

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu elemen terpenting yang terus perusahaan terus berjalan. Meskipun ini tidak berhubungan langsung dengan keuangan atau pendapatan perusahaan, namun secara tidak langsung dapat berimbas pada kinerja perusahaan. Hal ini karena pada dasarnya sumber daya manusia adalah yang bergerak mengelola perusahaan. Potensi Sumber Daya Manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola Sumber Daya Manusia sebaik mungkin. Karena kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja. Tapi faktor manusia lah yang merupakan faktor terpenting di dalam perusahaan.

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi perusahaan adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Organisasi perusahaan dapat berjalan sesuai dengan harapan apabila didalamnya terdapat manusia-manusia yang memiliki satu tujuan yang sama yaitu berkeinginan untuk menjadikan organisasi tempat dia bekerja dan mencari nafkah itu dapat mengalami peningkatan keuntungan serta perkembangan setiap tahunnya. Apabila tujuan dan keinginan itu dapat terwujud, maka sumber daya manusia tersebut tentu berharap kerja keras perusahaan mendapatkan suatu *feedback* dengan nilai yang sesuai dari apa yang telah diperjuangkannya selama ini.

Pendayagunaan karyawan dalam perusahaan bukan merupakan persoalan yang mudah dan sederhana, akan tetapi memerlukan pemikiran yang serius terutama bagi perusahaan atau organisasi yang banyak menggunakan tenaga kerja manusia. Semua organisasi atau perusahaan pasti mempunyai standar perilaku yang harus dilakukan dalam hubungannya dengan pekerjaan, baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Perusahaan menginginkan para karyawan mematuhi standar perilaku ini sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut **Mangkunegara (2013:9)** kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan penilaian kinerja, untuk itu penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Menurut **Rivai (2012:87)** Penilaian kinerja (*performance evaluation*) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi. Dengan kata lain penilaian kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia (SDM) dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Semakin meningkat kualitas karyawan berarti juga semakin meningkat kinerja karyawan yang mendorong peningkatan efektifitas dan efisiensi dari output yang dihasilkan oleh karyawan, sehingga karyawan akan mampu menghasilkan pekerjaan berkualitas. Kualitas sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan untuk dapat mewujudkan tujuan dari perusahaan atau organisasi. Karyawan yang berkualitas akan mampu meningkatkan hasil kerja yang berkualitas dengan biaya yang efisien (**Kadarisman, 2012: 306**).

Berdasarkan hasil survey berkaitan dengan kinerja karyawan pada Terminal BBM Bandung Grup, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.1

Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan

No	Indikator	Kategori Jawaban					Total	Normal
		SS	S	CS	TS	STS		
1.	Kuantitas Kerja	3	11	14	2	0	105	150
2.	Kualitas Kerja	5	23	2	0	0	123	150
3	Kualitas Personal	2	9	16	3	0	100	150
4	Kerja sama	1	13	12	4	0	101	150
5	Kehadiran	2	8	15	4	0	95	150
6	Inisiatif	4	9	12	5	0	102	150
	Jumlah	17	73	71	18	0	626	900

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner Sementara tahun 2018 (diolah)

Tabel 1.2
Kinerja Karyawan antara Faktual dan Standar Target

No	Indikator	Total	Normal	Faktual	Standar Target
1.	Kuantitas Kerja	105	150	70.00%	100%
2.	Kualitas Kerja	123	150	82.00%	100%
3	Kualitas Personal	100	150	66.67%	100%
4	Kerja sama	101	150	67.33%	100%
5	Kehadiran	95	150	63.33%	100%
6	Inisiatif	102	150	68.00%	100%
	Rata-rata			69,56%	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner Sementara tahun 2018 (diolah)

Berdasarkan Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa rata-rata kinerja karyawan secara keseluruhan belum mencapai standar target kerja, dengan rata-rata factual sebesar 69,56%. Hasil penilaian kinerja karyawan menunjukkan bahwa kehadiran menduduki nilai terendah yaitu sebesar 63,33% sedangkan untuk kualitas kerja memperoleh penilaian tertinggi yaitu sebesar 82,00%. Karyawan yang berkualitas akan mampu meningkatkan hasil kerja yang berkualitas dengan biaya yang efisien. Semakin meningkat kualitas karyawan berarti juga semakin meningkat kinerja karyawan yang mendorong peningkatan efektifitas dan efisiensi dari output yang dihasilkan oleh karyawan, sehingga karyawan akan mampu menghasilkan pekerjaan berkualitas.

Kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang berprestasi, sehingga output dari karyawan yang berprestasi menunjukkan kinerja karyawan yang baik. Disisi lain karyawan yang berprestasi dapat ditingkatkan jika karyawan perusahaan terus menerus di berikan pendidikan dan pelatihan terpadu.

Terminal BBM Bandung Group mempunyai tugas dan perhatian yang cukup besar dalam menilai kinerja yang sangat dibutuhkan karyawan karena dapat mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan. Selama ini Terminal BBM Bandung Group telah melakukan penilaian prestasi kerja dengan menggunakan formulir penilaian prestasi kerja yang mencakup kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, disiplin kerja, tanggung jawab, kerja sama, kepemimpinan, prakarsa, keterampilan kerja, kejujuran. Namun, dari hal tersebut terlihat masih ada aspek

dari penilaian prestasi kerja pada Terminal BBM Bandung Group yang belum terpenuhi.



Sumber: Terminal BBM Bandung Group tahun 2018 (diolah)

Gambar 1.1
Penilaian Prestasi Kerja Terminal BBM Bandung Group
Tahun 2015/2017

Dari Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan prestasi karyawan dari tahun 2015-2017. Pada tahun 2015 penilaian pencapaian prestasi karyawan yang baik sebesar 78,6%. Namun pada tahun 2016 penilaian pencapaian prestasi karyawan yang baik agak menurun menjadi 77,4% hingga pada tahun 2017 penilaian pencapaian prestasi karyawan makin menurun menjadi 74,5%. Untuk penilaian pencapaian prestasi karyawan yang cukup tahun 2015 sebesar 19,8%, lalu pada 2016 penilaian pencapaian prestasi karyawan yang cukup sebesar 21,2% dan pada 2017 penilaian pencapaian prestasi karyawan yang cukup sebesar 23,4%. Terakhir pada penilaian pencapaian prestasi karyawan yang kurang tahun 2015 sebesar 1,6%, penilaian pencapaian prestasi karyawan yang kurang tahun 2016 sebesar 1,4% dan tahun 2017 penilaian pencapaian prestasi karyawan yang kurang sebesar 2,1%. Kurang efektifnya penilaian prestasi yang dilakukan dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, sudah seharusnya penilaian prestasi

kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena penilaian prestasi kerja sangat berpengaruh pada kinerja karyawan itu sendiri.

Saat ini masih ada beberapa kelemahan kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan Terminal BBM Bandung Group, dimana karyawannya yang sering tidak masuk kerja, kurang bertanggung jawab terhadap tugasnya, mencuri waktu, sering keluar masuk kantor karena alasan-alasan yang tidak jelas yang akan merepotkan perusahaan, sehingga Terminal BBM Bandung Group perlu membenahi kegiatan operasionalnya dan itu akan sangat menyita waktu dan biaya. Hal ini jelas sangat berpengaruh terhadap perusahaan dan dapat menurunkan kinerja perusahaan (*Human Resources Development* Terminal BBM Bandung).

Tabel 1.3
Jumlah karyawan yang hadir dan yang tidak hadir
Periode April-Desember 2017

BULAN	Jumlah Pekerja	Pekerja Yang Masuk	Keterlambatan	Pekerja Yang Tidak Masuk				Persentase
				Izin	Sakit	Mangkir	Cuti	
April	30	29	2	1	0	0	0	97%
Mei	30	28	3	1	0	0	1	93%
Juni	30	25	2	0	2	2	1	83%
Juli	30	24	1	2	3	1	0	80%
Agustus	30	25	1	0	2	2	1	83%
September	30	27	2	0	0	1	2	90%
Oktober	30	26	3	1	0	3	0	86%
November	30	24	3	2	2	2	0	80%
Deember	30	25	2	1	3	0	1	83%

Sumber: Terminal BBM Bandung Group Tahun 2018

Data Tabel 1.3 diatas menunjukkan jumlah kehadiran karyawan selama April-Desember 2017 terlihat bahwa tingkat kehadiran karyawan berfluktuatif dan cenderung mengalami penurunan. Persentase kehadiran yang paling rendah terjadi pada bulan Juli dan November 2017 yaitu 80% atau 24 karyawan yang masuk, dari jumlah keseluruhan karyawan yaitu sebanyak 30 karyawan dengan berbagai alasan didalamnya. Tingkat keterlambatan dan mangkir karyawan yang semakin meningkat mengindikasikan bahwa kinerja karyawan kurang. Presentase kehadiran pada periode April-Desember tahun 2017 ini tidak sesuai dengan target

yang ditetapkan perusahaan. Karena pada dasarnya perusahaan menetapkan tingkat kehadiran karyawan sebesar 100% pada setiap bulannya.

