

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Studi tentang peningkatan kinerja karyawan senantiasa menarik untuk dikaji oleh peneliti. Munculnya Virus Covid-19 menjadi seruan besar bagi penjuru dunia, memunculkan problematika dan fenomena baru bagi dunia penelitian. Kajian ini menjadi hal yang dirasa perlu bagi perusahaan yang terdampak pandemi Virus Covid-19 untuk lebih mengetahui dan memahami apa yang harus dilakukan untuk meminimalisir kesalahan dan memperbaiki operasional perusahaan. Hasil penelitian biasanya digunakan untuk referensi perusahaan dan tak sedikit dimanfaatkan pimpinan dalam memilih strategi, cara pandang, pola pikir dan faktor apa yang digunakan dalam membangun perusahaan yang lebih baik.

Pada awal tahun 2020 Virus Covid-19 masuk ke Indonesia dan merebak keseluruh daerah, termasuk Kota Surabaya. Sebaran Virus Covid-19 menyebabkan banyak perusahaan swasta, industri, bahkan lembaga pemerintahan mengalami kemerosotan. Hal ini terjadi karena adanya perombakan mekanisme dan *Standart Operasional Procedure (SOP)* yang diperbaiki untuk memenuhi persyaratan pemerintah guna keselamatan dan kesehatan masyarakat dan pegawai di era pandemi. Hal utama yang mengalami perubahan drastis adalah kuantitas dan kualitas kinerja karyawan. Manejerial sumber daya manusia yang dijalankan secara efisien dapat memberikan struktur dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan bisnis perusahaan melalui pengelolaan sumber daya alam dan karyawan yang ada didalamnya. Menurut Purnomo *et al* (2017), mendefinisikan

sebagai “Menejemen sumber daya manusia adalah tanggung jawab untuk produktivitas dan hubungan konstruktif antara organisasi dengan karyawannya”.

Pada penelitian Bagus Chandra *et al* (2018), menyatakan bahwa kompetensi inti memberikan pengaruh positif terhadap motivasi berprestasi dan kinerja karyawan di perusahaan, sejalan dengan penelitian Rizka & Annisa Miranti (2018), menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dengan mengetahui kompetensi karyawan yang ada menimbulkan dampak baik bagi kemajuan perusahaan. Dalam konteks kompetensi inti, terdapat nilai-nilai dari setiap aspek atau *core value* yang dijalankan secara operasional oleh setiap karyawan, oleh karena itu faktor utama yang mempengaruhi fluktuasi kinerja adalah kompetensi inti. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi inti adalah:

Karakteristik yang paling mendasar dari individu dan menunjukkan cara berperilaku dan berfikir, membuat kesimpulan dari keadaan yang luas, dan mempunyai pemikiran yang dapat diterima dengan akal yang dapat bertahan sepanjang waktu. Maka, setiap individu memiliki karakter yang berbeda dengan individu lainnya menyangkut perilaku kerja, kecepatan berpikir dalam mengatasi permasalahan kerja serta mampu menemukan kesimpulan dalam proses kerja agar dapat digunakan dalam jangka waktu yang lama.

Pada penelitian ini, berdasarkan data yang diberikan oleh Personalia PT Wings Surya Surabaya distrik Wonocolo, nilai rata-rata selama periode bulan Juni-Desember tahun 2021 adalah 1,1 yang mengartikan bahwa hasil kerja karyawan tidak sesuai ekspektasi karena hiruk pikuk pekerja aktif, namun kesalahan juga sering terjadi sehingga hasil kerja yang dicapai tidak maksimal,

sedangkan nilai rata-rata periode Januari-Juli tahun 2022 adalah 0,5 yang mengartikan bahwa hasil kerja sesuai ekspektasi. Hal ini terjadi karena hiruk pikuk kerja lebih rendah dan kesalahan yang terjadi berkurang sehingga hasil kerja berjalan lancar dan maksimal. Mobilitas kerja diartikan sebagai upaya karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kerja di perusahaan atau bagaimana hiruk pikuk karyawan dalam mengatasi urusan pekerjaan, hasil kerja diartikan sebagai pencapaian atas pekerjaan karyawan dan *missing value* dapat diartikan sebagai tindakan yang salah dan kurang tepat sehingga terjadi kerugian pada karyawan atau perusahaan. Hasil tinjauan mengungkapkan bahwa perilaku tersebut, terjadi karena adanya perubahan kepemimpinan.

Mobilitas karyawan yang masih tahap pembenahan dan terbatas pasca Covid-19 membuat hasil kerja tidak maksimal, ditambah dengan tipe kepemimpinan yang tidak sesuai dengan karakter perusahaan sehingga terjadi hambatan dan kesalahan kerja. Berikut tabel mobilitas, hasil kerja dan kesalahan periode Juni 2021 – Juli 2022 di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.

