

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk mampu bersaing secara profesional. Salah satu strategi penting yang dapat dilakukan perusahaan untuk dapat bersaing adalah dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena sumber daya manusia dalam perusahaan tidak hanya sebagai aset utama, melainkan juga sebagai aset bernilai yang dibutuhkan perusahaan. Menurut Hasibuan (2017: 10) sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Setiap perusahaan tentunya sudah menetapkan target upaya mewujudkan visi dan misinya. Sehingga yang dibutuhkan tidak hanya sekedar memiliki sumber daya manusia, akan tetapi bagaimana cara membentuk sumber daya manusia yang tersedia mempunyai integritas yang tinggi upaya wujudkan tujuan perusahaan.

Berbicara perusahaan yang siap berkompetisi tentunya harus dilandasi manajemen yang baik. Perusahaan perlu melakukan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia agar dihasilkan sumber daya manusia yang kompeten sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja dari individu khususnya tenaga kerja perusahaan. Permasalahan yang dihadapi

oleh beberapa perusahaan adalah masalah pengelolaan pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam peningkatan motivasi kerja, dimana motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan kemampuan dibidangnya. Motivasi terdiri dari dua jenis yaitu motivasi intrinsik/internal adalah motivasi yang berasal dari dalam diri sendiri atau pribadi masing-masing orang dan motivasi ekstrinsik/eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar diri seperti pengaruh dari rekan kerja dan atasan. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan karena dengan motivasi seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Hasibuan dalam Ruyatnasih & Megawati (2018: 167) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugas sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaan tidak akan memuaskan. Motivasi berkaitan dengan sejauh mana komitmen seseorang terhadap pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang motivasinya terhadap suatu pekerjaan

rendah atau turun akan memiliki komitmen terhadap pelaksanaan penyelesaian pekerjaannya. Karyawan tersebut termasuk orang yang kurang semangat atau motivasi rendah.

Kepemimpinan (Leadership) merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari para karyawannya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budayanya (Harahap et al., 2012).

Dalam organisasi harus ada kepemimpinan yang menjadi tolak ukur pusat dari perhatian beberapa karyawan, karena apabila tidak terdapat suatu pemimpin dalam sebuah organisasi maka tujuan dari organisasi sulit untuk diraih. Kepemimpinan memiliki suatu sifat yang dapat digunakan untuk mempengaruhi orang atau kelompok dalam mencapai maksud dan tujuan. Pemimpin-pemimpin yang mampu mewujudkan dari visi serta misi untuk tujuan yang lebih baik di masa depan. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan. Pemimpin yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Menurut Kartono (2013: 38) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Selain kepemimpinan, salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan yaitu dengan pemberian kompensasi kerja. Menurut Utama (2020: 102) Kompensasi adalah hal yang diterima oleh karyawan, baik berupa uang maupun bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi karyawan (kontribusi karyawan) yang diberikannya untuk perusahaan. Kompensasi merupakan kebijaksanaan yang diberikan oleh suatu organisasi yang sangat penting dan strategis, karena hal ini dapat mendorong peningkatan semangat kerja, kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, hal ini bukanlah pekerjaan yang mudah dilakukan, karena efektivitas seorang pemimpin diukur dari kinerja dan pertumbuhan organisasi yang dipimpinnya serta kepuasan karyawan terhadap pimpinannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi karyawannya untuk melaksanakan tugas yang diperintahkan tanpa paksaan, sehingga karyawan secara sukarela akan berperilaku dan berkinerja sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pimpinannya. (Prasastono, 2012)

Objek penelitian ini adalah Toko Buku Gramedia di Kabupaten Bogor yaitu Toko Buku Gramedia Cibinong didirikan bulan 14 November 2014 dan Toko Buku Gramedia Cileungsi didirikan pada bulan Mei 2016 merupakan cabang retail yang baru yaitu. Gramedia Cibinong City Mall merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang Retail (Penjualan) buku , alat tulis kantor ataupun perlengkapan sekolah. Dibawah naungan perusahaan Kompas Gramedia (Group Retail and Publishing). PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor merupakan unit bisnis dari Kompas Gramedia sekaligus cabang dari PT Gramedia Asri Media yang bergerak di bidang *retail* dan *publishing*. PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor mempunyai tugas untuk membantu memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, PT Gramedia Asri Media menyelenggarakan fungsi :

1. Memastikan ketersediaan produk yang dibutuhkan oleh pelanggan
2. Memberikan pelayanan yang terbaik untuk kepuasan pelanggan
3. Memastikan produk telah di pajang atau di *display* di tempat yang sesuai dan mudah untuk dilihat dan di ambil oleh pelanggan.