Oleh karena itu menjadi tanggung jawab setiap pemimpin untuk mengusahakan kegiatan-kegiatan tersebut yang merupakan suatu kegiatan yang menyenangkan bagi karyawan sehingga dalam melakukan pekerjaan mereka tidak merasa tertekan dan terpaksa. Hal tersebut akan menimbulkan kesadaran dan anggapan bahwa dirinya merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari perusahaan dan juga timbulnya perasaan memiliki. Dengan demikian kemajuan yang dicapai perusahaan berarti kemajuan dirinya. Pada akhirnya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena produktivitas yang tinggi yang diberikan karyawan.

Permasalahan mengenai kinerja adalah suatu tantangan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen disetiap organisasi, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.4
Variabel-variabel yang Mempengaruhi Kinerja

No.	Variabel	Persepsi	Harapan
1	Gaya Kepemimpinan	68%	100%
2	Pengembangan Karir	61%	100%
3	Penilaian Prestasi	80%	100%
4	Kompensasi	66%	100%
5	Motivasi	79%	100%
6	Insentif	82%	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner Sementara tahun 2018 (diolah)

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu gaya kepemimpinan, pengembangan karir, penilaian prestasi, kompensasi, motivasi dan insentif. Untuk penilaian prestasi, motivasi dan insentif dipersepsikan kategori baik karena berada diatas 70%, namun untuk variabel gaya kepemimpinan, pengembangan karir, dan kompensasi dikategorikan cukup/sedang karena dibawah 70%. Dengan demikian variabel gaya kepemimpinan, pengembangan karir, dan kompensasi masih kurang baik dan harus ditingkatkan agar kinerja karyawan pun semakin meningkat.

Pentingnya kualitas karyawan dalam meningkatkan perusahaan, mendorong manajemen untuk selalu melakukan pembinaan dan pengembangan sumber daya karyawan yang ada di perusahaan. Salah satu upaya yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk dapat berkembang, bertahan, dan mewujudkan tujuan dari perusahaan atau organisasi adalah melalui gaya kepemimpinan.

Pemimpin mempunyai tugas penting sekaligus rumit. Khusus dalam pengelolaan SDM, seorang pemimpin harus menyadari bahwa karyawan merupakan asset yang paling banyak mempengaruhi produktivitas perusahaan. Dengan kata lain, harus disadari bahwa terdapat ketergantungan antara perusahaan dengan karyawan. Perusahaan, selain menuntut para karyawannya untuk bekerja secara optimal agar mencapai tujuan perusahaan, disisi lain harus mengerti akan kebutuhan setiap karyawannya. Peranan pemimpin dalam menciptakan sebuah hubungan yang baik dengan karyawannya sangat menentukan arah kemajuan perusahaan. Pola hubungan kerja sangat berpengaruh terhadap cara atau gaya seorang atasan dalam mengelola perusahaannya sesuai arah yang ditentukan.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif demi tercapainya tujuan dari organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki seorang pemimpin yang memiliki gaya yang berbeda - beda pula. Sehubungan dengan adanya perbedaan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi serta adanya perbandingan antara pemimpin satu dengan yang lain, tentulah berbeda dalam sifat, kebiasaan, watak serta kepribadiannya, sehingga tingkah laku dan gayanya tentu tidak akan sama diantara para pemimpin, karena akan muncul berbagai tipe atau gaya kepemimpinan yang akan dijalankan setiap pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Sehingga untuk mengetahui efektifitas pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka saling berinteraksi dengan melihat implementasi gaya kepemimpinan yang ada.

Dalam hubungan pimpinan dengan bawahannya, sejumlah karyawan berharap mendapatkan perlakuan kepemimpinan yang terbuka dan memberikan keleluasaan dalam bekerja, sedangkan yang lainnya berharap agar pimpinan lebih

banyak melakukan pengarahan. Kesesuaian antara kepemimpinan dengan apa yang menjadi harapan karyawannya tentu akan menimbulkan dampak positif pada diri para bawahan terhadap hubungannya dengan atasan secara khusus dan terhadap perusahaan secara umum. Dalam kenyataannya, setiap karyawan tidak hanya dikuasai oleh motif-motif ekonomi saja. Upah dan gaji yang besar belum tentu dapat menjamin kepuasan dan mampu memotivasi kerja karyawan. Karyawan sangat peka terhadap tindakan yang dilakukan pimpinan serta situasi dan keadaan lingkungan kerjanya.

Gambaran mengenai kepemimpinan dalam dunia kerja yang menjadi perhatian bagi penulis, sifat seorang pemimpin, karakter dan kebiasaannya menjadi hal yang berpengaruh terhadap anak buahnya. Terkadang pemimpin terpancing emosinya bahkan tak terkendali dalam memberi keputusan terhadap bawahannya. Bahkan ada pula pemimpin yang tidak memahami situasi dan kondisi yang dihadapi oleh karyawannya. Lebih parah lagi ada pemimpin yang tidak mengetahui cara kerja yang baik sehingga tidak dapat menjadi contoh dan panutan bagi karyawannya. Hal-hal ini yang menurut penulis berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.

Semua keadaan yang diatas adalah merupakan sebagian kecil dari sekian banyaknya cara-cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya. Ada juga perusahaan yang memiliki pemimpin yang sangat disiplin, jujur dan berwibawa tetapi tak mampu mengantarkan perusahaan menuju tujuan yang diharapkan. Ada pula perusahaan yang memiliki pemimpin yang tidak mengetahui cara kerja yang baik, kurang disiplin tetapi mampu mengendalikan bawahannya dengan baik.

Seorang pemimpin akan memainkan peranan yang sangat dominan dalam kehidupannya dalam organisasi. Peranan tersebut sama sekali tidak mengurangi, apalagi mengabaikan pentingnya peranan yang perlu dan harus dimainkan oleh para tenaga pelaksana. Akan tetapi tenaga pelaksana perlu dibimbing, dibina, diarahkan, dan digerakan secara sedemikian rupa sehingga mau dan mampu mengerahkan tenaga, waktu, dan tenaga keterampilannya bagi kepentingan organisasi.

Dalam hal mengatur demi mencapai tujuan, mungkin akan timbul masalah, pertentangan, proses, pertanyaan tentang apa tujuan pengaturan yang kemungkinan besar dapat menimbulkan konflik di dalamnya. Hal tersebut bisa diatasi dengan adanya persiapan yang matang dari seorang pemimpin agar terjalin kerja sama dengan karyawannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

Terminal BBM Bandung Group merupakan salah satu unit operasional Supply & Distribution (Penerimaan, Penimbunan dan Penyaluran) BBM/BBK milik PT PERTAMINA (Persero), yang terdiri dari 2 (dua) lokasi yaitu : Lokasi Ujung Berung dan Lokasi Padalarang, perusahaan ini memiliki pemimpin dengan tipe demokratis, hal ini dapat terlihat dari pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang unpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Berdasarkan survey awal terhadap karyawan pada Terminal BBM Bandung Group berkaitan dengan gaya kepemimpinan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.5

Gaya Kepemimpinan pada Terminal BBM Bandung Group

No	DIMENSI	SKOR
1	Kepemimpinan Koersif (<i>Coersive Style</i>)	3,89
2	Kepemimpinan Otoritatif (<i>Authoritative Style</i>)	3,99
3	Kepemimpinan Afiliatif (<i>Affiliative Syle</i>)	3,98
4	Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership</i>)	4,01
5	Kepemimpinan Pacesetting (<i>Pacesetting Leadership</i>)	3,96
6	Kepemimpinan Coaching (<i>Coaching Leadership</i>)	3,98
Rata-rata		3,97

Sumber: Data Kuesioner yang telah diolah Tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas jika dilihat dari skor tertinggi terdapat pada dimensi kepemimpinan demokratis (*Democratic Leadership*), dengan demikian gaya kepemimpinan yang dianut oleh pimpinan Terminal BBM Bandung Group

adalah gaya kepemimpinan demokratis (*Democratic Leadership*). Hal ini ditunjukkan dengan Pemimpin menghargai pendapat bawahan, Pemimpin fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide baru, Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama, Bawahan dan atasan selalu melakukan pertemuan secara terus – menerus dan Penetapan keputusan dilakukan dengan cara pemungutan suara yang mengikutsertakan bawahan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin didalam memotivasi karyawannya dalam menjalankan aktifitas perusahaannya akan sangat menentukan kinerja dari perusahaan atau organisasi. Karena apabila tidak terjalin pengaruh yang harmonis antara pemimpin dengan karyawannya maka akan sulit untuk menyatukan indikator-indikator yang ada dalam usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Organisasi atau perusahaan akan mengharapkan kinerja yang baik dari setiap karyawannya sehingga mereka mempunyai motivasi yang tinggi dan loyal terhadap perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut maka perlu didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik dari pemimpin yang ada di perusahaan.

Semakin sesuai gaya kepemimpinan yang diharapkan karyawan maka mereka akan puas, maka dari itu jika karyawan merasa puas dengan gaya kepemimpinan tersebut maka mereka mengulang apa yang mereka telah dapat dari gaya kepemimpinan yang dipimpinya. Maka mereka akan semakin giat dan semangat bekerja sehingga kinerja mereka akan semakin tinggi.

Gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan, hal tersebut berdasarkan pada pernyataan Ramli dan Warsidi (2001 dalam Utama 2015) yang mengatakan bahwa “Tindakan dan pimpinan terhadap pengikutnya dalam melaksanakan tugas akan memberi pengaruh nyata pada hasil kerja yang mereka capai”.

Selain gaya kepemimpinan yang baik, salah satu cara yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan adalah dengan memperhatikan pengembangan karier karyawan. Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang

diinginkan. Tujuan dari seluruh pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia diperusahaan saat ini dan dimasa mendatang. Karena itu pengembangan karier merupakan alat yang tepat untuk merangsang karyawan agar mampu bekerja lebih baik.

Pengembangan karir merupakan bentuk kegiatan yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan. Dengan demikian, program ini dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Program pengembangan karir harus didasarkan pada pertimbangan yang matang agar diperoleh hasil yang optimal. Oleh karena itu, sebelum program pengembangan karir dilaksanakan, pimpinan Perusahaan atau organisasi harus menetapkan suatu dasar yang dijadikan pedoman yang menjadi pertimbangan dalam penilaian prestasi kerja karyawan, dan program pengembangan karir juga diharapkan mampu meningkatkan dan menguntungkan Perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan survey awal terhadap karyawan pada Terminal BBM Bandung Group berkaitan dengan pengembangan karir diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.6
Tanggapan Responden Mengenai Pengembangan karir pada Terminal BBM Bandung Group

No	Dimensi	Skor
1	Prestasi Kerja	3.83
2	<i>Exposure</i>	3.94
3	Kesetiaan Organisasional	3.98
4	Mentors dan sponsors	3.82
5	Kesempatan untuk Tumbuh	3.82
Rata-rata		3.88

Sumber: Data Kuesioner yang telah diolah Tahun 2018

Berdasarkan pada di atas menunjukkan bahwa Pengembangan karir berada dalam kategori baik, namun masih terdapat kekurangan berdasarkan fenomena di Terminal BBM Bandung Group, penulis melihat melalui promosi

jabatan yang dilakukan oleh perusahaan, promosi tersebut salah satu faktor dipengaruhi pada prestasi kerja yang dimiliki setiap individu karyawan, berbagai permasalahan karyawan sering ditemui ketika karyawan melihat posisi atau jabatan yang mereka tempati tidak sesuai dengan tingkat atau latar belakang pendidikan, Akibatnya, bagi mereka bekerja merupakan tugas yang berat sehingga tidak ada upaya mereka memotivasi diri untuk naik ke jenjang karier yang lebih tinggi.

Faktor yang menunjang pengembangan karier yang dapat dilaksanakan perusahaan adalah sistem pendidikan dan pelatihan, sistem penilaian prestasi kerja, kenaikan pangkat, promosi jabatan dan mutasi kerja, maka telah saatnya pula bagi perusahaan untuk menyadari pentingnya kebijaksanaan pengembangan karier bagi karyawan. Dengan penjelasan mengenai pengembangan karier tersebut karyawan akan terdorong untuk menjalankan pekerjaannya sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan bisa dicapai lebih mudah.

Menurut Bianca dkk (2013) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan, dibandingkan dengan motivasi dan kepuasan kerja yang dimilikinya. Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa tahapan karir yang jelas mampu mendorong keinginan karyawan untuk terus menerus belajar dan meningkatkan kinerjanya secara bertahap agar suatu saat bisa mencapai posisi atau jabatan yang diinginkannya. Dengan demikian berdasarkan pernyataan tersebut bahwa pengembangan karir berhubungan erat dengan kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan dan pengembangan karir faktor lain yang dapat memotivasi seorang karyawan supaya kinerjanya meningkat yaitu pemberian kompensasi, dimana kompensasi sebagai sarana motivasi mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian kompensasi dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. kompensasi merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Menurut Mondy (2016:247), Kompensasi adalah keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka. Menurut Sirait (2012:22) menyebutkan Kompensasi dapat diberikan secara langsung dan tidak langsung. Adapun pemberian kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diperoleh pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi tidak langsung yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan fisik dimana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi finansial ini meliputi kepuasan yang diperoleh dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna dan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Pemberian Kompensasi dengan cara adil merupakan daya penggerak yang dapat merangsang terciptanya pemeliharaan pegawai. Hal-hal yang menjadi permasalahan pokok dalam faktor tenaga kerja adalah bagaimana caranya agar pegawai ini dalam melaksanakan tugas-tugasnya mampu menghasilkan hasil maksimal sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Dalam hal ini perusahaan harus menyadari bahwa prestasi yang maksimal tidak dapat timbul dengan sendirinya, melainkan harus didorong atau dirangsang sebagai suatu motivasi bagi para pegawai. Rangsangan yang diberikan biasanya adalah balas jasa atau biasa disebut kompensasi. Perusahaan biasanya akan memberikan kompensasi yang tepat bagi para pegawai dengan tujuan dapat memberikan pengaruh positif terhadap perusahaan juga terhadap pegawainya. Sehingga kedua belah pihak akan memperoleh keuntungan yang maksudnya adalah dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan sebagai bentuk kompensasi terhadap pegawainya, perusahaan akan memperoleh timbal balik berupa hasil kerja yang baik, sedangkan bagi para pegawai pemberian balas jasa berupa kompensasi yang baik dan sesuai akan memberikan kepuasan, sehingga akan mendorong dan merangsang kinerja pegawainya.

