

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era perekonomian yang pro pasar bebas ini, tampak semakin jelas bahwa peran *non-human capital* dalam sistem perekonomian cenderung menurun. Hal ini tidak dapat terbantahkan melihat bahwa sistem perekonomian dewasa ini mulai didominasi oleh sumber daya manusia baik berupa pengetahuan, ketrampilan, maupun pengalaman. Pada dasarnya, sumber daya dapat dibagi menjadi dua, yaitu sumber daya manusia (*Human Resources*) dan sumber daya alam (*Naturan Resources*). Sumber Daya Manusia dalam setiap organisasi baik publik maupun bisnis, adalah sumber daya yang utama, disamping berbagai sumber daya-sumber daya yang lainnya. Oleh sebab itu, dalam mengelola sumber daya tersebut, sumber daya manusianya haruslah berkualitas. Dengan kata lain, berbagai sumber daya yang melimpah ruah jika tidak diikuti dengan kompetensi sumber daya manusia akan menjadi percuma karena tidak dapat dikelola dan dimanfaatkan dengan baik.²

Mengingat peran yang sangat vital tersebut, pandangan organisasi terhadap sumber daya manusia terus berkembang, pada awalnya sumber daya manusia hanya diposisikan sama saja dengan sumber daya lainnya, hal ini berubah pada awal abad ke 20 menjadi sumber daya yang terutama.

²Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hal. 3

Selanjutnya seiring dengan memasuki abad milenium manusia telah diposisikan sebagai modal dengan lahirnya konsep *Human Capital* dimana manusia dipandang sebagai faktor yang menghasilkan modal, dalam artian sumber daya manusia yang berkualitas dapat menyusun *business plan* yang baik sehingga proyek yang akan dilakukan tersebut akan dapat meyakinkan investor untuk membiayai proyek tersebut.³ Karenanya dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan permasalahan yang dihadapi tidak terletak hanya pada bahan mentah, peralatan, mesin-mesin, uang/modal, dan lingkungan kerja saja, melainkan juga menyangkut sumber daya manusia yang mengelola faktor-faktor produksi dan merupakan aset yang paling vital dalam perusahaan tersebut.

Semakin besar suatu organisasi, maka akan semakin banyak karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut yang tentunya berasal dari latar belakang budaya yang berbeda-beda yang membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Budaya (*Culture*) dapat didefinisikan pada masyarakat, organisasi, dan kelompok kecil, serta dimungkinkan karakteristik seseorang sesuai pada suatu tingkatannya, akan tetapi tidak sesuai pada tingkatan lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi tersebut atau dengan kata lain, budaya adalah sebuah sistem makna bersama. Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar

³ *Ibid.*, hal. 4

belakang berbeda atau berada ditingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.⁴

Setiap perusahaan atau organisasi akan berusaha meningkatkan dan mengembangkan perusahaannya dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program peningkatan kinerja karyawannya agar lebih produktif dibandingkan perusahaan atau organisasi lainnya. Keberhasilan program dalam mengelola perusahaan atau organisasi tersebut tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan prinsip-prinsip manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian saja, akan tetapi keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi tidak terlepas dengan adanya faktor budaya organisasi (*Organizational Culture*) yang mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku untuk bertindak. Seiring berjalannya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektifitas organisasi secara menyeluruh.⁵

Budaya organisasi merupakan kegiatan manusia yang sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Budaya terbentuk dari kelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur melalui pengaruhnya pada motivasi⁶. Motivasi inilah yang mendorong

⁴ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi-Ed.Revisi-Cet.1*, (Jakarta:Rajawali Pers, 2012), hal. 333

⁵ *Ibid.*, hal. 335

⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja-Cet ke 4*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hal. 15

karyawan untuk melakukan sesuatu yang produktif dan dapat lebih bertanggung jawab.

Motivasi untuk melakukan sesuatu yang produktif itupun tak lepas oleh peran dari seorang pemimpin dalam organisasi itu sendiri. Bahkan suatu organisasi bisa dikatakan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.⁷ Setiap pemimpinpun memiliki gaya yang berbeda-beda dalam memimpin suatu organisasinya. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin umumnya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin itu sendiri. Dimana sifat-sifat tersebut dapat dilihat melalui kepribadiannya sehari-hari.⁸

Menurut Miftah Toha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di gunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Oleh karenanya usaha menyelaraskan persepsi di antara yang akan memengaruhi dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting.⁹ Dari gaya kepemimpinan ini dapat diambil manfaatnya untuk digunakan sebagai pedoman bagi pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.¹⁰ Kepemimpinan dan gaya

⁷ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (PT. Rajagrafindo Persada: Jakarta, 2012), hal. 1

