

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sektor industri adalah sektor yang berpotensi dikarenakan mempunyai kontribusi penting untuk pertumbuhan ekonomi. Seiring berjalannya waktu banyak sekali industri yang berkembang di Indonesia, baik sektor industri skala besar, menengah ataupun kecil. Pertumbuhan industri tentu menjadi sebuah tantangan sendiri bagi pelaku usaha. Persaingan sesama pelaku usaha akan semakin lebih ketat, dan untuk bisa *survive* tentu perusahaan harus memiliki daya saing yang kuat. Bentuk upaya industri untuk bisa memiliki daya saing yang kuat namun tetap dalam standar yang sehat yaitu dengan memanfaatkan SDM secara optimal. Tentu hal tersebut memiliki maksud supaya segala bentuk kegiatan operasional perusahaan beroperasi secara baik, serta bisa kompetitif dan *goal* industri bisa terwujud dengan baik. Hal tersebut selaras dengan yang diungkapkan oleh Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2017) bahwasanya salah satu kunci sukses atau dengan kata lain faktor utama dalam industrialisasi adalah terletak pada SDM. Adapun elemen penting untuk menggerakkan SDM yaitu karyawan didalamnya. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan Saripudin dan Handayani (2017) yang menjelaskan bahwa dalam sebuah industri pola manajemen SDM tercermin melalui kinerja karyawan didalamnya. Karyawan merupakan aspek berharga, aset utama dalam suatu perusahaan yang perlu dipelihara, dikembangkan untuk bisa menjadi penggerak perusahaan secara optimal bahkan maksimal.

Tujuan perusahaan bisa tercapai dengan baik salah satunya adalah melalui peran karyawan. Karyawan yang memiliki potensi dan kinerja baik akan mempermudah sebuah industri untuk mencapai tujuan-tujuannya. Nilai penting karyawan guna mendukung tercapainya *goal* perusahaan adalah nilai loyalitas, tanggung jawab, disiplin. Berdasarkan pendapat Mangkunegara (2011) salah satu faktor penentu laba atau ruginya sebuah industri adalah performa dari karyawan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Menurut Peoni (2014) Hal ini berkaitan dengan target pekerjaan yang dibebankan terhadap karyawan.

Menurut Sinambela (2012) kinerja karyawan juga dianggap sebagai sesuai yang sangat perlu untuk dijalankan dan mendapatkan perhatian dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang sangat berkaitan dalam peranan karyawan dalam suatu industri tersebut. Pengertian kinerja karyawan adalah sebuah kemampuan karyawan untuk mengimplementasikan *skill* yang mereka miliki. Kinerja karyawan adalah sebuah tolak ukur untuk melihat kemampuan karyawan dalam menuntaskan setiap target pekerjaan yang menjadi tanggungan masing-masing individu maupun kelompok.

Natasha Callista (2016) mengartikan kinerja sebagai *output* baik dalam bentuk *quantity* maupun *quality* yang dapat dicapai oleh seorang karyawan/pegawai dalam menuntaskan setiap tanggung jawab yang diberikan industri terhadap karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik merupakan karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik, kuantitas kerja yang besar, baik dan ramah, dapat diandalkan, berinisiatif, rajin, disiplin dan mempunyai peluang untuk lebih baik kedepannya. Dinyatakan demikian karena

pada akhirnya, tingkat kompetitif perusahaan sangat ditentukan oleh keberadaan karyawan yang berkualitas dalam menuntaskan target dan apapun tugas yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Ali dan Agustian (2018), kinerja karyawan hasil yang didapatkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya yang kemudian diukur berdasarkan standar yang telah dibuat oleh perusahaan, dengan rentang waktu terkait. Mangkuenegara (2010) menyatakan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa latar belakang atau faktor yaitu, *individual factor* yang didalamnya ada *skill, background*, dan demografi. Psikologi juga berpengaruh, dimana aspek yang mencakup hal itu yaitu, sikap, motivasi, dan pembelajaran. Terakhir faktor yang sangat berpengaruh adalah faktor organisasi, yang meliputi *resource, leadership, appreciation* (yang terdiri dari upah serta insentif).