Tujuan dari adanya pemindahan pimpinan selain melakukan pembaruan mekanisme kerja, juga menentukan alur kerja seperti apa yang paling sesuai untuk diterapkan pada setiap distrik. Pimpinan yang telah memasuki tahap ini, tentu memiliki pola kerja dan tipe kepemimpinan yang kompleks, maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin mempengaruhi kinerja karyawan yang ada diperusahaannya. Menurut *Edison et al* (2018), gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam bertindak dan atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya dalam mencapai tujuan tertentu.



**Tabel 1. 1**  
**Report Hasil Kerja Karyawan Periode Juni 2021-Juli 2022**

Periode	Mobilitas (Poin)	Hasil Kerja (Poin)	MissingValue (Poin)	Nilai	Makna
Jun-21	30	90	10	0,3	Sesuai Ekspetasi
Jul-21	100	100	30	1,4	Tidak Sesuai Ekspetasi
Agst-21	10	30	10	0,5	Sesuai Ekspetasi
Sep-21	50	40	20	2,5	Tidak Sesuai Ekspetasi
Okt-21	30	50	40	3	Tidak Sesuai Ekspetasi
Nov-21	70	90	60	2,3	Tidak Sesuai Ekspetasi
Des-21	60	80	20	1	Sesuai Ekspetasi
<b>Rata-Rata</b>	<b>50</b>	<b>69</b>	<b>27</b>	<b>1,1</b>	<b>Tidak Sesuai Ekspetasi</b>
Jan-22	10	90	10	0,1	Sesuai Ekspetasi
Feb-22	40	30	30	0	Sesuai Ekspetasi
Mar-22	30	40	10	1	Sesuai Ekspetasi
Apr-22	20	40	10	0,6	Sesuai Ekspetasi
Mei-22	10	80	10	0,1	Sesuai Ekspetasi
Jun-22	20	80	30	0,4	Sesuai Ekspetasi
Jul-22	50	60	20	1,2	Tidak Sesuai Ekspetasi
<b>Rata-Rata</b>	<b>25</b>	<b>60</b>	<b>17</b>	<b>0,5</b>	<b>Sesuai Ekspetasi</b>
<b>Keterangan: (&lt;1) Sesuai Ekspetasi dan (&gt;1) Tidak Sesuai Ekspetasi</b>					

Sumber: Arsip PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.

Gaya kepemimpinan seorang pimpinan tidak langsung dapat diterima oleh perusahaan termasuk karyawan. Tidak sedikit karyawan memiliki pandangan bahwa gaya kepemimpinan sebelumnya lebih baik, sehingga gaya kepemimpinan baru disinyalir memiliki pengaruh buruk daripada sebelumnya. Pengaruh yang timbul mampu mempengaruhi dan memunculkan strategi baru yang dapat diterapkan menjadi perilaku kerja guna mencapai tujuan bersama, yang memungkinkan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan melalui kepuasan



kerja. Terbukti dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Khairunnisa (2021) dengan menganalisis gaya kepemimpinan seorang pemimpin berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, dan memberikan dampak bagi kelamjuan karyawan didalamnya. Penelitian dengan hasil yang sama terjadi pada Sinurat (2017) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh menejer di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo, merupakan tipe kepemimpinan transformasional, dimana karakteristik yang terlihat adalah berkharisma. Pimpinan yang berkharisma cenderung sedikit berbicara, namun sekali berbicara memiliki makna banyak makna baik, berpakaian rapi, bersih dan wangi. Sikap yang muncul dari tipe tersebut adalah mampu memberikan dorongan dan motivasi bagi bawahan untuk bekerja lebih baik, memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan potensi, menerima masukan dari karyawan, dan perilaku yang paling besar menunjukkan bahwa Manajer mampu memberikan gebrakan baru bagi perusahaan. Pembangunan perusahaan dan lingkungan kantor meningkat tajam dan bergerak lebih cepat, dengan dibangunnya ruang kerja baru, tata ruang modern dan tata letak tertata dan bersih. Dengan sikap dan perilaku menejer tersebut, karyawan lebih menyukai kepemimpinan transformasional dari pada kepemimpinan sebelumnya.