⁸ Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), hal. 265-266

⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam*, hal. 49

¹⁰ *Ibid.* hal. 122

kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan organisasi itu sendiri. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana pemimpin memperhatikan, mengarahkan dan mendukung, serta berkomunikasi dengan pekerja. Hal inilah yang sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Sebagaimana yang kita telah ketahui bahwa semangat dan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dipengaruhi oleh banyak faktor seperti beberapa faktor yang telah dibahas diatas. Selain faktor budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan, untuk memacu semangat kerja karyawan dibutuhkan pemimpin yang dapat memotivasi karyawannya. Salah satu usaha yang dapat dilakukan seorang pemimpin untuk memotivasi karyawannya ialah menggunakan kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi mengapa pegawai bekerja. Bagi perusahaan, kompensasi merupakan bagian dari biaya yang akan ikut memengaruhi besar kecilnya keuntungan yang akan diperoleh oleh suatu organisasi. Apabila organisasi memberikan kompensai yang rendah yang dirasa tidak sesuai oleh karyawan maka akan timbul kesukaran dalam memperoleh karyawan dan mempekerjakan karyawan yang dipadang cakap atau dapat memengaruhi semangat kerja karyawan. Akan tetapi apabila kompensasi diberikan perusahaan dipandang layak dan adil, maka karyawan cenderung akan mencurahkan sepenuh hati pengabdianya yang besar pada organisasi. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya

kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.¹¹

Hubungan antara perusahaan atau organisasi dengan karyawan sebagai sumber daya manusia dalam pengelolaan sumber daya yang ada ini diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian pada BAB VI, Pembangunan Sumber Daya Industri yang dalam salah satu pasalnya yaitu pasal 15 Pembangunan sumber daya Industri meliputi: pembangunan sumber daya manusia; pemanfaatan sumber daya alam; pengembangan dan pemanfaatan teknologi industri; pengembangan dan pemanfaatan kreativitas dan inovasi; dan penyediaan sumber pembiayaan.¹² Sebagaimana juga dalam Al Qur'an Surat Al-An'am ayat 132 yang artinya *"Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan."*¹³ Dari arti diatas telah jelas bahwa apapun yang dikerjakan oleh manusia menentukan nilai dari manusia tersebut.

Di Tulungagung sendiri selain kopi dan industri marmernya yang terkenal, juga adanya tumbuh dan berkembangnya berbagai industri kecil salah satunya yaitu dibidang konveksi, baik batik, bordir garmen, busana muslim, spre, sarung bantal, rukuh, dan sebagainya. Salah satunya konveksi yang berada di desa Kutoanyar yang bernama Konveksi Jelita. Konveksi ini memiliki 34 orang karyawan dan memproduksi rukuh/mukena, celana dalam

¹¹ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. (Jakarta: Rajawali Pers Cet-ke 7, 2015), hal. 541

¹² *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 Tentang Perindustrian*, hal 10

¹³ Al-Qur'an Surah *Al-An'am* ayat 132

wanita, kaos dalam, miniset, handrok, tayet dan juga merupakan salah satu tempat grosir yang banyak peminatnya baik dalam kota maupun luar kota. Dalam memperhatikan kualitas produk, konveksi ini juga melakukan inovasi motif dan tambahan mesin komputer yang bertujuan untuk memberikan kualitas produk terhadap konsumen agar merasa puas dari produk yang telah diproduksi di konveksi tersebut.

Tabel 1.1

Berikut beberapa alat penunjang produksi di konveksi Jelita

No	Jenis Mesin	Jumlah
1.	Mesin Jahit	5 unit
2.	Mesin Obras	4 unit
3.	Mesin Overdeck	2 unit
4.	Mesin Potong	2 unit
5.	Mesin Bordir/Sepak Manual	2 unit
6.	Mesin Bordir Komputer	1 unit
7.	Mesin Neci	1 unit
8.	Mesin Peso	2 unit
9.	Mesin Spider	2 unit
10.	Mesin Tindes	2 unit

*Disamping mesin yang dimiliki karyawan sendiri

Dengan budaya organisasi yang sesuai tujuan organisasi, dengan gaya kepemimpinan yang tegas dan bertanggungjawab dan dengan lingkungan yang nyaman serta kondusif maka akan dapat pencapaian kerja yang maksimal

yang tentu juga akan berdampak pula pada kompensasi yang diberikan pihak Konveksi Jelita terhadap Karyawannya. Sumber Daya Manusia masih menjadi topik menarik bagi para peneliti karena memberikan beberapa manfaat yang baik bagi suatu perusahaan, karyawan maupun masyarakat. Berdasarkan uraian diatas, penulis mengangkat judul mengenai **“Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Konveksi Jelita Kutoanyar Kabupaten Tulungagung”**. Penulis merasa penting untuk membahas permasalahan ini karena dengan adanya pengetahuan tentang Kinerja Karyawan ini maka dapat mengetahui dan memahami faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung?
2. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung?
3. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung?
4. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung?
5. Diantara tiga variabel mana, yang lebih berpengaruh?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung.
2. Untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung.
3. Untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung.
4. Untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung.
5. Untuk menguji keempat variabel yang lebih berpengaruh.

