

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam berjalannya suatu perusahaan untuk mencapai visi, misi, strategi serta terciptanya tujuan perusahaan. Agar aktivitas perusahaan dapat berjalan secara kesinambungan, maka sangat dibutuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan tingkat kesetiaan yang tinggi mengabdikan diri bagi perusahaan. perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijakan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan untuk membawa dampak buruk bagi kinerja karyawannya.

Menurut Edy Sutrisno (2017:3) manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dan pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Jadi, manajemen sumber daya manusia dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu untuk menjaga, memelihara, dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki.

Ruang lingkup kegiatan usaha PT.Graha Karunia Trading sebagai penyedia jasa pelayanan bagi pelanggan dan menjadi perusahaan pertama kali

menjadi *After Sales Electronic City*, yang mengerjakan atau menghandle semua transaksi dari *Electronic City* mulai dari jasa Instalasi AC, Service Cuci Ac dan Repair, perusahaan ini didirikan pada tanggal 01 Maret 2005 dan mulai beroperasi pada tanggal 01 April 2005.

Mangkunegara (2016:67) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan persyaratan pekerjaan, dan kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk melaksanakan tugasnya, melalui kinerja yang diperoleh, perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilannya.

Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika setiap elemen organisasi menjalankan perannya dalam waktu yang terintegrasi dengan baik. Pengertian ini diperkuat dengan adanya pendapat ahli menurut kasmir (2016:182) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

PT.Graha Karunia trading merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa instalasi ac, service cuci dan perbaikan elektronik. Dalam mencapai tujuan perusahaan tentunya perusahaan PT.Graha Karunia Trading ini membutuhkan karyawan yang berkualitas untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan dan mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan. Seiring dengan perkembangan zaman tentunya semakin bermunculan pula pesaing dengan jenis dan bidang perusahaan yang sejenis. Oleh karena itu, PT. Graha Karunia Trading

senantiasa menyempurnakan system yang ada dengan terus berusaha berkembang agar dapat bersaing dengan perusahaan jasa lainnya.

PT. Graha Karunia Trading menggunakan kinerja sebagai tolak ukur karyawan. Dalam mengukur kinerja melalui perusahaan dalam menilai melalui pencapaian target yang didapat karyawan secara keseluruhan dan tim di perusahaan. Dengan adanya target yang di tetapkan setiap periodenya dapat memberikan beban kerja tersendiri yang dirasa karyawan dalam melakukan pekerjaanya.

Semakin tinggi hasil kerja yang diberikan oleh karyawan maka semakin tinggi pula keuntungan yang akan diperoleh perusahaan. Pernyataan ini diperkuat dengan adanya teori menurut Edison (2018:196) pendukung terkait dimensi kinerja yaitu adanya target, kualitas, waktu penyelesaian didalam karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan perusahaan PT. Graha Karunia Trading terjadi beberapa permasalahan salah satunya adalah penurunan kinerja karyawan, yang diukur melalui pencapaian target perusahaan selama tiga tahun mulai tahun 2019-2021. Ditambah lagi dengan adanya perubahan kondisi pada tahun 2020 dimana semua sector perekonomian mengalami penurunan karena adanya masa pandemic covid 19. Penurunan pencapaian perusahaan ini tentunya dapat berpengaruh terhadap keberlangsungan dimasa depan. Oleh karena itu peningkatan kinerja karyawan harus diperbaiki agar berpengaruh terhadap pencapaian target perusahaan.

Dengan adanya permasalahan pada fenomena diatas saat ini PT.Graha Karunia Trading yang bergerak di dalam bidang jasa juga ikut merasakan permasalahan rendahnya kinerja karyawan, hal ini terlihat pada realisasi target sales yang sudah di capai, dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 1.1
Data Pencapaian Target PT. Graha Karunia Trading
Tahun 2019 - 2021

No.	Tahun	Target	Achiev	Persentase (%)
1	2019	Rp 8.000.000.000	Rp 10.507.757.000	131,3%
2	2020	Rp 8.000.000.000	Rp 7.389.760.000	92,4%
3	2021	Rp 8.000.000.000	Rp 8.457.322.500	105,7%

Sumber: PT. Graha karunia Trading

Berdasarkan data table 1.1 diatas bahwa grand total pencapaian pendapatan dari tiga tahun terakhir tidak stabil. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2019 pencapaian pendapatan perusahaan berada di angka 131,3%, namun ditahun 2020 mengalami penurunan yang lumayan signifikan sampai dengan presentasi 92,4%, dan mengalami kenaikan ditahun 2021 sampai pada persentase 105,7%, penurunan pencapaian pendapatan di tahun 2020 ini jelas tidak sesuai dengan harapan perusahaan, dan karyawan yang akan berdampak pada kelangsungan dan kemajuan perusahaan dan karyawan yang dimasa yang akan datang.

