

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi telah melanda berbagai aspek kehidupan manusia, dunia semakin menyatu, tidak bisa lagi kejadian di suatu negara tertutup bagi dunia luar, teknologi informasi dan komunikasi telah merangsang perubahan hubungan antar bangsa yang tidak bisa lagi dibatasi dengan tembok tapal batas suatu negara. Globalisasi telah muncul sebagai fenomena baru yang telah dilahirkan oleh kemajuan jaman. Dalam bidang perekonomian, hal ini membawa dampak yang cukup besar bagi industri-industri di Indonesia baik itu industri perdagangan, manufaktur maupun jasa.

Praktik dan strategi sumber daya manusia dapat diterapkan di berbagai organisasi atau perusahaan. Fenomena sumber daya manusia baik secara makro maupun mikro tentang industri retail di Indonesia dan tren sumber daya manusia secara umum (Sundari, 2023: 126). Fenomena mengenai sumber daya manusia terkait karyawan di PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba Yogya HZ Tasikmalaya baik secara makro maupun secara mikro gambarannya hampir sama seperti industri-industri retail di Indonesia pada umumnya. Organisasi atau perusahaan dituntut untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang semakin ketat, keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, servis, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional. Sumber daya manusia adalah potensi dalam diri individu untuk menjalankan peran yang adaptif dan transformatif, untuk mengatur diri sendiri dan

semua sumber daya alam demi mencapai kehidupan yang sejahtera dalam harmoni dan keberlanjutan (Malayu S.P. Hasibuan, 2020: 36).

Manusia sebagai makhluk sosial, harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan membuat transformasi yang diperlukan untuk menjaga keseimbangan dan keberlanjutan dalam kehidupan. Dengan demikian, sumber daya manusia tidak hanya mencakup pengembangan kemampuan pribadi, tetapi juga bagaimana manusia mengelola dan menggunakan sumber daya alam secara bijaksana demi kesejahteraan yang holistik. Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, di sisi lain juga merupakan makhluk yang memiliki pikiran, perasaan, kebutuhan, dan harapan-harapan tertentu.

Sumber daya manusia adalah aset penting dalam semua aspek pengelolaan, terutama yang berkaitan dengan keberlangsungan organisasi (Hasibuan, 2020: 37). Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki secara optimal. Tidak bisa diabaikan bahwa memberikan perhatian terhadap sumber daya manusia adalah langkah kunci dalam perencanaan tenaga kerja yang bertujuan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas (Andi, 2022: 105).

Manajemen sumber daya manusia, baik itu melibatkan tenaga kerja atau karyawan, memiliki dampak langsung terhadap hasil, kontribusi, dan kinerja perusahaan dalam rentang waktu yang ditentukan (Syamsi, 2022: 28). Oleh karena

itu, adalah hal yang tepat bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi sesuai dengan standar umum kepada karyawan atau pegawainya.

Berbicara tentang kompensasi dalam sebuah perusahaan, adalah berkaitan dengan imbal jasa yang harus diterima oleh seorang karyawan atau pegawai dari pekerjaan yang dilakukannya dalam kurun waktu harian, mingguan atau bulanan. Berdasarkan hal tersebut, kompensasi yang diterima oleh setiap karyawan di sebuah perusahaan mencerminkan pengakuan atas upaya yang telah dilakukan, termasuk gaji pokok, insentif, atau bonus, yang dinilai baik dari segi finansial maupun nonfinansial, sejalan dengan kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan (Rumenda, 2020: 51).

Kepuasan kerja merupakan evaluasi subjektif dari pegawai terhadap kepuasan atau ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa tidak nyaman, kurang dihargai, dan tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka dalam pekerjaan cenderung tidak dapat fokus sepenuhnya pada tugas mereka (Anggraeni, 2021: 10). Upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Kompensasi yang memuaskan dapat menjadi daya tarik bagi talenta terbaik dan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh dedikasi, sehingga berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

Pemberian kompensasi merupakan hal yang sulit dan kompleks, karena didalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional, dapat dipertanggung jawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja (Kadarisman, 2019: 107). Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan kepada

karyawan untuk meningkatkan rasa kepuasan kerja dalam bekerja. Dengan adanya sistem kompensasi yang sesuai dan adil, diharapkan karyawan akan merasa dihargai atas kontribusi mereka dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

Aspek positif kompensasi dapat dijadikan alat pengawasan, pengukur produktivitas atau kinerja dan metode guna mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi/perusahaan. Dengan menerapkan sistem kompensasi yang terstruktur dan terukur, perusahaan dapat memonitor performa karyawan secara objektif, mendorong peningkatan kinerja, dan memastikan tercapainya tujuan organisasi dengan lebih efektif (Mutiar, 2023: 134). Dengan kata lain kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sutrisno, dkk, 2022: 3476-3482).