Dalam mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan, pemimpin PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor diketahui hanya melihat dari berhasil atau tidaknya karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab terhadap pelanggan dan pemimpin masih mengandalkan kesadaran karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab namun tidak berlandaskan dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor memiliki upaya untuk mengatasi masalah sumber

daya manusia ini juga sudah menjadi perhatian oleh bagian personalianya. Diantaranya memberikan *reward* untuk karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Namun, beberapa hal tersebut ternyata masih juga ditemukan kondisi yang kontradiktif, kurangnya pemberian kompensasi, cara kepemimpinan, dan rasa kurang puas pada karyawan yang bila diamati dengan seksama, juga berpengaruh terhadap kondisi motivasi kerja terhadap karyawan, akibatnya menimbulkan rasa jenuh, dan bosan akibat pekerjaan yang dijalani.

Evaluasi kinerja dan rancangan perusahaan kedepan, pemimpin sudah menetapkan jadwal *briefing* (pengarahan singkat) bersama karyawan setiap hari sebelum dimulainya aktifitas kerja ditoko. Namun, menurut pernyataan karyawan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor saat melakukan wawancara tidak terstruktur mengatakan bahwa *briefing* (pengarah singkat) sering kali dilakukan pada saat jam yang tidak tentu, hal ini dibuktikan dengan adanya *briefing* yang terkadang mendadak sehingga membuat pekerjaan karyawan seringkali tertunda, bahkan hal ini terjadi akibat sulitnya mengatur waktu yang tepat antara pemimpin dan karyawan.

Komplain dan masalah yang terjadi saat proses penyelesaian tugas dan tanggung jawab pun sering terjadi akibat motivasi kerja karyawan yang sangat kurang, sehingga apa yang diharapkan pelanggan tidak sesuai yaitu lambatnya penyelesaian tugas dan tanggung jawab.

Saat ada komplain atau masalah, pemimpin PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor diketahui lebih fokus terhadap masalah dan solusi.

Pemimpin sadar akan kurangnya kontrol terhadap karyawan dan tidak ada daftar atau lembar penyelesaian kerja (checklist) karyawan.

Sistem kerja yang berlangsung di PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor, menurut penulis diketahui pemimpin PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor sudah menetapkan jadwal untuk pemberian motivasi yang bersifat non material seperti pembekalan *soft skill* agar karyawan tidak hanya bekerja untuk mendapatkan penghasilan namun juga agar membentuk karakter yang tangguh dan amanah. Jadwal pemberian bekal *softskil* yaitu satu minggu sekali yang berisi tentang *product knowledge* (pengetahuan produk), dan keagamaan namun rutinitas ini sering kali tak terlaksana akibat padatnya proses kerja di PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor.

Pemberian motivasi material berupa kompensasi pada PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor belum terlaksana, seperti tidak adanya biaya lembur karyawan, cuti yang tidak bisa digunakan ataupun diuangkan. Banyak sekali karyawan yang masih sulit dalam menggunakan cutinya. Tak hanya itu terkadang masih banyak juga karyawan yang telah usai kontrak kerja memiliki cuti dan tidak dapat diuangkan. Sedangkan kompensasi tersebut memiliki tujuan untuk menghargai kerja keras karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang lebih bermutu dan sistem kompensasi dapat memotivasi para karyawan. Salah satu penyebab dari belum terlaksanakannya pemberian kompensasi diakibatkan oleh hasil target *active selling* (penjualan produk tertentu yang ditargetkan oleh perusahaan kepada karyawan).

**Tabel 1**  
**Target Active Selling PT Gramedia Asri Media Kabupaten Bogor**  
**Tahun 2018-2020**

No	Tahun	Target	Target Tercapai	%
1	2018	13.935.683.700	13.674.512.000	98%
2	2019	14.577.671.700	11.674.512.000	80%
3	2020	13.144.979.088	8.512.674.000	65%

*Sumber : Laporan Pencapaian Target Active Selling PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor Tahun 2018-2020*

Data diatas menunjukkan bahwa target *active selling* tahun 2017 menunjukkan 98% tercapai, 2018 target yang tercapai 80% dan target yang tercapai paling rendah ada di tahun 2020, dimana kondisi ini yang menyebabkan kurangnya insentif yang diberikan oleh perusahaan. Terbukti dari motivasi karyawan dalam meningkatkan target masih sangat kurang.

Dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan, masih terdapat beberapa permasalahan yang terjadi di PT. Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor. Permasalahan yang ada adalah meningkatnya tingkat absensi sumber daya manusia (SDM) situasi absensi personil dan pemimpin dari PT. Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor ditahun 2018 sebanyak 0,56% , kemudian 2019 menjadi 0,67 % dan ditahun 2020 menjadi 0,76% dimana tingakat absensi yang ditolerir hanya 0,75%. Ini mengindikasikan sebagai indikator yang dapat diciptakan turunnya kinerja SDM. Berikut pada Tabel dibawah dapat dilihat angka absensi karyawan PT. Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor tahun 2018 sampai dengan 2020.



