BAB I
PENDAHULUAN

1.1 LatarBelakang

Karyawan menjadi salah satu aset terpenting bagi suatu perusahaan, setiap karyawan memiliki kemampuan dan potensi yang berbeda-beda, karyawan merupakan bagian terpenting dari perusahaan bahkan disebut sebagai aset namun karyawan tidak dapat berjalan sendiri untuk menyalurkan kemampuan dan potensi mereka dibutuhkan sebuah kepemimpinan yang berasal dari atasan yaitu berupa perintah, arahan, dan dorongan semangat agar mereka dapat mengerjakan pekerjaan secara optimal.

Cerminan dari perusahaan yang baik dapat dilihat dari kinerja karyawannya namun kinerja seorang karyawan berbeda dengan kinerja karyawan lainnya, maka agar kinerja dari setiap karyawan dapat meningkat diperlukan suatu pendorong atau motivasi dan rangsangan yang membuat kinerja karyawan tersebut meningkat sesuai dengan yang diharapkanperusahaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam setiap pekerjaan.Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja.Ini nampak dalam sikap positip karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Muayyad dan Gawi 2017).

Dalam teori Abraham Maslow dalam teori hirarki kebutuhan menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan pegawai identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis (A. Setiawan, 2013). Namun dalam kenyataannya tidak semua karyawan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi bahkan mengalami penurunan. Hal ini berakibat pada perusahaan yang akan banyak mengalami permasalahan akibat dari timbulnya kepuasan kerja yang rendah, sehingga menimbulkan dampak negatif seperti produktivitas rendah, semangat kerja rendah, karyawan yang sering absen, dan masuk kerja terlambat, hal tersebut sangatlah berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan.

Kedisiplinan dalam melakukan pekerjaan merupakan suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan, sehingga karyawan yang menjalankan taat dalam peraturan perusahaan disebut karyawan yang memiliki disiplin baik sedangkan jika karyawan sering melanggar atau mengabaikan peraturan perusahaan disebut miliki disiplin yang buruk atau pembangkang.Menurut(Hasibuan, 2017)berpendapat bahwa kedisiplinan sebagai bentuk kesadaran dankesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Jadi, dikatakan disiplin apabila karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.Penyebab adanya perilaku indisipliner pada

karyawan dapat menyebabkan produktivitas kerja karyawan menurun karena tidak optimal dalam bekerja sehingga hal ini dapat mengindikasikan ketidakpuasan kerja bagi karyawan.

Persoalan yang timbul dari disiplin karyawan yang menurun tidak lepas dari gaya kepemimpinan dari manajemen yang ada dalam perusahaan. Pemimpin memiliki peran penting dalam membangun keberlangsungan suatu perusahaan. Menurut Rivai (2014) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi cara kerja pegawai, penampilan gaya kepemimpinan akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya.Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Sutikno, 2014).

Pemberian kompensasi yang kurang memuaskan dapat menjadi penyebab dari ketidakpuasan karyawan yang juga berpengaruh pada produktivitas kerja mereka.Menurut (Hasibuan, 2010), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Muayyad & Gawi, 2017).Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Muayyad & Gawi, 2017).Sehingga dapat disimpulkan arti dari kompensasi adalah bukan hanya berbentuk material seperti gaji, upah, insentif, bonus melainkan immaterial juga penting seperti pujian, dan pemberian motivasi terhadap karyawan.

PT X Divisi *Manufacturing* adalah perusahan yang bergerak di bidang farmasi atau industri obat-obatan. Perusahaan telah berdiri sejak tahun 1994 untuk melayani kebutuhan pelanggan mereka akan kebutuhan obat-obatan, sesuai dengan visi perusahaaan menjadi mitra masyarakat serta menghasilkan produk berkualitas guna memberikan solusi bagi kebutuhan kesehatan dan misi mereka menjadi penyedia produk kesehatan yang memiliki kualitas terbaik guna memenuhi kebutuhan masyarakat dan mengutamakan kepuasan pelanggan.

Keberhasilan perusahaan sehingga dapat bertahan sampai sekarang dalam mencapai tujuannya tidak terlepas kaitannya dari sumber daya manusia yang dimiliki yang mengatur dan mengelola sumber daya lain yang dimiliki organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri.