Sedangkan aspek negatif kompensasi juga dapat dijadikan sebagai sanksi kepada karyawan yang mempunyai produktivitas rendah atas kinerjanya dengan memberikan hukuman penurunan kompensasi berupa gaji, upah, insentif dan lainnya (Ike Mutiara, 2023: 135). Kompensasi mencerminkan pemahaman bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan dan harapan individu tersebut dalam menjalani kehidupan sehari-hari (Wibowo, 2021: 112).

Pemberian kompensasi yang adil dan layak tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, loyal kepada perusahaan, dan memiliki kinerja yang lebih tinggi (HRD Indonesia, 2023: 130). Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan perusahaan dan mendorong

pertumbuhan bisnis. Peningkatan keuntungan dan pertumbuhan bisnis ini tidak hanya akan menguntungkan perusahaan secara keseluruhan, tetapi juga para pemangku kepentingan lainnya, seperti pemegang saham, pelanggan, dan masyarakat luas (Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Brawijaya, 2023: 161).

Selain pemberian kompensasi, dalam rangka pengembangan karyawan sangat dibutuhkan motivasi kerja. Motivasi adalah menjadi daya pendorong dalam mengakibatkan seorang karyawan atau anggota di suatu organisasi untuk mau dan rela melakukan suatu hal sesuai dengan yang diperintahkan perusahaan dalam hal ini yaitu atasan atau organisasi (Yunita, 2021: 109).

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi senantiasa memiliki dorongan untuk bekerja giat guna mencapai kinerja yang optimal. Sehingga akan berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja individu, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Ketika karyawan termotivasi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang. Hasilnya, kinerja mereka dalam mencapai tujuan perusahaan juga meningkat secara signifikan (Anggraini & Fatimah, 2023: 75).

Meningkatnya kinerja karyawan yang termotivasi ini tidak hanya berdampak positif bagi perusahaan, tetapi juga bagi diri karyawan itu sendiri. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan lebih mudah mendapatkan promosi jabatan, kenaikan gaji, dan berbagai penghargaan lainnya. Hal ini akan meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan hidup mereka, sehingga terjalin siklus positif antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif akan memotivasi karyawannya untuk mendapatkan manfaat yang besar, baik dalam hal peningkatan keuntungan maupun pengembangan sumber daya manusianya. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai tujuannya secara lebih efektif dan optimal, serta menciptakan masa depan yang lebih cerah bagi semua pihak.

Motivasi yang tinggi memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat dan komitmen, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka dan membuat mereka lebih produktif serta berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi (Sugiono, 2019: 108). Kepuasan kerja ini menghasilkan komitmen dan produktivitas yang lebih tinggi, yang secara langsung berdampak positif pada kinerja mereka dalam organisasi. Tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai.

Kinerja mencerminkan sejauh mana seseorang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien, serta bagaimana kemampuan, pengetahuan, dan dedikasinya untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan, 2020: 58). Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami serta menyetujui apa yang perlu dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya dan

proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Sutrisno, 2019: 24). Model kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah perusahaan memiliki pengaruh yang kuat terhadap jalannya perusahaan, dalam tinjauan teoritik, model ini dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang sudah efektif tidak hanya mencakup strategi dan teknik kepemimpinan yang tepat, tetapi juga memperhatikan konteks organisasi serta karakteristik individu dalam tim. Pemimpin melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pemimpin suatu organisasi dituntut untuk selalu mampu memberikan motivasi kepada karyawan dalam bekerja, sehingga mereka tidak hanya sekedar mampu bekerja tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi yang kuat dari pemimpin, karyawan cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap visi dan misi perusahaan, memperkuat sinergi antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Dalam suatu organisasi seorang pimpinan harus mampu menciptakan kepuasan kerja seluruh karyawannya, dimana kepuasan kerja merupakan suatu pengaruh positif yang cukup besar terhadap *produktivitas* organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung (Samcanda, 2024: 106-116). Meningkatkan kepuasan kerja karyawan tidak hanya berdampak positif pada *produktivitas* organisasi, tetapi juga memberikan manfaat lain yang signifikan.

