kepemimpinan di PT. Garam Kalianget Sumenep

No	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Karyawan	Target Dalam (%)
		Ya	Tidak		
1	Pimpinan mampu mendefinisikan peranan - peranan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas	47%	53%	53	100
2	Pimpinan mempunyai kepedulian tinggi terhadap perusahaan	62%	38%	53	100
3	Pimpinan memberikan teladan yang baik dan membagi pengalaman kerjanya	53%	47%	53	100
4	Pimpinan selalu memberikan arahan dan dukungan terhadap karyawan	49%	51%	53	100
5	Pimpinan memiliki hubungan baik dengan karyawannya	45%	55%	53	100

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Sementara

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat dilihat bahwa kepemimpinan di PT. Garam Kalianget Sumenep secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa indikator mengenai kepemimpinan yang mendapatkan kecenderungan negatif dari karyawan, seperti mengenai pimpinan kurang jelas dalam menjelaskan tugas yang diberikan serta pimpinan kurang dalam memberikan contoh dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Kurangnya hubungan yang baik antara atasan dengan karyawannya. Dengan hal ini, pimpinan perusahaan kurang memahami bawahannya yang memiliki perbedaan karakteristik, seperti kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga masih banyak karyawan yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh M. Kiswanto (2010) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang baik serta hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawannya merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk itulah, maka dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan tanpa dilandasi dengan hubungan yang baik akan kurang efektif. Oleh karena itu setiap pimpinan harus berusaha agar dapat melaksanakan hubungan yang baik dengan para karyawannya.

Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Octavianus Takandjandji (2015) menyatakan bahwa pimpinan yang baik adalah seorang pimpinan yang tidak hanya memberi contoh saja, tetapi pimpinan yang bisa menjadi suri teladan bagi karyawannya. Selain itu, pimpinan tidak hanya main perintah saja tetapi juga memperhatikan usulan dari karyawannya yang dapat menumbuhkan motivasi kerja, sikap dan disiplin pada karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Pimpinan yang bisa menjadi teladan pada karyawannya akan memotivasi kerja yang baik dan bersedia belajar secara terus menerus serta bergaul akrab dengan karyawan tanpa membedakan akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi serta akan berdampak terhadap kinerja karyawannya.

Perilaku pemimpin mempunyai dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan motivasi kerja karyawan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik karyawannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan karyawannya. Ketidakberhasilan pemimpin dikarenakan pemimpin tidak mampu menggerakkan karyawan pada suatu pekerjaan. Tugas pimpinan adalah mendorong karyawannya supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Selain kepemimpinan, salah satu upaya perusahaan dalam pencapaian kinerja karyawan adalah dengan cara memperhatikan kompetensi karyawannya. Berikut adalah tabel kesesuaian kompetensi karyawan berdasarkan latar belakang pendidikan pada PT. Garam Kalianget Sumenep :

Tabel 1.3 Data Pendidikan Formal Karyawan PT. Garam Kalianget Sumenep

No	Jabatan	Pendidikan				Jumlah Pegawai
		SMP	SMA	DIII	S1	
1	BIRO LITBANG & MR	-	-	14	10	24
2	PEMASARAN	5	18	15	7	45
3	PENGEMBANGAN USAHA	-	-	14	8	22
4	PERGUDANGAN & TERMINAL	3	22	15	8	48
5	OPTIMALISASI ASET	-	-	10	12	22
6	KEUANGAN & AKUNTANSI	-	3	14	9	26
7	SDM & ADMINISTRASI	-	7	15	10	32
8	IT	-	5	9	4	18
9	PENGADAAN	-	8	17	9	34
10	SECURITY	-	8	2	2	12
11	KARYAWAN TIDAK TETAP	121	87	35	23	266
Total						549

Sumber: *Administrasi PT. Garam Kalianget Sumenep*

Berdasarkan tabel 1.3 diatas ditemukan bahwa masih ada beberapa karyawan PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep memiliki latar belakang pendidikan SMP dan SMA, terutama pada jabatan pergudangan, keuangan, kemudian jabatan administrasi serta pada jabatan IT yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Hal ini bisa mempengaruhi kompetensi karyawan yang kurang efektif sehingga dalam pelaksanaan tugasnya sering kali tidak berjalan optimal. Maka dari itu dibutuhkan orang-orang yang cukup talent dan lulusan Sarjana pada jabatan tersebut.

Dalam kondisi diatas, seorang pimpinan dituntut untuk selalu mengembangkan cara-cara baru untuk dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi yang diperlukan perusahaan agar tetap mampu bersaing, Untuk membentuk karyawan yang berkualitas maka perlu menentukan kualifikasi

mengenai karyawan yang dibutuhkan dan menempatkannya pada jabatan yang tepat sesuai kompetensinya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kusnawati (2016) menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan kompetensi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riyanda (2017:6) menjelaskan bahwa, seorang karyawan memiliki kompetensi yang tinggi apabila karyawan tersebut memiliki latar belakang pendidikan yang mendukung profesi, memiliki keahlian/pengetahuan, dan memiliki keterampilan. Oleh karena itu, kompetensi yang dimiliki karyawan begitu penting bagi perusahaan yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Hal yang perlu dikaitkan dalam kinerja selain gaya kepemimpinan dan kompetensi adalah motivasi kerja karena seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berdampak baik untuk perusahaan.