Berikut data jumlah karyawan yang bekerja di PT X Divisi *Manufacuting*, sebagai berikut:

Tabel 1.1Daftar Karyawan PT X Divisi *Manufacturing* Periode 2019

No	Department	Status	
		Tetap	Kontrak
1	*Plant*	3	-
2	*Process*	22	-
3	*Packaging*	15	54
4	*Quality Assurance*	6	-
5	*Quality Control*	10	3
6	*Production Planning and Inventory Control& Warehouse*	9	-
7	*Human Research Develompment & General Affair*	5	2
8	*Business Development*	1	
9	*Research & Develompment*	4	-
10	*Technic*	8	-
11	*Purchasing*	3	-
12	*Informasi Teknologi (IT)*	1	-
13	*Accounting*	2	-
Total		**89**	**59**
Total keseluruhan karyawan			**148**

Sumber : Data sekunder perusahaan, 2019

Membahas mengenai disiplin kerja karyawan di PT X Divisi *Manufacturing*, berikut jumlah keterlambatan karyawandilihat hasil jumlah total keterlambatan paling banyak terlihat di bulan April 2019, sebagai berikut :

Tabel 1.2Daftar Keterlambatan Karyawan di bulan April 2019

Departemen	Jumlah Keterlambatan		
	Total Jam Kerja (Total karyawan x jam kerja x hari kerja x 60 menit)	**Total Keterlambatan** (satuan menit)	**Prosentase (%)** (Total terlambat : total jam kerja)
Plant	27.360	184	0.007
Process	200.640	155	0.001
Packaging	136.800	40	0.000
Quality Assurance	54.720	196	0.004
Quality Control	91.200	197	0.002

Departemen	Jumlah Keterlambatan		
	Total Jam Kerja (Total karyawan x jam kerja x hari kerja x 60 menit)	**Total Keterlambatan** (satuan menit)	**Prosentase (%)** (Total terlambat : total jam kerja)
Production Planning and Inventory Control&Warehouse	82.080	206	0.003
Human Research Develompment & General Affair	63.840	19	0.000
Business Development	9.120	48	0.005
Research & Develompment	36.480	35	0.001
Technic	72.960	114	0.002
Purchasing	27.360	133	0.005
Informasi Teknologi (IT)	0	0	0.000
Accounting	18.240	45	0.002
Total	**820.800**	**1.372**	**0.031**
Prosentase terkecil	**0**	**0**	**0**
Prosentase terbesar	**200.640**	**206**	**0.007**

