

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi sebuah perusahaan karena Sumber Daya Manusia sebagai penggerak utama organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting sehingga harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan. Kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan, kinerja organisasi, pendapatan maupun kelangsungan bisnis perusahaan. Untuk meminimalisir kegagalan tersebut, perusahaan membutuhkan MSDM (manajemen sumber daya manusia) dalam memproses pendayagunaan seluruh sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Fahmi (2016:1) manajemen sumber daya manusia (*Human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan memperhatikan tenaga kerja yang efektif. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, terdapat peran seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan agar dapat mencapai suatu tujuan bersama.

Sumber daya manusia kaitannya dengan masalah ini ialah karyawan yang ada di suatu perusahaan. Kinerja karyawan dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan karena kinerja adalah perilaku yang diperlihatkan masing-masing orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan menurut peranannya karyawan di perusahaan. Menurut Sinambela (2017:480) kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi sangat diperlukan agar tujuan yang diinginkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan baik. Kinerja suatu organisasi akan meningkat apabila terdapat kerjasama dan hubungan yang baik antara pimpinan dan

pegawainya. Dengan meningkatnya kinerja pegawai akan meningkatkan kinerja perusahaan. Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan kerja.

Seseorang akan dapat mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan atau organisasi, tergantung pada bagaimana pemimpin melaksanakan aktivitas kepemimpinan di dalamnya. Melalui sistem kepemimpinan yang tepat maka dapat meningkatkan kinerja para bawahan atau karyawannya. Hasibuan (2011:13) mengatakan: “pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaannya dalam mencapai suatu tujuan”. Dalam organisasi atau perusahaan sikap dan sifat kepemimpinan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan di dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. 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, yaitu pemimpin harus memahami setiap perilaku dan sifat bawahannya yang berbeda-beda.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikut-nya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robin dalam Iqbal, 2021). Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, peran gaya kepemimpinan transformasional meliputi memotivasi karyawan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan, dan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan 1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, 2) mengkomunikasikan dan memperjelas visi, dan 3) memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu, dan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara pimpinan dan karyawan yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya (Avilla, 2017).

Untuk itu dalam pencapaian suatu visi dan pencapaian tujuan bersama tentunya sebagai seorang pemimpin tentunya juga harus memperhatikan peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) karyawan dengan pemberian

pelatihan secara profesional dan terukur, dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus menyusun berbagai program dan strategi sebagai upaya pengembangan kapasitas karyawan agar mampu bertanggung jawab atas jabatan yang diembang, tentunya hal tersebut harus dilakukan dengan pemberian pelatihan kepada karyawan.

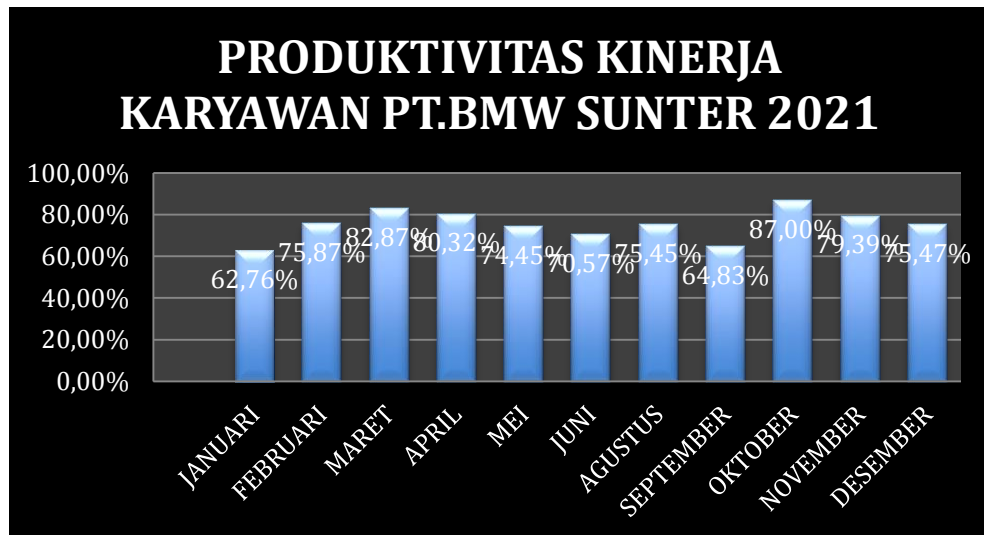
Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem. Pelatihan terdiri atas serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Alasan diterapkannya pelatihan bagi karyawan adalah pegawai yang baru direkrut seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan - peraturan yang ada (Triasmoko, 2014). Pelatihan merupakan hal sangat penting bagi karyawan tentunya untuk menunjang proses pelaksanaan pekerjaan di setiap bidang masing – masing karyawan, pelaksanaan pelatihan dengan baik maka akan memudahkan karyawan melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya sehingga tingkat pencapaian target dari perusahaan dapat tercapai dengan mudah.

Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subyektif dan barangkali merupakan sesuatu yang sangat khas dalam industry, tetapi pada dasarnya adanya dugaan, ketidakadilan, dalam memberikan upah atau gaji, merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan sangat rendah dari karyawan itu sendiri. Menurut Septawan (2014:5) imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Akibat dari ketidakpuasan

dalam pembayaran bisa jadi mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkan derajat ketidakhadiran.

PT. Astra International, Tbk. – *BMW Sales Operation Sunter*, yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang otomotif yang melayani penjualan (*sales*) dan pelayanan purna jual (*after sales*) untuk kendaraan bermerek BMW dipilih sebagai subjek penelitian. Dalam pelayanan *after sales*, *BMW Sales Operation Sunter* menyediakan pelayanan jasa servis mobil yang berkualitas merupakan salah satu tujuan yang dicapai dan selalu memberikan pelayanan yang handal sehingga pelanggan merasa puas atas jasa yang telah diberikan.



Gambar 1.1 Diagram batang produktivitas kinerja karyawan PT.Astra BMW Sunter 2021 (PT AI-BSO Sunter, 2022)

Berdasarkan data di atas Astra BMW Sunter memiliki 4 regu teknis. Jumlah teknis yang dimiliki Astra BMW Sunter berjumlah 20 Teknis dimana setiap regunya memiliki 5 teknis. Seperti data yang telah disajikan untuk Produktivitas target yang harus dicapai setiap regu adalah 75%. Pada awal bulan Produktivitas tidak mencapai target, bulan Februari sampai dengan April pencapaian target terhadap Produktivitas telah tercapai akan tetapi pada 2 bulan berikut Produktivitas tidak mencapai target, dari bulan Juni ke Agustus Produktivitas mengalami kenaikan sebesar 4,88% dan mencapai target, sedangkan bulan September produktivitas tidak mencapai target dan mengalami penurunan yang cukup lumayan dibandingkan bulan Agustus, dan bulan November sampai dengan Desember Produktivitas

mengalami penurunan di 2 bulan yaitu Oktober dan Desember sebesar 7,61% dan 3,92% walaupun di 2 bulan tersebut mengalami penurunan akan tetapi masih mencapai target, sedangkan di bulan November mengalami kenaikan cukup signifikan dari bulan sebelumnya yaitu September sebesar 22,17%.

Dalam kegiatan jasa faktor tenaga kerja (karyawan) mempunyai pengaruh besar, karena tenaga kerjalah yang melaksanakan aktivitas jasa tersebut. Karyawan pada hakekatnya merupakan salah satu unsur sumber daya dalam perusahaan. Sumber daya manusia inilah yang menjalankan kegiatan sehari-hari. Karyawan merupakan *living organism* memungkinkan berfungsinya suatu organisasi atau perusahaan dan menjadi unsur penting dalam manajemen. Agar pekerja dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka di dalam perusahaan diciptakan sistem manajemen yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus PT. Astra Internasional BMW Sunter)”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang masalah ini maka saya memutuskan untuk “Pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel moderasi (Studi kasus PT. Astra I BMW Sunter)” dengan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah kompensasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah kompensasi memoderasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dalam memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dalam memoderasi pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai banyak manfaat, yaitu :

1. **Bagi Akademis**
Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dan menambah referensi bagi peneliti lain agar dapat mengembangkan penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Pelatihan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan.
2. **Bagi Perusahaan**
Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan saran terhadap instansi yang berkaitan yaitu PT. Astra BMW Sunter untuk meningkatkan kinerja yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, pelatihan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan.
3. **Bagi Peneliti Selanjutnya**
Dapat sebagai referensi untuk melanjutkan penelitian tentang kepemimpinan transformasional, pelatihan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan.