

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Menurut Rivai (2004:358) dimana kompensasi dibedakan menjadi 2 (dua) yakni kompensasi finansial, yakni yang berupa uang, dan kebutuhan non finansial yang tidak berupa uang. Untuk dapat memenuhi berbagai macam kebutuhan itulah maka manusia bekerja. Disinilah letak perlunya pemberian insentif baik insentif finansial dan insentif non finansial sebagai daya perangsang bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh. Hal ini penting untuk diperhatikan selain karena mungkin gaji yang diperoleh kurang dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari juga dikarenakan aktivitas kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh para karyawan tidak selalu menarik dan tidak selalu memberikan kepuasan, sehingga diharapkan karyawan dapat berprestasi di lingkungan kerjanya.

Oleh karena itulah diperlukan perhatian dari pihak manajemen untuk dapat mengetahui sistem penerapan insentif yang tepat bagi karyawan agar karyawan merasa betul-betul termotivasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, sehingga dapat mendorong karyawan untuk berprestasi di lingkungan kerjanya. Sesuai dengan pendapat dari Stolovitch and Keeps (1992) bahwa: “Kinerja didefinisikan sebagai seperangkat hasil yang

dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta”. Dari pendapat tersebut dapat diketahui pentingnya prestasi kerja karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai pula dengan pendapat dari Donelly, Gibson, and Ivancevich (1994): “Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dengan demikian maka apabila pihak manajemen benar-benar memahami pentingnya pemberian insentif kepada karyawan dalam rangka menunjang pemenuhan kebutuhan pokok hidup sehari-hari, maka akan dapat tercipta hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan pihak manajemen (perusahaan). Dalam hal ini adalah karyawan dapat bekerja dengan baik, tenang dan sungguh-sungguh sehingga diharapkan dapat mencapai prestasi kerja; dimana dengan adanya prestasi kerja karyawan maka tujuan organisasi dapat tercapai pula (Rivai, 2005:357).

Manusia sebagai anggota organisasi dalam melakukan proses pekerjaan akan sangat dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda, misalnya sifat, sikap, nilai-nilai, keinginan dan minat, dan hal tersebut akan berpengaruh pada gaya kepemimpinan juga pada kinerja. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pimpinan pada saat mempengaruhi orang lain, seperti

yang dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya, tentang perilaku pemimpinnya (Blanchard, 2012).

Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang/karyawan, toleransi terhadap risiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya (Soekarso *et al*, 2010).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Di satu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja, di sisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja (Juniantitheo, 2016).

Gaya kepemimpinan yang biasanya dijumpai di perusahaan perkebunan adalah gaya kepemimpinan otokratik dimana pemimpin cenderung memberikan perintah ke bawahan (*top down authority*), dan cenderung tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan masukan, saran ataupun kritik. Hal ini sesuai dengan perusahaan perkebunan yang telah ada dari zaman

penjajahan Belanda atau bersifat feodal. Gaya kepemimpinan ini cenderung menyebabkan penurunan kinerja karyawan karena merasa tidak dianggap.

Gaya kepemimpinan autentik merupakan gaya kepemimpinan transformasional yang sangat sesuai diterapkan saat ini untuk menghadapi perubahan kondisi zaman saat ini.

Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan menurut Robbins (1996), kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*Ability = A*), motivasi (*Motivation = M*) dan kesempatan (*Opportunity = O*) atau  $Kinerja = f(A \times M \times O)$ , oleh karena hal tersebut sangat diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini, kematangan bawahan berkaitan langsung dengan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu, pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi.

Kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XII mengalami penurunan saat ini, yang dapat dilihat dari kinerja perusahaan yang mengalami penurunan jumlah pendapatan yang diperoleh tiap tahunnya dan penurunan perolehan laba yang diperoleh tiap tahunnya. Perusahaan perkebunan biasanya

melakukan pengukuran kinerja karyawan dengan DP2K (Daftar Penilaian Prestasi Kerja Karyawan), namun belum sistematis yang dibuktikan dengan pengelolaan SDM untuk mencapai kinerja yang tinggi, menjadi perusahaan “*world class company*” sehingga perusahaan masih perlu melakukan sistem pengelolaan SDM yang berbasis kompetensi, sehingga tercipta lingkungan organisasi yang produktif, dan kinerja karyawan dapat terukur dan terintegrasi dengan KPI perusahaan melalui penerapan Sistem Manajemen Kinerja. Hal ini sesuai dengan buku Laporan Umpan Balik (*Feed Back Report*) Asesmen Implementasi Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) PT Perkebunan Nusantara XII 2015 yang dilakukan di tahun 2016.

Perusahaan perkebunan juga memiliki prestasi tenaga kerja yang tidak konsisten. Hal ini menyebabkan perusahaan belum dapat mengakomodir tantangan strategis, tuntutan perubahan kapabilitas dan kapasitas SDM untuk mendukung pencapaian target perusahaan.

Penilaian DP2K (Daftar Penilaian Prestasi Kerja Karyawan) dipengaruhi beberapa faktor:

- a. Hasil Kerja (menyangkut kualitas dan kuantitas kerja)
- b. Usaha (menyangkut motivasi kerja, inisiatif/kreativitas, pengetahuan, kemampuan/kecakapan, dan presensi)

- c. Sikap (menyangkut budi pekerti, kerjasama, tanggung jawab, kepekaan dan kepedulian, serta disiplin dan kejujuran)

Kinerja perusahaan yang penulis teliti dari tahun ke tahun mengalami penurunan, baik dari segi Laporan Keuangan (Laba/Rugi) perusahaan yang mempunyai korelasi dengan kinerja karyawan yang juga menurun dari tahun ke tahun. Sumber data yang penulis ambil di perusahaan penulis bekerja yakni PT Perkebunan Nusantara XII sebagaimana tabel dan grafik di bawah ini:

**Tabel 1.1**

**Kinerja Pendapatan Perusahaan dan Jumlah Karyawan (2011-2018)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>REVENUE</b>								
Real	1.201.843.069.154	1.130.258.071.745	1.159.356.214.233	1.091.859.797.637	1.132.713.696.932	1.076.445.112.202	987.456.557.507	1.023.299.502.846
<b>JLH KARYAWAN TETAP</b>								
Real	4.862	4.594	4.205	3.820	3.352	3.039	3.259	3.067
<b>JLH TENAGA LEPAS</b>								
Real	38.397	37.599	41.677	36.666	49.838	50.021	49.930	49.930

Sumber : *Annual Report* PT Perkebunan Nusantara XII (2011-2018)

Dari tabel 1.1 di atas dapat dilihat adanya penurunan pendapatan dari tahun 2011 ke 2012, dari tahun 2013 ke 2014, dari tahun 2015 ke tahun 2016 dan turun lagi ke tahun 2017, dimana hal tersebut berbanding lurus dengan penurunan jumlah karyawan tetap, namun berbanding terbalik dengan peningkatan jumlah karyawan lepas; sehingga kinerja atau prestasi tenaga kerja dapat dilihat di tabel 1.2.

**Tabel 1.2**

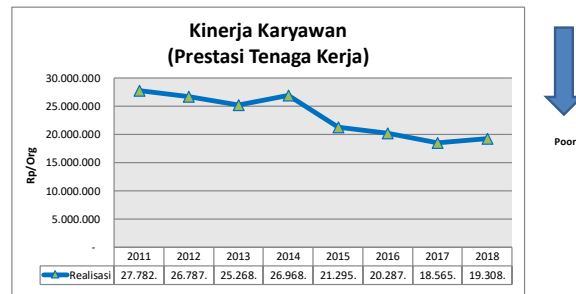
**Kinerja atau Prestasi Karyawan dalam Memperoleh Pendapatan Perusahaan dan Laba Perusahaan (2011-2018)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Revenue Per Labor	27.782.498	26.787.810	25.268.214	26.968.824	21.295.614	20.287.318	18.565.052	19.308.631
Laba	135.202.973.571	128.652.688.601	140.004.618.704	109.059.401.124	13.134.572.979	36.241.967.429	3.210.130.520	15.443.536.212