**Tabel 2**  
**Tingkat absensi karyawan di PT Gramedia Asri Media**  
**Kabupaten Bogor Tahun 2018 – 2020**

No	Tahun	Presentasi Absensi
1	2018	0,56 %
2	2019	0,67 %
3	2020	0,76 %

*Sumber : Laporan absensi karyawan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor Tahun 2018-2020*

Berdasarkan Tabel diatas diterangkan tentang tingkat absensi karyawan toko buku Gramedia yang tinggi ini cenderung meningkat tiap tahunnya dan diatas *standart* yang ditentukan dari perusahaan. Hal ini dapat membuat kinerja perusahaan menurun apabila terus dilanjutkan perilaku seperti ini. Tingkat absensi ang meningkat ini disebabkan karena bermacam penyebab, hal tersebut dapat diterapkan pada Tabel dibawah ini yaitu:

**Tabel 3**  
**Tingkat Absensi Tahun 2018-2020**

No	Alasan Tidak Hadir	Presentasi Absensi (%)		
		2018	2019	2020
1	Izin	0,28	0,18	0,20
2	Sakit dengan keterangan dokter	0,16	0,34	0,38
3	Bolos Kerja	0,12	0,15	0,18
Total		0,56	0,67	0,76

*Sumber : Laporan absensi karyawan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor Tahun 2018-2020*

Pada Tabel diatas diterangkan tentang absensi disebabkan bolos kerja memiliki kecenderungan meningkat dari tahun 2018-2020, pada tahun 2018 sebanyak 0,12% dan meningkat pada tahun 2020 sebanyak 0,18%. Dari data tersebut menunjukkan besarnya tingkat absensi dikarenakan bolos kerja dapat dikatakan cukup besar dan kurangnya perhatian dari pemimpin. Ini memerlukan aktifitas yang objektif dari manajemen untuk menjalankan strategi bersaing perusahaan, contohnya adalah dalam mengikutsertakan personil membuat arah kerja, menjalankan tentang bagaimana mewujudkan tujuan itu dan membuat target penjualan. Keikutsertaan ini akan membuat motivasi kerja karyawan yang tinggi untuk perusahaan.

Hal tersebut yang perlu diperhatikan untuk memaksimalkan motivasi kerja karyawan secara internal, pencapaian kinerja harus sesuai dengan tujuan organisasi. PT. Gramedia Asri Media Kabupaten Bogor mengukur pencapaian kinerja perusahaan berdasarkan pencapaian target dalam tingkat penjualan kepada konsumen. “Menjadi perusahaan jaringan ritel dan penerbitan terbesar tersebar dan terpadu di asia tenggara, melalui penyediaan produk berorientasi pasar, layanan unggul, inovatif dan perilaku bisnis yang beretika”.

Berdasarkan uraian-uraian diatas penulis berkeinginan menuangkan dalam sebuah tulisan dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Dalam sebuah perusahaan harus ada keseimbangan interaksi atau timbal balik antara pemimpin dan karyawan agar dapat terciptanya keharmonisan dan kenyamanan dalam bekerja yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, namun saat ini masih ada beberapa perusahaan yang belum bisa mencapai kondisi tersebut, dan tidak menutup kemungkinan juga hal tersebut terjadi pada PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor
2. Kompensasi yang terbatas pada gaji pokok dan tunjangan serta belum adanya sistem hadiah, bonus dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi menyebabkan kurang atau rendahnya motivasi kerja karyawan dalam bekerja.
3. Tingkat kepemimpinan dan kompensasi yang rendah terhadap karyawan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor tetap meningkatkan motivasi kerja karyawan.

## **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi yang telah dikemukakan, pada penelitian ini, permasalahan peneliti akan membatasi penelitian pada kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas, kemudian motivasi kerja sebagai variabel terikat. Unit penelitian ini adalah karyawan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan masalah, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PT Gramedia Asri Media PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor

#### **E. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan identifikasi masalah dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan dan mengkaji:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PT Gramedia Asri Media di Kabupaten Bogor

## **F. Kegunaan Penelitian**

### 1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan keilmuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia terutama pada masalah kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya berkaitan dengan masalah kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi kerja.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi penelitian, menambah pengetahuan dan memperluas wawasan ilmu khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja, sebagai penerapan ilmu dan teori yang diperoleh selama dalam perkuliahan dan di organisasi.
- b. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam menyikapi masalah yang bersangkutan dengan kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi kerja.
- c. Bagi pembaca dan pihak umum lainnya, hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi dan referensi untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia bagi pembacanya. Selain itu hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan, kompensasi terhadap motivasi kerja.

## **G. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan dan mengetahui alur penulisan proposal ini, maka akan diberikan gambaran mengenai isi proposal sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, manfaat dan tujuan penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II STUDI KEPUSTAKAAN**

Pada bab ini akan menjelaskan landasan teori yang digunakan untuk memecahkan masalah dalam penelitian, pengertian kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi kerja, kerangka pemikiran serta hipotesis penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini menguraikan tentang lokasi penelitian, aspek-aspek yang diteliti, metode penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan analisis data yaitu pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini peneliti akan menarik kesimpulan dari hasil pembahasan dan memberikan saran sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.