Apabila dibandingkan dengan kepemimpinan sebelumnya, tipe kepemimpinan yang terlihat adalah transaksional. Perilaku dan sikap kerja tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan dan kenyamanan saat bekerja. Sehingga

karyawan memiliki intensitas kerja melambat dan kinerja yang rendah. Misalnya: karyawan tidak diperkenankan membuat pola kerja baru untuk mempercepat pekerjaan, operasional perusahaan harus sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan pembangunan perusahaan dirasa tidak penting untuk menunjang kebutuhan karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan merasa tidak diperlu kinerja yang optimal karena tidak ada faktor penunjang yang mempengaruhinya.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang membuat karyawan merasa tertarik dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini tidak hanya dipicu oleh besarnya gaji, tetapi faktor lain yang mempengaruhi, contoh yang muncul dalam penelitian ini adalah karakter pimpinan perusahaan. Tingkatan kepuasan kerja bergantung pada perasaan yang timbul dari setiap karyawan, atas dampak tersebut, banyak karyawan yang merasa tidak puas, sehingga memutuskan meninggalkan perusahaan. Berikut adalah fluktuasi arus karyawan di PT Wings Surya Distrik Wonocolo yang terpengaruh atas kepuasan karyawan:

**Tabel 1. 2**

**Persentase *Turn Over Indeks* (TOI) Karyawan Periode 2020-2022**

<b>Tahun</b>	<b>Persentase TOI (%)</b>
2020	1,99 %
2021	5,7 %
2022	5,6 %

Sumber: Personalia PT Wings Surya Distrik Wonocolo.

Dari tabel tersebut, dapat dinyatakan bahwa tingkat kepuasan karyawan mempengaruhi keputusan karyawan untuk bergabung atau meninggalkan PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo. Pada tahun 2020 menuju ke tahun 2021, terjadi peningkatan TOI, hal ini disebabkan karena karyawan tidak setuju



dan terjadi konflik dengan pimpinan terkait mekanisme kerja dan operasional kerja sehingga karyawan mengalami tekanan dan tidak nyaman sehingga mengakibatkan kepuasan kerja menurun.

Pada periode tahun 2021 menuju tahun 2022, terjadi penurunan TOI yang disebabkan adanya perubahan kepemimpinan yang menyebabkan kepuasan karyawan meningkat menjadi lebih baik. Pimpinan sebelumnya diganti dengan pimpinan baru yang menyebabkan perubahan signifikan pada laju operasional perusahaan. Karyawan diberi peluang untuk berpendapat dan memperbaiki pekerjaan sehingga terkesan lebih tepat sasaran. Rasa puas muncul karena merasa lebih dihargai dan pimpinan mampu menjabatani harapan bawahan.

Divisi sumber daya manusia di perusahaan terus bergerak cepat dan aktif dalam penyelarasan pekerjaan dari waktu ke waktu. Metode yang digunakan adalah penyelarasan fungsional tradisional yang disinyalir dapat memulai ketepatan dan pengembalian *Standart Operasional Procedure* (SOP) yang sesuai bagi karyawan dan perusahaan. Faktor eksternal perusahaan yang mempengaruhi produktifitas karyawan adalah lingkungan kerja. Peran lingkungan kerja sebagai moderasi antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Menurut Ismail Latif *et al* (2022), pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja yang memoderasi muncul karena adanya beban secara fisik dan non fisik yang harus dikerjakan karyawan, produktivitas kinerja kerja karyawan dapat meningkat apabila lingkungan kerja mampu menjadi pendukung kepuasan kerja dengan suasana yang baik dan nyaman



Lingkungan kerja yang diharapkan karyawan adalah pembangunan kantor dan tata ruang yang menyesuaikan dengan adanya Pusat Hiburan *TransIcon Surabaya*. Berkenaan dengan pembangunan dan perbaikan lingkungan PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo, salah satu karyawan mengatakan sebagai berikut:

Ketika saya sebagai karyawan siap bekerja dan masuk ke kantor, saya merasa suasana yang cukup kuno dan tidak minimalis, sedangkan pada saat keluar kantor, pemandangannya mewah dan modern sehingga ingin rasanya cepat selesai bekerja dan segera keluar kantor.

Perusahaan mengupayakan untuk mengedepankan pengelolaan kinerja yang terus dinamis mengikuti perkembangan era dibanding perbaikan pola lingkungan kerja yang ideal bagi karyawan. Seiring berjalannya waktu dan informasi terbaru dari pemerintah, berita dan media, program peningkatan kinerja karyawan terus mengalami pembaruan. Perbedaan signifikan terjadi pada kompetensi inti karyawan dan gaya kepemimpinan yang mengalami perubahan atas langkah kerja. Hal ini berlaku pada hasil kerja karyawan yang meningkat dari waktu ke waktu sehingga mendorong PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo untuk memiliki kepuasan kerja yang siap dikembangkan melalui peningkatan lingkungan kerja.

Berikut adalah tabel perolehan kinerja karyawan di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo yang berisikan pencapaian atas target yang ditentukan oleh perusahaan bagi setiap departemen dan karyawan didalamnya.

Data yang disajikan sudah terakumulasi secara global atau keluruhan dari seluruh departemen, yakni: Divisi sales, *accounting*, distribusi dan gudang sesuai dengan periode yang diinginkan peneliti.