Sumber : *Annual Report* PT Perkebunan Nusantara XII (2011-2018)

Dari tabel di atas dapat dilihat adanya kecenderungan penurunan *revenue per labor* atau prestasi tenaga kerja dari tahun 2012 s.d. tahun 2013, mengalami kenaikan di tahun 2014 kemudian mengalami penurunan lagi di tahun 2015 s.d. tahun 2017 dan naik kembali di tahun 2018; yang digambarkan dengan grafik:

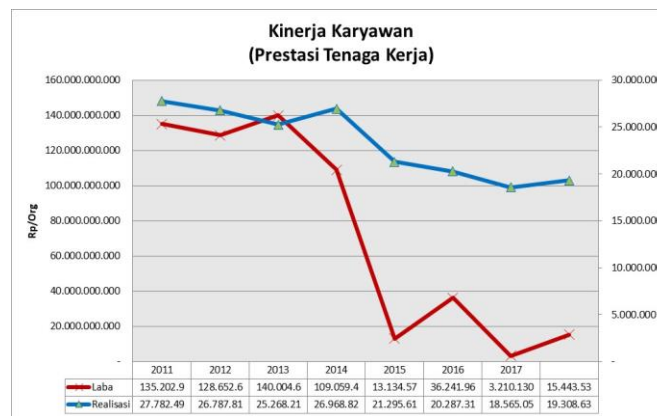
Gambar 1.1



Sumber : Data Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) PTPN XII

Grafik tersebut menggambarkan kinerja karyawan (prestasi tenaga kerja) berdasarkan pendapatan perusahaan per OHK (orang hari kerja) menunjukkan *poor* atau kecenderungan menurun tiap tahunnya.

Gambar 1.2



Sumber : Data Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) PTPN XII

Grafik 1.2 tersebut menggambarkan kecenderungan penurunan kinerja karyawan (prestasi tenaga kerja) berdasarkan laba perusahaan dimana menunjukkan perbandingan lurus dengan penurunan kinerja capaian laba perusahaan.

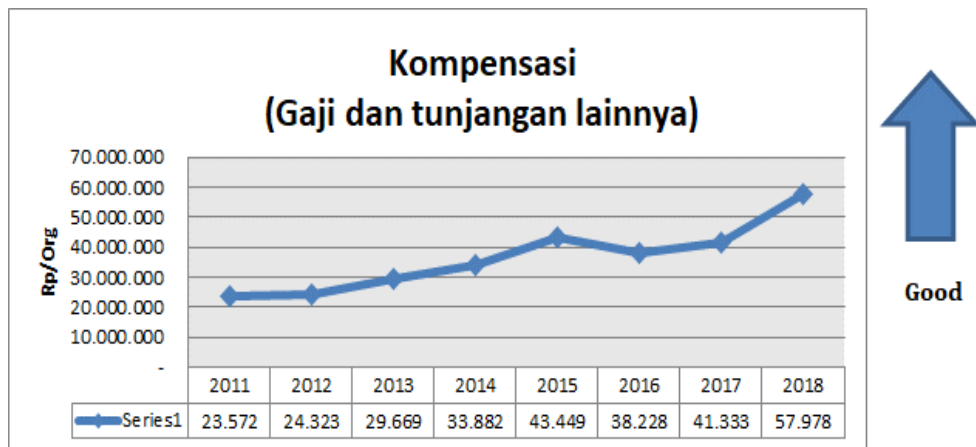
**Tabel 1.3**

**Nilai Kompensasi dan Jumlah Karyawan (2011-2018)**

Tahun	Real Kompensasi	Jumlah Karyawan	Realisasi Per Orang
2011	114.607.834.555	4.862	23.572.158
2012	111.741.692.257	4.594	24.323.398
2013	124.760.471.585	4.205	29.669.553
2014	129.429.310.474	3.820	33.882.018
2015	145.641.320.000	3.352	43.449.081
2016	116.177.595.123	3.039	38.228.889
2017	134.704.731.573	3.259	41.333.149
2018	177.818.705.360	3.067	57.978.058

Sumber : Annual Report PT Perkebunan Nusantara XII (2011-2018)

**Gambar 1.3**



Sumber : Data Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) PTPN XII

Tabel 1.3 dan Grafik 1.3 di atas menggambarkan kecenderungan adanya peningkatan kompensasi (gaji dan tunjangan lainnya) yang diperoleh oleh karyawan/tenaga kerja.