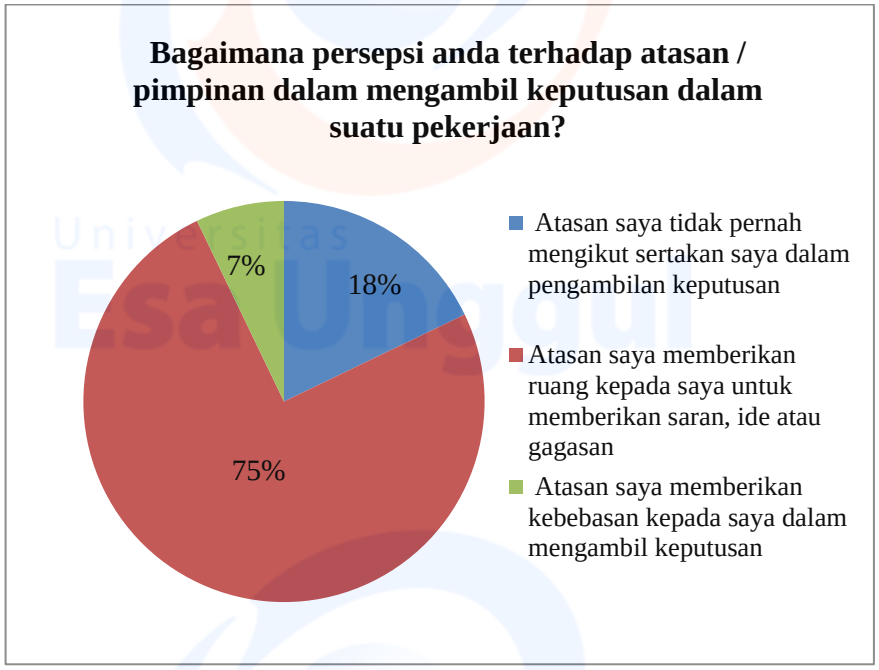
Sumber : Data sekunderperusahaan, 2019

Dari daftar keterlambatan karyawan diatas, dapat dilihat prosentase terkecil berada pada Department *Informasi Teknologi (IT)*, dantotal jam kerja terbesar berada pada department Process dan total keterlambatan paling besar berada di pada departemen*Production Planning and Inventory Control& Warehouse*sedangkan untuk prosentase terbesar pada di departemen *Plant*. menurut karyawan keterlambatan masuk kerja dikarenakan jalan macet namun kemacetan bukanlah alasan karena jalan raya terutama saat jam sibuk memang padat sehingga seharusnya karyawan melakukan perhitungan yang tepat perihal waktu yang tepat berangkat kerja dari rumah. Perusahaan harus menyadari hal tersebut dikarenakan disiplin akan waktu sangatlah penting melihat keterlambatan tersebut akan berpengaruh dengan produktivitas kerja karyawan.

Pada bulan Oktober 2019 telah dilakukan pra survey terhadap 30 responden yang berasal dari karyawan tetap yang berada di PT X Divisi *Manufacturing* terdapat 28 responden memberikan respon sedangkan 2 responden tidak merespon.

Hasil pra survei ini dilakukan untuk melihat persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan pada pemimpin atau atasan mereka.

Hasil pra survei tersebut adalah sebagai berikut :

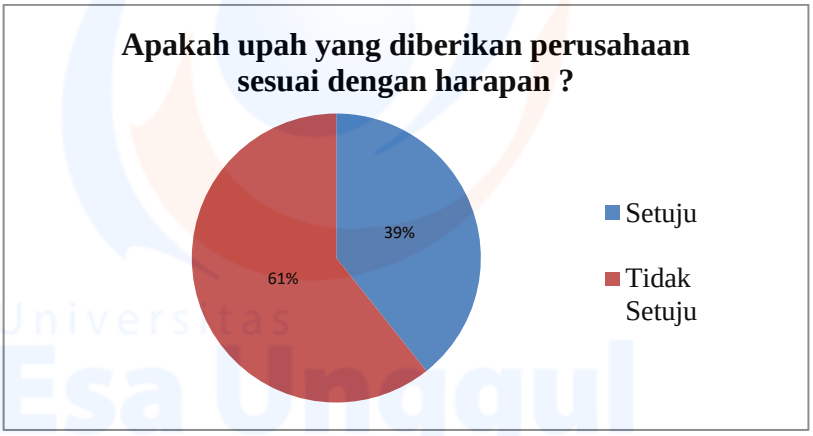


Sumber : Data olahan Peneliti, 2019

Gambar 1.1 Hasil Pra Survey Persepsi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan di PT X Divisi *Manufacturing* Periode 2019

Berdasarkan hasil survei terdapat karyawan di PT X Divisi *Manufacturing*sebanyak 30 responden dengan memberikan pertanyaan terbuka mengenai "Bagaimana persepsi anda terhadap atasan / pimpinan anda dalam pengambilan suatu keputusan terhadap suatu pekerjaan?", hasil pra survey menunjukan bahwa sebanyak 21 orang menyatakan atasan memberikan ruang kepada "saya untuk memberikan saran, ide atau gagasan, dan sebanyak 5 orang menyatakan "Atasan tidak pernah mengikut sertakan saya dalam pengambilan keputusan", sedangkan sebanyak 2 orang responden menyatakan "atasan memberikan kebebasan kepada saya dalam mengambil keputusan". Sehingga dapat disimpulkan gaya kepemimpinan di PT X Divisi Manufacturing bersifat gaya kepemimpinan partisipatif. Menurut responden atasan proses pengambilan keputusan berlangsung lama karena diambil secara musyarwarah dan keputusan yang diambil tidak jelas karena pendapat orang setiap orang berbeda. Hal iniperlu menjadi perhatian bagi pemimpin karena dalam gaya kepemimpinan tersebut akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.