Dari data tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada periode bulan Juni – Desember 2021 adalah fase peralihan dari Pandemi Covid-19 menuju *era new normal*, sehingga pencapaian yang diperoleh karyawan masih belum maksimal meskipun dalam kurun waktu tersebut sudah memiliki teknik dan metode kerja yang dikembangkan dan dikreasikan sesuai dengan setiap kompetensi inti karyawan. Pada periode bulan Januari – Juli 2022 kinerja karyawan sesuai ekspetasi perusahaan, hal ini dipengaruhi oleh kondisi yang sudah lebih baik pasca Pandemi Covid-19 dan gaya kepemimpinan yang sesuai harapan karyawan. Perhitungan tersebut diperoleh dari hasil kerja seluruh divisi dalam kurun waktu satu bulan dan diakumulasikan untuk ditotal secara keseluruhan.

**Tabel 1. 3**

**Perolehan Kinerja Karyawan Periode Juni 2021-Juli 2022**

<b>Periode</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Makna</b>
Jun-21	80	90	Sesuai Ekspetasi
Jul-21	90	105	Sesuai Ekspetasi
Agst 2021	80	50	Tidak Sesuai Ekspetasi
Sep-21	85	40	Tidak Sesuai Ekspetasi
Okt 2021	65	50	Tidak Sesuai Ekspetasi
Nov-21	80	60	Tidak Sesuai Ekspetasi
Des 2021	70	75	Sesuai Ekspetasi
Jan-22	80	50	Tidak Sesuai Ekspetasi
Feb-22	85	75	Sesuai Ekspetasi
Mar-22	90	55	Tidak Sesuai Ekspetasi
Apr-22	65	70	Sesuai Ekspetasi
Mei 2022	70	75	Sesuai Ekspetasi

Jun-22	75	80	Sesuai Ekspetasi
Jul-22	80	90	Sesuai Ekspetasi

Sumber: Arsip PT Wings Surya Distrik Wonocolo

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa karyawan di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo memiliki kompetensi inti yang baik dan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu membantu mempengaruhi kepuasan kerja sehingga berdampak pada kinerja karyawan secara keseluruhan, ditambah munculnya lingkungan kerja sebagai faktor yang memperlambat atau memperkuat kinerja setiap karyawan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh kompetensi inti, gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh lingkungan kerja pada PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi inti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo?
3. Apakah kompetensi inti berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo?



- 5.
6. Apakah kompetensi inti berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo?
7. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo?
9. Apakah lingkungan kerja mampu memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kompetensi inti terhadap kepuasan kerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
2. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
3. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kompetensi inti terhadap kinerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
4. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.

5. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kompetensi inti terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
6. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
7. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.
8. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja yang memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja di PT Wings Surya Surabaya Distrik Wonocolo.

#### 1.4 **Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Teoritis

Kajian penelitian ini dapat memberikan justifikasi terhadap signifikansi kompetensi inti, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja karyawan yang berkaitan dengan teori dan penelitian sebelumnya. Terutama keefektifan dalam peningkatan kinerja karyawan di PT Wings Surya Surabaya.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini sebagai penerapan ilmu pengetahuan yang telah dipelajari, apakah teori yang ada di perkuliahan sudah sesuai bagi perusahaan



dan masyarakat yang terfokus pada manajemen sumber daya manusia, terkait bagaimana peningkatan kinerja karyawan.

b. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan untuk pembaca pada lingkup Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya, serta menambah hasil penelitian dan kajian atau laporan yang telah terpublikasi.

c. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi PT Wings Surya Surabaya, khususnya dalam peningkatan kinerja karyawan dengan berbagai faktor yang memungkinkan yaitu kompetensi inti, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja karyawan dan lingkungan kerja.

d. Bagi penelitian selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dan rujukan untuk proses penelitian selanjutnya terkait peningkatan kinerja yang dipengaruhi oleh Kompetensi inti, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja karyawan dan lingkungan kerja.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Agar lebih mudah dipahami, maka penelitian ini ditulis dengan menggunakan sistematika penulisan yang terbagi atas beberapa bab dan terdiri atas sub-sub bab yang diuraikan sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bagian ini, membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.



**BAB II : TINJUAN PUSTAKA**

Dalam bagian ini, berisikan penelitian terdahulu, landasan teori dan kerangka berpikir.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Bagian ini berisi tentang rancangan penelitian, ruang lingkup penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, instrument penelitian, data dan metode pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas data penelitian serta teknik analisis data.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini berisi tentang hasil uji validitas dan reliabilitas, deskripsi subjek penelitian berdasarkan latar belakang pendidikan, jabatan, jenis kelamin dan masa kerja, deskripsi variabel penelitian, hasil uji hipotesis, pengaruh antar variabel dan implikasi hasil penelitian.

**BAB V : PENUTUP**

Bagian ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran dari penelitian yang telah melakukan proses pengujian.