D. Kegunaan Penelitian

Dengan tujuan-tujuan yang telah disebutkan diatas, diharapkan penelitian ini dapat memberi manfaat/nilai guna sebagai berikut:

1. Kegunaan secara teoretis :

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih pemikiran pada kajian bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Kegunaan secara praktis :

- a. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan masukan, pertimbangan dan evaluasi bagi perusahaan dan pihak yang terkait lainnya dalam pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan mengenai cara untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

b. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan dan gambaran kondisi karyawan di dalam dunia kerja, dan sebagai sumbangsih perbendaharaan perpustakaan di Institut Agama Islam Negeri Tulungagung tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

c. Bagi Peneliti Lanjutan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi atau rujukan penelitian selanjutnya pada bidang yang sama dengan variabel yang berbeda.

E. Ruang lingkup dan Keterbatasan Penelitian

Dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia kita telah mengenal banyak materi yang menjabarkan teori, permasalahan-permasalahan dan fenomena-fenomena tentang sumber daya manusia. Untuk itulah penulis merasa perlunya membatasi permasalahan dalam penelitian ini. Pembatasan penelitian ini dimaksudkan agar penelitian ini lebih terfokus pada variabel-variabel yang diteliti sehingga tidak mengalami kerancuan dan perluasan ruang lingkup. Penelitian ini memfokuskan kepada pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Konveksi Jelita Kutoanyar Kabupaten Tulungagung.

Penelitian ini berisikan tentang keterkaitan dua variabel yaitu variabel independen (variabel bebas/X) dan variabel dependen (variabel terikat/Y). Variable dalam penelitian ini adalah variable bebas budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap variable terikat kinerja karyawan Konveksi Jelita. Pada penelitian pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan ini menggunakan kuesioner dalam menganalisis persepsi responden. Kuesioner ini akan dibagikan kepada semua karyawan konveksi Jelita Kutoanyar (34 orang karyawan). Untuk menghindari bias dengan keadaan yang sebenarnya, maka dilakukan wawancara dengan pihak konveksi Jelita untuk mendukung jawaban responden.

F. Penegasan Istilah

1. Definisi konseptual

Definisi konseptual adalah pernyataan yang dapat mengartikan atau memberikan makna suatu variabel yang hendak diteliti. Variabel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan landasan teori yaitu budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja pada karyawan.

a. Budaya Organisasi

Menurut Schein, budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar, diciptakan, diketahui, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga dianggap perlu diajarkan kepada para anggota baru sebagai

cara yang benar memandang, berpikir, dan berperasaan mengenai masalah yang dihadapinya.¹⁴

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.¹⁵

c. Kompensasi

Sastrohadiwiryo mengatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁶

d. Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron, Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.¹⁷

2. Definisi Operasional

Dari definisi secara konseptual sebagaimana diatas, maka secara operasional dimaksudkan untuk mengetahui adakah pengaruh dari masing-masing variabel, yaitu adakah pengaruh budaya organisasi, gaya

¹⁴ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan-Cet ke 2*, (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2012), hal. 125.

¹⁵ Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan...*, hal. 265

¹⁶ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber....*, hal. 218

¹⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja....*, hal. 7

kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Kabupaten Tulungagung ini. Dimana budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang turun temurun yang diciptakan dan dilaksanakan yang digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota organisasi sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sedangkan gaya kepemimpinan sebagai pengaruh, pendukung, pengarah, dan melatih yang dapat digunakan sebagai pedoman bagi pemimpin dalam memimpin bawahan atau pengikutnya dan kompensasi sebagai upaya organisasi dalam meningkatkan ketrampilan dan motivasi sebagai pendorong agar karyawan melakukan pekerjaan tanpa dipaksa. Sehingga dengan ini hasil kerja akan lebih maksimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

G. Sistematika Penulisan Skripsi.

Untuk mempermudah pemahaman dalam penulisan skripsi ini, maka peneliti membuat dalam bentuk ringkasan yang sistematis dalam penulisan karya tulis ini. Adapun sistematika penulisan skripsi sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penegasan istilah, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI.

Dalam bab ini membahas mengenai teori-teori terkait judul penulisan yang meliputi, pengertian budaya organisasi serta hal-hal yang terkait tentang budaya organisasi, pengertian gaya kepemimpinan serta hal-hal yang terkait tentang gaya kepemimpinan, dan pengertian kompensasi serta hal-hal yang terkait tentang kompensasi, pengertian kinerja karyawan serta hal-hal yang terkait tentang kinerja, kerangka konseptual dan penelitian terdahulu, dan hipotetis.

BAB III : METODE PENELITIAN.

Dalam bab ini membahas mengenai Pendekatan dan Jenis Penelitian, variable penelitian, populasi, sampel dan sampling, sumber data, variable dan skala pengukuran, teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian, teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN.

Dalam bab ini berisi gambaran umum penelitian, deskriptif responden data penelitian, uji validitas dan reabilitas, uji asumsi klasik, hasil analisis data.

BAB V : PEMBAHASAN.

Pembahasan penelitian yang membahas rumusan masalah 1, rumusan masalah 2, rumusan masalah 3, rumusan masalah 4, rumusan masalah 5 dan rumusan masalah 6 serta hasil analisis data.

BAB VI : PENUTUP

Pada bagian ini merupakan rangkaian dari penelitian yang terdiri dari kesimpulan, saran-saran dan kata penutup. Setelah itu di lampirkan daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat pendidikan.

