

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya, baik keunggulan untuk bersaing dengan perusahaan lain maupun untuk tetap mempertahankan perusahaannya adalah dengan meningkatkan kinerja dan penempatan SDM yang berkualitas sehingga mampu bersaing dengan perusahaan jenis lainnya. Kompetisi antar perusahaan masakini semakin ketat sehingga perusahaan harus berhati-hati dalam membuat kebijakan internal maupun eksternal. Salah satunya memberikan kebijakan kompensasi dalam Hasibuan (2019), kebijakan kompensasi baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perusahaan.

Kebijakan tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja suatu perusahaan meningkat atau menurun dapat dilihat dari tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dapat tercapai, apabila karyawan memiliki kinerja yang maksimum. Sebuah perusahaan harus memiliki sistem manajemen kinerja yang baik, dengan demikian perusahaan akan paham dan secara jelas akan mengetahui sasaran dan tujuan yang akan dicapai, dan juga para karyawan akan dapat memahami target kerja yang harus dihasilkan dan dapat dinilai oleh pimpinan.

PT.ASDP Indonesia Ferry adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam jasa angkutan penyeberangan dan pengelola pelabuhan penyeberangan untuk penumpang, kendaraan dan barang. Fungsi utama perusahaan ini adalah menyediakan akses transportasi publik antar pulau yang bersebelahan serta menyatukan pulau-pulau sekaligus menyediakan akses transportasi publik ke wilayah yang belum memiliki penyeberangan guna mempercepat pembangunan (penyeberangan perintis). Beberapa faktor berupa kompensasi, motivasi dan kepemimpinan kinerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting yang harus diperhatikan oleh PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang untuk dapat mewujudkan kemajuan atau keberhasilan perusahaan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang optimal dapat mendorong terbentuknya kompensasi, motivasi dan kepemimpinan yang baik sehingga kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang semakin meningkat. PT. ASDP adalah perusahaan yang memiliki karyawan cukup banyak dengan berbagai golongan, misalnya karyawan bagian keuangan, karyawan, SDM dan umum karyawan operasional, karyawan tehnik, supervisor, dan staf. Dalam menjalankan kegiatannya setiap karyawan memiliki tugas dibagian masing-masing yang dilakukan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Mangkunegara (2017) menjelaskan, bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Namun berdasarkan data awal kinerja pada PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang, peneliti mengamati kinerja karyawan pada indikator keuangan, produk dan proses masih belum sesuai target. Berdasarkan penelitian awal pada PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang, diketahui ketercapaian target kinerja karyawan seperti pada Tabel 11 berikut:

**Tabel 1.1**

**Data Realiasi Key Performance Indicator (KPI) PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang**

INDIKATOR KPI	2019		2020		2021	
	TARGET (%)	NILAI KPI 2019 (%)	TARGET (%)	NILAI KPI 2020 (%)	TARGET (%)	NILAI KPI 2021 (%)
<b>KEUANGAN (Rupiah)</b>	35	36.65	30	26	30	25
<b>FOKUS PELANGGAN (Orang)</b>	10	10.00	20	20	20	21
<b>PRODUK DAN PROSES (Tiket)</b>	35	33.69	40	28	40	27
<b>FOKUS TENAGA KERJA (Orang)</b>	20	20.00	10	8	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.34</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>83</b>

Sumber : PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang

Berdasarkan data kinerja karyawan PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang pada Tabel 1.1 ditunjukkan bahwa kinerja yang dicapai pada bagian keuangan, produk dan proses mengalami penurunan setiap tahunnya dari 2020 hingga 2021. Meskipun pada nilai KPI 2019 terdapat peningkatan namun tentunya permasalahan ini harus diperhatikan oleh pihak manajemen untuk tetap menjaga kelangsungan hidup perusahaan kedepannya melalui peningkatan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja harus dilakukan karena

adanya kesenjangan antara prestasi kerja yang diharapkan dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. T. Hani Handoko (2000:193). Kepuasan karyawan menjadi penting karena merupakan salah satu kunci mendorong moral dan disiplin serta kinerja, dengan memperhatikan faktor kepuasan kerja karyawan maka karyawan dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang bahwa ada beberapa karyawan yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya karena ada beberapa faktor.

Perusahaan perlu memberikan kompensasi bisa berupa finansial maupun non-finansial dan harus dihitung serta diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan tempat ia bekerja. Kompensasi dalam Hasibuan (2017:119). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang terdapat masalah dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan. Pemberian kompensasi seperti bonus kepada karyawan yang bekerja lembur tidak sesuai atau tidak mendapatkan bonus sama sekali. Kondisi seperti ini menimbulkan karyawan tidak dapat produktif dalam bekerja. Hal ini dapat merugikan perusahaan dan mengakibatkan ketidakpuasan karyawan.

Kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan dengan memberikan motivasi kepada karyawan. Widodo (2017:187), Motivasi adalah kekuatan yang ada

dalam seseorang yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Berdasarkan hasil wawancara karyawan PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang kurangnya upaya dalam memberikan motivasi pada karyawannya. Seperti kurangnya pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dan kurangnya dalam mempromosikan karyawan.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Fahmi (2016:122), Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang bahwa kurangnya arahan dari pimpinan yang diberikan kepada karyawan dan kurangnya komunikasi dalam pengambilan keputusan yang akan diberikan.

Faktor kompensasi, motivasi dan kepemimpinan di dalam suatu perusahaan sangatlah penting untuk diperhatikan oleh manajemen. Keseimbangan dan transparansi dalam kebijakan-kebijakan tersebut sangat memengaruhi perilaku yang dilakukan karyawannya terhadap tugas yang dikerjakan. Apabila kompensasi, motivasi dan kepemimpinan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kinerjanya atau layak maka karyawan akan

berperilaku positif terhadap pekerjaannya seperti cepat dalam menjalankan tugasnya.

Selain fenomena diatas, penelitian ini dilakukan karena adanya *research gap* antara penelitian-penelitian sebelumnya, pada variabel kompensasi pada penelitian Usman Fauzi (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian Juniarti (2014) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel motivasi pada penelitian Mohammad Iman Tindow (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja. Sedangkan, pada penelitian Cicilia Lihawa dkk (2016) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja. Pada variabel kepemimpinan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Hidayat (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Brahmasari dan Suprayetno (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel kepuasan kerja pada penelitian yang dilakukan oleh Munir dkk (2018) menunjukkan adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, namun dengan penelitian yang dilakukan Rini Fitriantini dkk (2020) yang hasilnya menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang dengan judul **“Pengaruh**

**Kompensasi, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Yang Di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang”.**

**B. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran tentang kompensasi, motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang?
2. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang?
3. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang?
5. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang?
6. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang?

9. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kompensasi, motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang
2. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang
3. Untuk mengetahui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang
4. Untuk mengetahui kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang
5. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang
6. Untuk mengetahui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang
7. Untuk mengetahui kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang
8. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang



9. Untuk mengetahui kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT.ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis, di antaranya:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan Kinerja Karyawan serta memperkuat penelitian terdahulu. Selain itu juga menjadi tambahan pengetahuan antara teori dengan terapan praktis dalam akuntansi berperilaku khususnya Kinerja Karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan perusahaan dalam mengelola Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan di PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Kupang untuk memaksimalkan Kinerja Karyawan.

- b. Bagi Penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam menemukan masalah baru untuk penelitian selanjutnya guna memperluas pemahaman.