Kinerja karyawan yang baik tidak datang dengan sendirinya, namun ada beberapa hal yang berpengaruh diantaranya yaitu faktor kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan elemen penting pada suatu perusahaan. Menurut Setiawan, (2017) pemimpin memiliki peran yang besar dalam mempengaruhi karyawan yang ada didalam industrinya yang tentu bertujuan untuk mencapai kondisi perusahaan yang lebih baik dan memperoleh hasil optimal. Rivai (2014) menjelaskan bahwa pengelolaan organisasi sangat dipengaruhi oleh kehadiran suatu pola kepemimpinan. Definisi kepemimpinan memiliki sebuah karakteristik yang berkaitan dengan kebiasaan, pola interaksi pada suatu organisasi dan pandangan berkaitan dengan pengaruh yang sah. Kepemimpinan (*leadership*)

merupakan sebuah pola dalam mempengaruhi anggota dalam organisasi serta struktur komunikasi untuk mencapai *goal* organisasi tersebut. Kepemimpinan yang baik tentu akan berdampak kepada proses mengerakkan karyawan dengan cara yang baik dan tepat, sehingga peluang mencapai kinerja karyawan yang optimal akan semakin besar. Penelitian yang dilakukan oleh Marpaung (2014) dan Ode, dkk. (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwasanya memang kinerja seorang karyawan dapat di pengaruhi oleh kepemimpinan.

Menurut Matris dan Jakson, (2010) selain kepemimpinan yang memiliki peran penting pada kinerja karyawan, upah juga ikut berkontribusi didalamnya. Upah adalah salah satu bagian dari kompensasi yang memiliki tujuan untuk memberikan stimulus positif terhadap kinerja karyawan. Ruky dalam Telaumbanua, dkk. (2016), upah adalah sesuatu imbalan yang diterima oleh karyawan dari hasil pengorbanannya terhadap pekerjaan yang ia jalankan atau lakukan, dimana bentuk dan jumlah upah sesuai dengan kesepakatan antara individu dengan industri yang didukung oleh peraturan undang-undang dan tertera dalam perjanjian kerja yang jelas serta transparan. Upah yang mampu memenuhi ekspektasi karyawan atau sesuai dengan pengorbanan yang mereka berikan kepada perusahaan pada akhirnya akan berdampak kepada kinerja karyawan yang positif. Fakta tersebut sesuai dengan riset terdahulu dari Lomban, dkk. (2015) dan Suryati (2018) yang menunjukkan hasil bahwa upah mempunyai kontribusi positif dalam membentuk kinerja karyawan yang baik.

Faktor lain yang berperan dalam menentukan kinerja karyawan adalah faktor motivasi. Siagian (2010), motivasi merupakan bentuk apapun dorongan dari pihak perusahaan kepada masing-masing individu karyawan didalamnya dengan tujuan agar mereka berkenan bekerja secara optimal bahkan maksimal tentu untuk tercapainya *goal* suatu industri perusahaan. Julianry dan Syarief. (2017) mengartikan motivasi sebagai semangat yang ada dari dalam atau luar pribadi individu yang mampu menggerakannya untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan. Seperti yang dijelaskan bahwasanya tidak hanya kepemimpinan dan upah saja yang memiliki peran penting pada kinerja karyawan namun, motivasi juga merupakan faktor psikologis yang memiliki peran penting pula pada kinerja seorang karyawan. Menurut Hasibuan (2012) bahwa kinerja karyawan adalah gabungan tiga faktor penting yaitu mengenai kemampuan, minat seseorang dalam bekerja, serta tingkat motivasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Sindi Larasati (2014) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan atau positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor-faktor tersebut memang penting dalam menumbuhkan kinerja karyawan yang baik, namun fenomena atau permasalahan secara general yang terjadi saat ini adalah sistem pengupahan di beberapa tempat usaha seringkali tidak memperhatikan prosedur yang berlaku dan cenderung dibawah standar, tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Kecenderungan untuk menghadapi persaingan yang ketat perusahaan memilih untuk meminimalkan biaya sehingga mereka bisa memiliki daya saing dibandingkan dengan usaha lainnya. Cara meminimalkan biaya biasanya dengan mengurangi atau membuat