Sumardianti (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja merupakan motor penggerak bagi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi perusahaan. Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan, manajer atau para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, untuk melihat bagaimana kondisi sebenarnya mengenai motivasi kerja di PT. Garam Kalianget Sumenep dilakukan

dilakukan pra survey dengan menyebarkan kuesioner sementara yang terdiri dari indikator motivasi kerja terhadap 53 karyawan. Dari hasil penyebaran kuesioner tersebut diperoleh data pada tabel 1.4, sebagai berikut:

Tabel 1.4 Hasil Kuesioner Pra Survey Mengenai Motivasi Kerja di PT. Garam Kalianget Sumenep

No	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Karyawan	Target Dalam (%)
		Ya	Tidak		
1	Gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	45%	55%	53	100
2	Saya bekerja mendapat jaminan hari tua dari perusahaan	62%	38%	53	100
3	Suasana kerja yang terjalin baik dan kekeluargaan	49%	51%	53	100
4	Perusahaan memberikan bonus pada saya atas hasil kerja yang memuaskan	55%	45%	53	100
5	Pimpinan memberikan kesempatan untuk melakukan kreativitas dalam bekerja	60%	40%	53	100

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Sementara

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat dilihat bahwa kepemimpinan di PT. Garam Kalianget Sumenep secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa indikator mengenai motivasi kerja yang mendapatkan kecenderungan negatif dari karyawan, seperti mengenai gaji yang diberikan, selain itu karyawan membutuhkan jaminan dihari tua, kemudian kurangnya hubungan yang baik karyawan dengan atasannya, kurangnya perhatian serta penghargaan yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep, menjelaskan bahwa terdapat enam kali musyawarah, antara karyawan dengan direksi seputar kesejahteraan dan aspirasi karyawan terhadap perusahaan. Dengan adanya musyawarah yang tinggi ini didasari kurangnya kesejahteraan yang dirasakan karyawan yang berujung pada unjukrasa menuntut keadilan atas kontribusi yang telah diberikan pada perusahaan. Oleh karena itu penting bagi manajemen PT. Garam (Persero)

Kalianget Sumenep untuk mengetahui kebutuhan dari karyawan terutama berhubungan dengan kepemimpinan, kompetensi serta motivasi dalam peningkatan kinerja karyawan.

Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Keran (2012) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Dengan adanya motivasi kerja, karyawan akan memiliki dorongan untuk bekerja keras dengan memberikan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi tingkat kinerjanya dan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Semakin motivasi meningkat maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Berdasarkan fenomena dan data diatas diindikasikan permasalahan yang muncul antara lain: pencapaian kinerja karyawan yang belum optimal sehingga capaian target produksi belum tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan, selanjutnya kepemimpinan yang cenderung otoriter membuat aspirasi, saran, pendapat dan keluhan karyawan tidak tersalurkan. Kemudian penempatan karyawan belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensinya. Serta rendahnya motivasi kerja terkait gaji yang diberikan dan tunjangan serta belum adanya sistem hadiah, bonus dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi menyebabkan rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari permasalahan tersebut mengenai pentingnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan**

Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep''

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka penulis menggunakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep ?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Garam (Persero) Kalianget Sumenep ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep ?
5. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep ?
6. Apakah kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep ?
7. Apakah kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep.

2. Untuk menguji dan menganalisis apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep.
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep.
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep.
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja PT. Garam (Persero) Kalianget Sumenep.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berupa informasi untuk melakukan perbaikan setiap pemimpin berkaitan dengan penelitian tersebut yang akan menunjang pada keberhasilan individu dan bersama dalam menjalankan organisasi atau perusahaan.

b. Bagi Mahasiswa Peneliti

Bahwa hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang berbagai permasalahan yang berkaitan dengan manajemen, baik sumber daya manusianya maupun sistem yang diembankan instansi untuk mencapai bentuk pelayanan prima.

c. Bagi Universitas Negeri Trunojoyo Madura

Penelitian yang dilakukan mahasiswa merupakan salah satu bentuk kepedulian dan keikutsertaan untuk membantu instansi pemerintah maupun swasta dalam hal pelayanan publik agar mampu bersaing dalam era globalisasi yang semakin kompetitif saat ini, sehingga dapat berkembang sejalan dengan paradigma baru yang digunakan masyarakat.

d. Bagi pihak-pihak lain yang terkait dengan dengan hasil penelitian

Bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dan sumbangan pengetahuan yang akan datang bagi calon peneliti dan sebagai bahan perbandingan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan variabel yang berbeda.