Sehingga setelah melihat hasil pra survei dari gaya kepemimpinan. Hal lain yang penting yaitu kompensasi yang diterima oleh karyawan juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga sangat mempengaruhi terhadap produktivitaskerja di PT X*Divisi Manufacturing.*
Hal ini ditunjukkan melalui gambar 1.2 sebagai berikut :

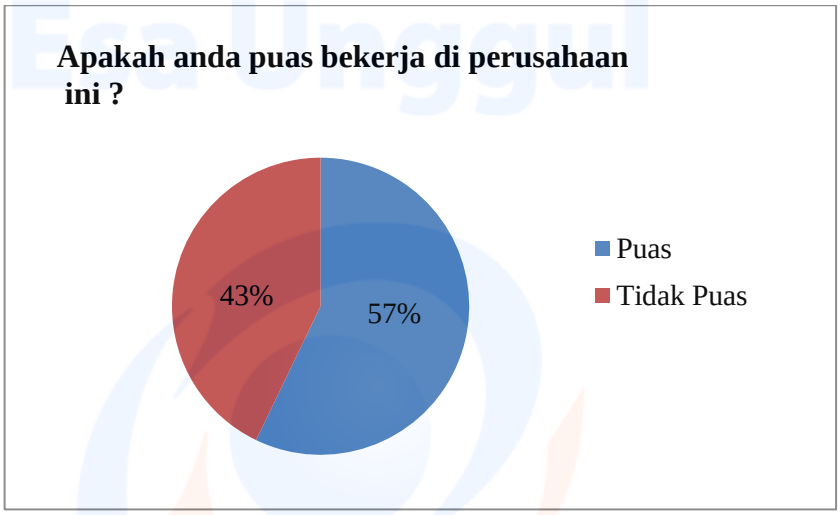


Sumber : Data Olahan Peneliti, 2019

Gambar 1.2 Hasil Pra Survey Persepsi terhadap Kompensasi yang diberikan PT X Divisi *Manufacturing*

Berdasarkan pra survei sebanyak 28 responden dengan pertanyaan yang diberikan " Apakah upah yang diberikan sudah sesuai dengan harapan?", hasil dari pra survei sebanyak 17 responden menjawab tidak setuju sedangkan 11 responden menjawab setuju. Menurut responden yang menjawab tidak setuju beralasanupah yang berikan masih dibawah standar pengupahan perusahaan farmasi di Industri dan pengupahan masih belum sesuai dengan masa kerja karyawan. Hal tersebut akan membuat kepuasan kerja karyawan akan menurun sehingga akan berpengaruh pada produktivitas kerja mereka.

Setelah melakukan survei terkait dengan gaya kepemimpinan dan kompensasi, survey yang telah dilakukan terhadap responden terkait dengan kepuasan kerja di PT X Divisi *Manufacturing*, hal berikut ditujukan pada gambar 1.3, sebagai berikut :



Sumber : Data Olahan Peneliti, 2019

Gambar 1.3 Hasil Pra Survey Persepsi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT X Divisi *Manufacturing*

Berdasarkan pra survey sebanyak 28 responden dengan pertanyaan yang diberikan " Apakah anda puas kerja di perusahaan ini?", hasil dari pra survei sebanyak 16 responden menjawab puas sedangkan 12 responden menjawab tidak puas. Menurut responden yang merasa puas bekerja di perusahaan karena adanya lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan yang kekeluargaan sehingga karyawan merasa nyaman bekerja selain itu fleksibilitas dalam pengajuan cuti terutama saat adanya kebutuhan yang mendesak juga sangat berpengaruh terhdap kepuasan kerja di PT X Divisi *Manufacturing*.

Dari hasil survey diatas diperkuat dengan adanya penurunan kinerja karyawan dari periode 2018 ke 2019 hal ini ditunjukkan dengan banyaknya temuan dari hasil audit mutu internal yang dilakuakn perusahaan setiap tahun sekali, sebagai berikut :

Tabel 1.3Hasil Temuan Mutu Audit Internal Periode 2018 dan 2019

Departemen	**Tahun**	
	2018	**2019**
Production Planning and Inventory Control	0	1
Purchasing	2	4
Warehouse	10	12
Quality Assurance	7	4
Quality Control	9	7
Production	21	38
Technic	8	10
Human Research Develompment & General Affair	13	8
Informasi Teknologi (IT)	3	7
Quality Management Review, Audit Mutu Internal, Document Control	6	8
Research & Develompment	2	4
Total	**81**	**103**

Sumber : Data Sekunder, 2019

Berdasarkan tabel diatas, hasil audit mutu internal dari 2018 ke 2019 mengalami peningkatan hampir di semua departemen yaitu *Production Planning and Inventory Control*, *Purchasing*, *production*, *Technic*, *Informasi Teknologi (IT)*, *Quality Management Review*, *Audit Mutu Internal*, *Document Control*, dan *Research & Develompment*. Hal tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada

kinerja karyawan yang menurun di PT X Divisi*Manufacturing*.