Adapun factor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut kasmir (2016:189) diantaranya kemampuan dan keahlian, pengetahuan dan rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Terdapat permasalahan yang menurunkan kinerja karyawan, antara lain menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan ketidakpatuhan terhadap aturan, dampak lingkungan, rekan kerja juga mengurangi semangat dan kurangnya acuan untuk mencapai prestasi kerja yang baik. Semua itu menjadi penyebab turunnya kinerja karyawan. Salah satu factor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain gaya kepemimpinan yang dimana karyawan dapat termotivasi dengan gaya atau cara pimpinan mengarahkan karyawannya.

Faktanya, tidak semua pemimpin berkinerja baik atau mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan kekeluargaan. Banyak pemimpin yang di temukan egois dalam kepemimpinannya. Tidak mau bekerja sama, tidak mau berkorban, tidak mau mendorong atau memotivasi karyawan sehingga menyebabkan karyawan menjadi frustrasi. Adapun karyawan yang merasa tidak puas dengan atasannya dikarenakan adanya kurang kepedulian pimpinan terhadap karyawannya, sehingga yang diwujudkan dengan kemalasan dalam bekerja, dan kurangnya respon yang positif terhadap setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan, hal ini menunjukan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang bermasalah (Suryani, 2018)

Selain itu, pemimpin tidak terlalu memperhatikan kinerja karyawan, tidak memiliki gaya kepemimpinan yang kuat, dan tidak memiliki persyaratan yang jelas untuk pekerjaan yang harus diselesaikan karyawannya. Hal ini membuat karyawan kurang memperhatikan pekerjaan dan tanggung jawabnya, karena atasan kurang memperhatikan bagaimana bawahan melakukan tugasnya. Hal ini terlihat

dari sikap karyawan yang tidak setius dalam mengerjakan pekerjaannya. Karena pemimpin tidak secara langsung mengawasi karyawan untuk memahami kondisi kerja mereka. Hal ini terjadi karena gaya kepemimpinan pasif, tidak terlalu kooperatif, tidak memberikan masukan kepada karyawan, tidak terbuka kepada karyawan, dan kurang komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Hasibuan (2016:170) mengemukakan: “Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan. Hal ini bertujuan untuk mendorong semangat kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi guna mencapai tujuan organisasi yang sebesar-besarnya.”

Tabel 1.2 berikut ini adalah pra survey yang dilakukan oleh 20 orang karyawan terkait dengan gaya kepemimpinan pada PT.Graha Karunia Trading.

Tabel 1.2
Hasil Pra Survey Dengan 20 Sample Terkait Variabel Gaya
Kepemimpinan PT. Graha Karunia Trading

No.	Pernyataan	Hasil	
		Ya	Tidak
1	Pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik	13	7
2	Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan karyawan	8	12
3	Pemimpin memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa tujuan perusahaan akan tercapai	14	6
4	pemimpin membangkitkan antusiasme karyawan untuk melakukan pekerjaan	7	13
5	pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas	9	11

Sumber: Hasil Data Pra Survey Gaya Kepemimpinan (2022)

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas, terdapat fenomena gaya dan sikap kepemimpinan yang kurang tepat dikalangan karyawan PT. Graha Karunia Trading, karena keputusan selalu dibuat oleh pemimpin, bawahan dan atasan tidak

berdiskusi saat mengambil keputusan, dan atasan tidak mau mendengarkan aspirasi dari bawahan. Jika gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan akan maksimal, sebaliknya jika gaya kepemimpinan tidak baik akan menghambat kinerja pegawai dan menjadikannya tidak maksimal.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kadek Ary dan Ni Wayan Mujiati (2016) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja.

Adapun factor beban kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan baik itu beban kerja fisik maupun beban kerja mental. Sangatlah penting untuk memperhatikan keadaan sumber daya manusia karena karyawan dengan mentalitas yang baik dapat memberikan hasil kerja yang terbaik.

Dengan adanya pemberian beban kerja yang efektif perusahaan dapat mengetahui sejauh mana beban kerja maksimum dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan itu sendiri, beban kerja sangat penting bagi sebuah perusahaan/instansi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan karyawan terdapat permasalahan yang terjadi didalam kondisi kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan melebihi batas beban kerja yang dapat di tanggung karyawan, karyawan sering merasa tertekan karna adanya target yang terlalu tinggi ditambah lagi dengan adanya tekanan internal perusahaan untuk terus berusaha mencapai target sesuai dengan waktu yang di tentukan. Dengan adanya hal tersebut tentunya karyawan akan merasa kurang bergairah dalam mengerjakan pekerjaannya

semangat yang dimiliki turun karena karyawan merasa pekerjaannya sebagai tekanan psikologis karyawan dan karyawan merasa mudah lelah terhadap pekerjaannya. Berikut ini disajikan hasil kuesioner pra-survey tentang beban kerja PT.Graha Karunia Trading.