Dari uraian di atas dapat diketahui adanya korelasi antara pemberian kompensasi, gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi atau memberikan pengaruh/dorongan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, maka dalam penulisan tesis ini penulis mengambil judul **“Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Autentik terhadap Motivasi Instrinsik dan Kinerja Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang di atas, maka pokok permasalahan yang akan diteliti oleh penulis adalah:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi intrinsik karyawan PT Perkebunan Nusantara XII ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII ?
3. Apakah gaya kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap motivasi intrinsik karyawan PT Perkebunan Nusantara XII ?
4. Apakah gaya kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII ?
5. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII ?

6. Apakah motivasi intrinsik mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII ?
7. Apakah motivasi intrinsik mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sebagaimana perumusan masalah di atas, penelitian dimaksudkan untuk mengetahui:

a. Tujuan Umum:

Untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan autentik terhadap motivasi dan kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII.

b. Tujuan Khusus:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi intrinsik karyawan PT Perkebunan Nusantara XII.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan autentik terhadap motivasi intrinsik karyawan PT Perkebunan Nusantara XII.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII.

5. Untuk mengetahui motivasi intrinsik yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII.
6. Untuk mengetahui motivasi intrinsik dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII.
7. Untuk mengetahui motivasi intrinsik dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PT Perkebunan Nusantara XII.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

##### **1. Manfaat Praktis**

Sebagai bahan informasi bagi Perusahaan Perkebunan dan organisasi pada umumnya dalam penerapan kebijakan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kebijakan kompensasi dan penilaian kinerja karyawannya.

##### **2. Manfaat teoritis atau bidang keilmuan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan yang dimiliki, khususnya ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia. Khususnya yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan autentik terhadap motivasi intrinsik dan kinerja karyawan pada perusahaan.

## **1.5 Sistematika Tesis**

### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini berisi tentang pendahuluan yang merupakan suatu kerangka berpikir yang dijadikan dasar dalam penelitian ini, untuk memberikan gambaran umum mengenai latar belakang masalah yang ingin diteliti beserta rumusan masalahnya, serta tujuan dan manfaat penelitian yang ingin dicapai serta berisi sistematika penelitian yang memudahkan penulis untuk menjelaskan mengenai isi dari penelitian ini.

### **Bab II Landasan Teori/Tinjauan Pustaka**

Teori berisi tentang penelitian terdahulu dan tinjauan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Teori dan konsep tersebut akan digunakan sebagai kerangka dasar untuk melakukan analisis dan dasar pembahasan dalam memberikan konklusi, implikasi, dan rekomendasi. Pendekatan secara teori ini ditujukan untuk mempermudah analisis dan pembahasan masalah.

### **Bab III Metodologi Penelitian**

Berisi metodologi yang digunakan dalam menganalisa permasalahan yang meliputi metode pengumpulan data dan teknis analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini.

#### Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berisi gambaran perusahaan Perkebunan secara umum meliputi sejarah perusahaan, lini bisnis, produk yang dihasilkan, dan beberapa kebijakan yang ditempuh. Informasi tersebut diharapkan membantu dalam analisa penelitian.

Berisi analisis dan pembahasan hasil penelitian yang meliputi analisa data lingkungan internal dan eksternal yang sudah dilakukan untuk menentukan faktor kunci. Serta seluruh proses dan teknik analisis data, sehingga hasil dari pengujian seluruh hipotesis penelitian sesuai dengan metode yang digunakan.

#### Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dari keseluruhan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini. Selain itu juga menjelaskan apa saja keterbatasan dan saran untuk penelitian-penelitian selanjutnya agar dapat lebih mengembangkan penelitiannya.