standar upah yang lebih rendah. Adanya hal tersebut justru akan berdampak terhadap turunya motivasi karyawan dalam bekerja, sehingga akan berakhir terhadap kinerja karyawan yang tidak tercapai secara optimal. Selain itu permasalahan lain yang sering terjadi, pemilik usaha sekaligus yang berperan sebagai pemimpin tidak sadar akan tugas mereka sebagai pemimpin, sehingga seringkali cenderung hanya memerintah tanpa memberikan nilai-nilai positif yang justru akan membangun motivasi mereka dalam menghasilkan kinerja yang baik.

Penelitian ini berupaya untuk melihat peran kepemimpinan, upah, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Banyu Biru Balong. CV Banyu Biru merupakan industri yang kegiatan produksinya adalah pecah batu dan koral atau bisa disebut split yang memiliki ukuran beragam. Tidak hanya pecah batu namun juga memproduksi pasir dan tanah uruk yang nantinya digunakan dalam bahan material bangunan. Produk yang dihasilkan memiliki keunggulan dan daya tarik jual tersendiri, hal ini terdapat pada proses produksi yang berbeda, artinya tidak sama dengan perusahaan lainnya dalam sektor usaha yang linier. Penelitian ini mengambil obyek di CV. Banyu Biru Balong karena sektor usaha tersebut memiliki prospek yang bagus kedepan dilihat dari latar belakang konsumen yang telah diperoleh, baik dari perorangan ataupun menangani proyek yang dipegang oleh pemerintah. Tentu keberhasilan tersebut tidak terlepas dari SDM yang dimiliki CV. Banyu Biru Balong, sehingga peneliti bertujuan melihat peran kepemimpinan, upah, motivasi terhadap terbentuknya kinerja di tempat usaha tersebut.

Penelitian terkait variabel kepemimpinan, upah, motivasi, dan kinerja karyawan menghasilkan riset yang cukup beragam. Hubungan antar variabel terdapat beberapa kesenjangan dalam penelitian yang berbeda. Siswanto dan Hamid (2017) menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Utari (2015) melakukan penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dimana hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai upah terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Lomban, Mandey, dan Walangitan (2015) menunjukkan bahwa upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Supriyadi dan Feranita (2017) melakukan penelitian dan menunjukkan bahwa upah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Marjaya dan Pasaribu (2019) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun Ismawati, Jaelani, dan Slamet (2016) melakukan penelitian dengan hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan fenomena, kesenjangan penelitian dan penjelasan secara teoristis tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan riset mengenai **Pengaruh Kepemimpinan, dan Upah terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Cv Banyu Biru Balong-Ponorogo.**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini diantaranya yaitu :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo?
2. Apakah upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo?
5. Apakah upah berpengaruh terhadap motivasi pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo?
7. Apakah upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan motivasi sebagai variabel *intervening* pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo?

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo.
2. Mengetahui pengaruh upah terhadap kinerja karyawan pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo.
3. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo.

4. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo.
5. Mengetahui pengaruh upah terhadap motivasi pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo.
6. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo.
7. Mengetahui pengaruh upah terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada CV Banyu Biru Balong Ponorogo.

Pihak-pihak terkait yang diharapkan dapat merasakan manfaat penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai positif bagi pemimpin dalam meningkatkan kepemimpinannya diperusahaan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti.

Diharapkan bisa menambah wawasan, ilmu pengetahuan dan kesiapan penulis bila nantinya terjun di dunia kerja yang mengacu pada peningkatan motivasi, dan upah insentif terhadap kinerja karyawan dengan support leader sebagai variabel intervening.

3. Bagi Pembaca.

Merupakan bahan informasi yang dapat diperoleh terkait dengan pengaruh motivasi, dan upah insentif terhadap kinerja karyawan dengan support leader sebagai variabel intervening.