Tabel 1.3
Hasil Pra-Survey dengan 20 Sampel Mengenai Beban Kerja pada
PT. Graha Karunia Trading

No.	Pernyataan	Hasil	
		Ya	Tidak
1	Target yang diberikan mudah dicapai	5	15
2	Waktu /periode yang diberikan untuk mencapai target lama	8	12
3	Tugas yang diberikan melebihi beban kerja	6	14
4	Adanya tekanan baik internal maupun eksternal perusahaan	13	7
5	Tanggung jawab terhadap pekerjaan cukup besar	12	8

Sumber: Hasil Data Pra Survey Beban Kerja (2022)

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa beban kerja pada perusahaan PT. Graha Karunia Trading yang diberikan belum dapat menunjang semangat kerja karena target yang diberikan terlalu tinggi, masa periode pencapaian target yang di rasa terlalu singkat, tugas dan tanggung jawab yang diberikan terlalu besar melebihi beban kerja, dan adanya tekanan dari internal perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan karena tingkat stress didalam bekerja akan meningkat dan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan dalam bekerja sehingga untuk mendapatkan pencapaian target sesuai dengan harapan perusahaan cenderung sulit didapat.

Penelitian sebelumnya terkait beban kerja terhadap kinerja karyawan sudah banyak dilakukan namun menunjukkan hasil yang beragam. Pada penelitian

yang dilakukan oleh Ahmad, Tewel dan Rita Taroreh (2019) selanjutnya penelitian Arfani dan Lutarlean (2018) mendapat hasil bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Ilham, Aldofina dan Dotulong (2021), mendapat hasil yang berbeda yaitu Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Factor ketiga yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Menurut Edy Sutrisno (2017:74) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal yang menyangkut factor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan terdapat permasalahan yang terjadi terkait kepuasan karyawan PT.Graha Karunia Trading yang dirasa belum optimal. Hal ini dapat dilihat ada beberapa karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik. Karyawan tersebut tidak dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan karena kurangnya dorongan semangat bagi karyawan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan yang diberikan perusahaan. Berikut ini disajikan hasil kuesioner pra-survey tentang kepuasan kerja di PT. Graha Karunia Trading.

Tabel 1.4
Hasil Pra-Survey Dengan 20 Sampel Mengenai kepuasan kerja Di
PT.Graha Karunia Trading

No.	Pernyataan	Hasil	
		Ya	Tidak
1	Bonus yang diberikan perusahaan kepada karyawan sangat cukup	8	12
2	Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi	7	13
3	Adanya kesesuaian pekerjaan terhadap karyawan	9	11
4	Adanya keamanan ditempat kerja untuk karyawan	12	8
5	Penerimaan upah yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan	9	11

Sumber: Hasil Data Pra Survey Kepuasan Kerja (2022)

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT. Graha karunia Trading masih dikatakan belum sesuai harapan karyawan dikarenakan, bonus yang diberikan kurang mencukupi, dan pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi masih kurang diperhatikan. Hal tersebut mengakibatkan kinerja karyawan menjadi kurang maksimal dan dirasa perusahaan kurang memperhatikan sehingga karyawan tidak puas dengan pekerjaanya.

Penelitian sebelumnya terkait kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sudah banyak dilakukan namun menunjukkan hasil yang beragam. Pada penelitian yang dilakukan Taufik Isnanto, Mei Indrawati (2020) mendapat hasil bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan mampu membantu meningkatkan kinerja yang dapat ditunjukkan melalui prestasi kerja didalam suatu perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang melambangkan diatas. Ditemukan perbedaan hasil penelitian sebelumnya yang dirangkum kedalam table penelitian, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. GRAHA KARUNIA TRADING**”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Graha karunia Trading?
2. Apakah beban kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Graha karunia Trading?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha karunia Trading?
4. Apakah beban kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha karunia Trading?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Karunia Trading?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Graha Karunia Trading?
7. Apakah beban kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja

karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Graha Karunia Trading?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Graha Karunia Trading.
- b. Untuk mengetahui pengaruh langsung beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Graha Karunia Trading.
- c. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Karunia Trading.
- d. Untuk mengetahui pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Karunia Trading.
- e. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Graha Karunia Trading.
- f. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Graha Karunia Trading.
- g. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Graha Karunia Trading.

2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

a. Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja diantaranya yaitu kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja, yang kemudian dapat menjadi pedoman bagi perusahaan agar dapat memecahkan masalah perusahaan terutama dibidang Sumber Daya Manusia, dan dapat memberikan masukan dalam hal pemikiran, yang akan berguna untuk pembuatan keputusan di masa sekarang maupun masa mendatang.

b. Bagi Institusi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan literatur untuk melakukan penelitian selanjutnya yang memiliki variabel yang terkait dengan bidang ini.

c. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu contoh bentuk pengaplikasian dan pengimplementasian dari hasil studi selama ini dalam kehidupan nyata khususnya di dunia bisnis. Penelitian ini juga memberikan gambaran kepada peneliti tentang permasalahan-permasalahan mengenai manajemen Sumber Daya Manusia yang dihadapi oleh perusahaan yang selanjutnya dapat menjadi pedoman peneliti dalam berkiprah di dunia kerja mendatang. Dan diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai topik ini.