Dalam rangka merangsang prestasi kerja yang tinggi dari karyawannya maka perusahaan harus berusaha melaksanakan dan menetapkan kompensasi yang

tepat agar memberikan pengaruh positif terhadap perusahaan maupun kepada karyawan yang bersangkutan.

Tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk menghargai prestasi kerja pegawai, menjamin keadilan diantara pegawai, mempertahankan pegawai, memperoleh pegawai lebih bermutu, dan system kompensasi harus dapat memotivasi para pegawai. Adanya kompensasi yang memadai dapat membuat pegawai termotivasi untuk bekerja dengan baik, mencapai prestasi seperti yang diharapkan perusahaan, dan dapat meningkatkan tingkat kepuasan pegawai.

Berdasarkan survey awal terhadap karyawan pada Terminal BBM Bandung Group berkaitan dengan kompensasi yang diberikan perusahaan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.7
Tanggapan Responden Mengenai Kompensasi pada Terminal BBM Bandung Group

No	Dimensi	Skor
1	Kompensasi Langsung <i>(Direct Compensation)</i>	3.91
2	Kompensasi tidak langsung <i>(Indirect Compensation)</i>	3.93
Rata-rata		3.92

Sumber: Data Kuesioner yang telah diolah Tahun 2018

Berdasarkan pada Tabel di atas menunjukkan bahwa kompensasi berada dalam kategori baik. Hal ini tercermin dari tanggapan responden bahwa Gaji yang karyawan terima sudah memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, Gaji yang karyawan terima selama ini dirasakan sesuai dengan tenaga, pikiran dan waktu yang karyawan keluarkan selama bekerja, Insentif yang karyawan peroleh dari instansi membuat karyawan bekerja lebih giat dan optimal, Adanya kendaraan operasional membuat pekerjaan lebih optimal, Pemberian Tunjangan Hari Raya, dan cuti dapat dirasakan manfaatnya, Adanya tunjangan pendidikan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan.

Namun terdapat Fenomena kompensasi pada Terminal BBM Bandung Group hanya memberikan tunjangan kesehatan kepada karyawan yang bekerja di

atas tiga tahun. Hal tersebut menjadi permasalahan bagi karyawan yang bekerja di bawah tiga tahun. Juga kurangnya fasilitas yang diberikan perusahaan berupa kendaraan antar jemput bagi karyawan bawahan.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja (Mangkunegara, 2013:67). Para karyawan memerlukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa depan. Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang tinggi diakui dan diberikan kompensasi yang sesuai oleh perusahaan, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu dimasa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mengharapkan tingkat kompensasi yang tinggi pula. Berdasarkan uraian di atas diduga bahwa kompensasi berhubungan dengan kinerja karyawan.

Suatu perusahaan memerlukan suatu strategi efektif yang harus dicapai menuju keberhasilan. Perusahaan dapat menggunakan kompensasi dan bagi hasil sebagai alat untuk memotivasi pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sebab, kompensasi berorientasi pada hasil kerja. Upah merupakan motivator paling penting yang digunakan dalam masyarakat yang terorganisasi.

Sebuah perusahaan yang baik harus dapat memelihara dan meningkatkan kinerja karyawannya yang bersumber dari timbulnya rasa kepuasan yang mereka peroleh melalui gaya kepemimpinan, pengembangan karir karyawan dan kompensasi yang khususnya dicurahkan untuk memelihara dan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Program-program tersebut antara lain melalui usaha-usaha pemeliharaan kesehatan, memberikan tunjangan-tunjangan, menyediakan fasilitas-fasilitas serta memperhatikan keamanan kerja untuk menjamin perlindungan kondisi badaniah dan rohaniah karyawannya yang akhirnya akan dapat membentuk dan meningkatkan kinerja.