Sehingga dari hasil pra survei dan tabel diatas menunjukkan bahwa pemimpin di PT XDivisi *Manufacturing*harus memperhatikan gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi serta kepuasan kerja karyawan agar kinerja dan produktivitas karyawan dapat meningkat. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, alasan penulis tertarik melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT X Divisi *Manufacturing*.

1.2 Identifikasi Masalah dan Pembatasan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka peneliti dapatmenyimpulkan :

1. Tingkat kedisiplinan karyawan yang kurang terlihat dari data absensi yang rata-rata tinggi sehingga produktivitas kerja karyawan mengalami penurunan, hal ini disebabkan kurangnya perhitungan waktu keberangkatan karyawan dari rumah mereka sehingga terjebak macet dan mengalami keterlambatan masuk kerja.
2. Terdapat kekurangan dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif karena kepemimpinan partisipatif selalu melibatkan gagasan dan ide karyawan untuk mengambil keputusan namun hal demikian berpengaruh terhadap lama nya keputusan yang diambil karena tidak ada kata sepakat dan tidak jelas sehingga hal tersebut membuat karyawan bingung dan berpengaruh terhadap kinerja mereka.
3. Karyawan merasa kompensasi yang diterima masih tidak sesuai dengan lama kerja dan beban kerja yang diberikan dan belum sesuai dengan standar upah farmasi di industri sehingga menyebabkan karyawan merasa tidak puas dan hal tersebut mempengaruhi produktivitas kerja mereka.
4. Kinerja karyawan yang mengalami penurunan yang mengakibatkan banyaknya temuan pada audit mutu internal dari periode 2018 ke 2019 sangat signifikan dikarenakan adanya ketidakpuasan kerja karyawan.

1.2.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas, maka dapat diambil rumusan sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya terbatas pada karyawan yang bekerja di PT X dan hanya karyawan yang berada di divisi *manufacturing*.
2. Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang statusnya sebagai karyawan tetap dan karyawan kontrak.
3. Penelitian adalah berfokus pada Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin

Kerja (X_2), Kompensasi (X_3), Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z).

4. Pada variabel gaya kepemimpinan (X_1) yang diukur adalah persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan(X_1) atasan di PT X divisi *manufacturing*.
5. Pada variabel disiplin kerja (X_2) yang diukur adalah persepsi karyawan terhadap disiplin kerja (X_2) di PT X divisi *manufacturing*.
6. Pada variabel kompensasi (X_3) yang diukur adalah persepsi karyawan terhadap kompensasi (X_3) yang diberikan di PT X divisi *manufacturing*.
7. Pada variabel kepuasan kerja (Z) yang diukur adalah persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja(Z) di PT X divisi *manufacturing*.
8. Pada variabel kinerja (Y) yang diukur adalah persepsi karyawan terhadap kinerja (Y) di PT X divisi *manufacturing*.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*?
3. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawanPT X Divisi *Manufacturing*?
4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*?
5. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*?
6. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*?
7. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*?
8. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*?
9. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*?
10. Apakah terdapat pengaruh kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*?

1.4 TujuanPenelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT X Divisi*Manufacturing.*

2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing.*
5. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*.
6. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*.
7. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*.
8. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*.
9. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*.
10. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT X Divisi *Manufacturing*.

1.5 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak:

1. Bagi perusahaan
   1) Sebagai acuan perusahaan untuk pertimbangan dalam pembuatan kebijakan dan Peraturan perusahaan. Sehingga kedepannya karyawan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga bisa meningkatkan prestasinya.
   2) Perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk sumber daya manusia dan untuk meningkatkan kinerja para karyawannya.
2. Bagi Pembaca
   1) Sebagai sumber informasi tentang gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan
   2) Sebagai informasi arti pentingnya sebuah kinerja karyawan terhadap kemajuan perusahaan.
   3) Sebagai informasi mengenai adanya kaitan gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
3. Bagi Akademisi

   Diharapkan dapat menjadikan penambah wawasan dan pengetahuan serta sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut dimasa mendatang mengenai gaya kepemimpinan, disiplin kerja , kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.