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan, sehingga meminimalkan *turnover* karyawan. Hal ini dapat menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, serta meningkatkan konsistensi dan kualitas pekerjaan. Selain itu, karyawan yang puas dengan pekerjaannya juga cenderung lebih kreatif dan inovatif. Mereka lebih termotivasi untuk mencari cara baru dan lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, dan membantu perusahaan tetap kompetitif di pasar yang terus berubah.

Oleh karena itu, penting bagi seorang pimpinan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan mengimplementasikan strategi yang sesuai untuk meningkatkan kondisi kerja yang positif di seluruh organisasi. Selanjutnya, dengan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan harapan karyawan, seorang pimpinan dapat merancang program pengembangan karir yang terarah dan kebijakan kompensasi yang adil, memastikan keberlangsungan dan kesejahteraan jangka panjang bagi organisasi serta anggota timnya.

Namun sering kali dalam suatu organisasi karyawan merasakan ketidakpuasan dalam bekerja. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang **Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan.**

1.2 Identifikasi Masalah

Bertitik tolak pada uraian di atas, permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana kompensasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ. Tasikmalaya;
2. Bagaimana pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya;
3. Bagaimana pengaruh kompensasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya;
4. Bagaimana pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya melalui kepuasan kerja.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis sebagai berikut.

1. Kompensasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya;

2. Pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya;
3. Pengaruh kompensasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya;
4. Pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya melalui kepuasan kerja.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Dengan tercapainya tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut.

a. Manfaat teoritis.

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang kompensasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan;
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah konsep-konsep atas teori-teori tentang pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan;
3. Sebagai bahan masukan bagi kalangan akademisi yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan pengaruh kompensasi, motivasi

kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan.

b. Manfaat praktis.

1. Sebagai masukan bagi para karyawan PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya khususnya dan masyarakat pada umumnya tentang kompensasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan;
2. Menumbuhkan kesadaran bagi manajer perusahaan PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya untuk membina dan membimbing karyawannya agar memiliki motivasi kerja secara maksimal;
3. Sebagai masukan bagi manajer perusahaan PT Asia Plaza Tasikmalaya dan PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya untuk dapat lebih tegas dalam upaya mendisiplinkan karyawan dan seluruh komponen perusahaan serta menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan baru yang lebih baik untuk pelaksanaan disiplin tersebut. Peningkatan disiplin ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan profesional.

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Asia Plaza Tasikmalaya di kantor pusat yang beralamat di Jl. HZ Mustofa No. 326, Tugujaya, kecamatan Cihideung, kota

Tasikmalaya, Jawa Barat 46125. PT Asia Plaza Tasikmalaya didirikan oleh Group Tjong Djoen Mien pada tahun 2007, sejak pembukaannya Asia Plaza berhasil menjaga reputasi sebagai pusat perbelanjaan dengan kelas tersendiri di kota Tasikmalaya. PT Asia Plaza Tasikmalaya merupakan perusahaan lokal dari Tasikmalaya, yang bergerak dibidang *retail fashion*, *home supplies* dan *fast moving consumer goods* (FMCG).

Selain di PT Asia Plaza Tasikmalaya, peneliti juga mengadakan penelitian di PT Toserba YOGYA HZ Tasikmalaya yang terletak di Jalan HZ Mustofa No. 124, yang didirikan pada tanggal 28 September 1988. Semenjak tahun 2017 sampai sekarang Store Manager dipimpin oleh Ulam Frianus Sinaga. Sama halnya dengan PT Asia Plaza Tasikmalaya, PT. Toserba YOGYA HZ juga merupakan perusahaan lokal dari Tasikmalaya, yang bergerak dibidang *retail fashion*, *home supplies* dan *fast moving consumer goods* (FMCG).

1.5.2 Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan Agustus 2025 – Desember 2025. Secara umum riset ini dilaksanakan dengan mencakup 3 (tiga) tahapan, yaitu pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data, dengan jadwal waktu penelitian terlampir.