Kenyataannya dalam bekerja menyatakan bergairah atau tidak bergairah bersemangat atau tidak bersemangat seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Motif sering diistilahkan sebagai dorongan atau tenaga yang merupakan gerak jiwa dan

jasmani untuk bergerak. Sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu yang pada akhirnya akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan orang/karyawan terhadap pekerjaannya. Pegawai/ tidak hanya secara formalitas bekerja dikantor, tetapi harus mampu merasakan dan menikmati pekerjaannya, sehingga ia tidak akan merasa bosan dan lebih tekun dalam beraktifitas.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan Kathy Caprino pada tahun 2011, ada enam alasan utama dari ketidakpuasan kerja diantara para responden. Alasan ketidakpuasan yang pertama adalah balance, yaitu keseimbangan antara keluarga dan karir. Kedua adalah money, yaitu gaji yang diperoleh tidak cukup untuk menghidupi diri sendiri atau keluarganya. Ketiga adalah skill, yaitu tidak cocoknya keterampilan dan bakat yang diperlukan untuk pekerjaan mereka. Keempat adalah respect, yaitu karyawan merasa diremehkan dan diperlakukan kurang baik. Kelima adalah meaning, yaitu karyawan merasakan sedikitnya pengalaman positif dalam pekerjaan mereka. Keenam adalah struggle, yaitu pekerjaan yang terlalu berat (Caprino, 2011, 1-2). Bagi sebuah perusahaan jasa, untuk bisa menyediakan layanan yang konsisten diperlukan kinerja yang baik dari karyawan. Kinerja yang baik dapat tercipta jika ada kepuasan kerja.

Berikut disajikan tingkat kepuasan karyawan pada Terminal BBM Bandung Group periode tahun 2013-2017.

Tabel 1.8
Tingkat Turnover pada Terminal BBM Bandung Group

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	% Karyawan keluar
2013	34	-	1	2,9%
2014	36	2	0	-
2015	34	-	2	5,88%
2016	32	-	2	6,25%
2017	30	-	-	-

Sumber: Manajemen Terminal BBM Bandung Group Tahun 2018

Berdasarkan analisis tingkat turnover yang terdapat pada tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan tidak betah dan tidak puas bekerja di perusahaan. Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat mengakibatkan sikap kecewa yang dapat menyebabkan perubahan sikap terhadap pekerjaan. Seperti menghindari tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan pekerjaan, bahkan karyawan tersebut keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja merupakan sikap dan rasa seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya yang didukung oleh beberapa faktor penunjang diantaranya gaya kepemimpinan.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat pemimpin yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Seorang pekerja yang menerima penghargaan dari pimpinan yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi pimpinan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja karyawan juga diduga dipengaruhi oleh variabel pengembangan karier, karena jika dikaitkan dengan tingkat jabatan, kepuasan kerja pegawai akan meningkat, dan ketika seorang pegawai sudah duduk dalam suatu jabatan, maka kepuasan kerja pegawai cenderung akan semakin tinggi dan pada gilirannya, hal tersebut mendorong pegawai untuk merencanakan kariernya dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk itu, seperti mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan sehingga jabatan yang lebih tinggi dapat diraih. Dalam hal pelaksanaan pengembangan karier seorang pimpinan harus

memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut. Dengan demikian berdasarkan uraian tersebut diduga bahwa pengembangan karir erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi. Kompensasi menunjukkan pada semua hal baik berwujud pada balas jasa berupa finansial maupun non finansial dari perusahaan kepada karyawannya. Jika kompensasi yang diterima karyawan adalah tinggi, maka karyawan akan merasa semakin puas. Sebaliknya jika kompensasi yang diterima oleh karyawan sedikit maka karyawan akan merasa tidak puas dalam bekerja. Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh serta mempertahankan karyawan yang produktif (Suharto dan Yamit, 2005: 55).

Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2014:44) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Jika kompensasi yang diterima semakin tinggi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan

Tabel 1.9

Rumusan Masalah pada Terminal BBM Bandung Group Tahun 2015-2017

	2017	2016	2015
Gaya Kepemimpinan	Aspirasi atau kritik dari bawahan kurang diterima pimpinan	pemimpin terpancing emosinya bahkan tak terkendali dalam memberi keputusan terhadap bawahanya	pemimpin tidak mengetahui cara kerja yang baik
Pengembangan Karir	Rotasi yang terlalu cepat yang dilakukan perusahaan	posisi atau jabatan yang mereka tempati tidak sesuai dengan tingkat atau latar belakang pendidikan	Kurangnya Perusahaan memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan
Kompensasi	Bonus yang diterima kurang sesuai dengan	Memberikan tunjangan hanya untuk karyawan	kurangnya fasilitas yang diberikan perusahaan berupa

	pekerjaan yang dilakukan	yang bekerja di atas 3 tahun	kendaraan antar jemput bagi karyawan bawahan
--	--------------------------	------------------------------	--

Menyadari pentingnya Sumber Daya Manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, maka perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada karyawan ini dan sudah sewajarnya pemilik perusahaan memandang sumber daya manusia lebih dari sekadar asset perusahaan tetapi sebagai mitra dalam berusaha dan salah satu faktor penunjang sebagai keberhasilan perusahaan. Sebagai mitra dalam berusaha, sumber daya khususnya karyawan di perusahaan itu sendiri maka perusahaan harus dapat bersikap adil dari pimpinannya sebagai timbal balik atau balas jasa yang akan diberikannya, sehingga dapat mendorong para karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja. Untuk mendorong motivasi kerja karyawan diperlukan adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan. Karyawan memberikan hasil kerja yang baik untuk kemajuan perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan program kesejahteraan yang sesuai atas hasil kerja yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan untuk pencapaian tujuan yang maksimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel intervening (Studi pada Terminal BBM Bandung Group).**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan Permasalahan yang telah peneliti uraikan pada latar belakang mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel intervening (Studi pada Terminal BBM Bandung Group), maka dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Gambaran gaya kepemimpinan pada Terminal BBM Bandung Group.
2. Gambaran pengembangan karir pada Terminal BBM Bandung Group

3. Gambaran kompensasi pada Terminal BBM Bandung Group.
4. Kinerja karyawan pada Terminal BBM Bandung Group secara keseluruhan belum mencapai standar target kerja
5. Gambaran kepuasan kerja karyawan pada Terminal BBM Bandung Group

1.2.2 Rumusan Masalah

Masalah pokok penelitian ini menyangkut pada gambaran mengenai gaya kepemimpinan, pengembangan karir, kompensasi, kinerja dan kepuasan kerja karyawan pada Terminal BBM Bandung Group. Berdasarkan uraian diatas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai gaya kepemimpinan, pengembangan karir, kompensasi, kinerja dan kepuasan kerja karyawan Terminal BBM Bandung Group
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Terminal BBM Bandung Group?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Terminal BBM Bandung Group?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Terminal BBM Bandung Group?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Terminal BBM Bandung Group
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Terminal BBM Bandung Group?
7. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Terminal BBM Bandung Group?
8. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Terminal BBM Bandung Group?
9. Bagaimana pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Terminal BBM Bandung Group

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data-data, mencari dan mendapatkan informasi tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel intervening (Studi pada Terminal BBM Bandung Group).

Sejalan dengan identifikasi masalah diatas, penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan, pengembangan karir, kompensasi, kinerja dan kepuasan kerja karyawan Terminal BBM Bandung Group
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Terminal BBM Bandung Group.
3. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Terminal BBM Bandung Group
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Terminal BBM Bandung Group.
5. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Terminal BBM Bandung Group
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Terminal BBM Bandung Group
7. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Terminal BBM Bandung Group
8. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Terminal BBM Bandung Group
9. Untuk menganalisis pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Terminal BBM Bandung Group

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi bagi manajemen perusahaan untuk memberikan wawasan dalam hal Gaya

Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kompensasi, kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan.

1.4.2 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini merupakan suatu hal yang dapat menimbulkan manfaat baik bagi penulis, perusahaan, maupun bagi pembaca pada umumnya. Adapun manfaat-manfaat yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pengembangan Ilmu SDM

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan pengembangan teori dalam disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan yang berkaitan dengan kinerja karyawan yang ditimbulkan oleh pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan kompensasi.

2. Bagi Perusahaan

Dengan hasil analisis ini diharapkan, dapat meningkatkan kesadaran perusahaan akan pentingnya Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, dan Kompensasi yang mempengaruhi kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan.

3. Bagi Penulis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesempatan bagi penulis untuk memperoleh gambaran secara langsung mengenai teori-teori dan faktor – factor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

- b. Suatu sarana untuk menambah khasanah keilmuan, khususnya dalam menambah wawasan untuk menyikapi fenomena terkini dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia pada umumnya, dan kinerja karyawan pada khususnya.

- c. Memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sidang untuk meraih gelar Magister pada Universitas Widyatama.

4. Bagi khalayak pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tambahan dan dapat menjadi bahan referensi, khususnya untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas pada penelitian ini.

