

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada keterlibatan aktif karyawannya dalam melaksanakan tugas secara efektif. Sebagai asset utama organisasi, sumber daya manusia harus dikelola secara optimal untuk memberikan nilai maksimal bagi bisnis. Untuk memenuhi tujuan strategis dan tetap kompetitif dalam industri yang semakin menantang, setiap perusahaan membutuhkan personel berkualitas tinggi. Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang unggul agar dapat mencapai sasaran bisnisnya dan tetap bersaing dalam industri yang semakin kompetitif. Selain itu, perusahaan juga memerlukan karyawan dengan keterampilan tinggi untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan secara efektif dan efisien.

Ketika sumber daya manusia yang terampil tersedia, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dalam manajemen, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan operasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan ketrampilan sumber daya manusianya serta meningkatkan sistem manajemen agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Jika perusahaan mampu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang kompeten, sehingga meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Kinerja yang tinggi tersebut menjadi indikator bahwa system manajemen sumber daya manusia perusahaan efektif dan kompetitif.

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh model kepemimpinan yang dianut oleh para pemimpinnya. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam mencapai kinerja yang optimal. Dalam menciptakan kinerja yang optimal, peran kepemimpinan menjadi sangat vital. Seperti yang dikemukakan oleh Thoha (2004), keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinannya. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan menjadi faktor kunci karena mencerminkan pendekatan seorang pemimpin dalam menjalin hubungan dan berinteraksi dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang baik dapat mendorong semangat, kesetiaan, serta efisiensi kerja karyawan. Jika pendekatan gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang memadai, maka dapat berdampak pada rendahnya semangat kerja, ketidakpuasan karyawan, serta meningkatnya tingkat kecepatan dan ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketika karyawan merasa dipimpin dengan baik, diberikan arahan yang jelas, dihargai pendapatnya, serta didukung dalam pekerjaannya, maka produktivitas mereka cenderung meningkat. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan yang digunakan cenderung otoriter, kurang komunikatif, atau tidak memperhatikan kebutuhan bawahannya, hal ini bisa memunculkan rasa tidak puas, menurunkan semangat kerja, bahkan berdampak pada hasil kerja belum mencapai level tertinggi, gaya kepemimpinan memainkan peran yang tidak bisa diabaikan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan (Prayudi, dkk. 2022).

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya tercermin dari kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan membina karyawan, tetapi juga

dalam kepekaannya terhadap kebutuhan dan harapan bawahannya, termasuk dalam hal kompensasi. Pemimpin yang memahami pentingnya penghargaan terhadap kontribusi karyawan akan cenderung mendorong sistem kompensasi sesuai dengan kinerja. Ketika pemimpin mampu menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahannya melalui pemberian kompensasi, maka hal tersebut dapat mendorong kinerja karyawan. Lebih lanjut, gaya kepemimpinan yang diterapkan juga menjadi salah satu faktor dalam hal ini memudahkan terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan kondusif. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional mendorong pemimpin untuk menginspirasi dan memberdayakan karyawan secara emosional, sehingga menumbuhkan loyalitas dan semangat kerja yang tinggi. Sementara itu, gaya kepemimpinan transaksional menekankan pada pemberian imbalan berdasarkan pencapaian, yang selaras dengan sistem kompensasi berbasis kinerja. Oleh karena itu, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat, yang disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan karyawannya, akan memperkuat hubungan antara kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja karyawan.

Definisi kompensasi menurut Septiani dkk (2024) dalam manajemen sumber daya manusia, kompensasi mencakup semua bentuk penghargaan mulai dari gaji pokok hingga berbagai tunjangan dan insentif yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi mereka. Kompensasi berfungsi sebagai pengakuan, sarana untuk menarik bakat, dan alat untuk mempertahankan staf. Agar efektif, kompensasi harus adil, memadai, mencerminkan nilai pekerjaan yang dilakukan, dan selaras dengan standar industri. Dengan demikian, kompensasi yang tepat tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tapi juga secara langsung

berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang merasakan penghargaan secara finansial biasanya lebih terdorong memberikan yang terbaik, serta menunjukkan komitmen kepada perusahaan, serta berkontribusi secara positif terhadap pencapaian target dan produktivitas organisasi.

Meskipun sering digunakan secara bergantian, kompensasi dan gaji/upah memiliki perbedaan dalam ruang lingkup dan cakupannya. Gaji atau upah biasanya merujuk pada pembayaran bulanan atau bayaran langsung yang diberikan kepada karyawan berdasarkan waktu kerja atau hasil yang dicapai, dan sering kali digunakan dalam konteks pekerjaan dengan sistem harian atau mingguan. Sementara itu, kompensasi mencakup pengertian yang lebih luas, yakni keseluruhan bentuk imbalan, baik secara langsung atau secara tidak langsung yang diterima oleh pekerja sebagai bagian dari ikatan kerja. Kompensasi termasuk gaji pokok, bonus, tunjangan, fasilitas, dan program penghargaan lainnya (Septiani, dkk. 2024).

PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang menjalankan kegiatan usaha di bidang pengembangan dan pengelolaan kawasan industri serta berbagai jenis usaha lainnya. Perusahaan ini merupakan hasil penggabungan antara dua BUMD, yaitu Perusda Serba Usaha dan Perumda Kawasan Industri Cilacap, yang telah diresmikan melalui Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap Nomor 2 Tahun 2023, dan disahkan pada tanggal 1 Maret 2023. Sebelum digabungkan, Perusda Serba Usaha dikenal sebagai perusahaan yang menjalankan usaha dalam berbagai sektor bisnis, sedangkan Perumda Kawasan Industri Cilacap memiliki fokus

utama pada pengembangan dan pengelolaan kawasan industri di wilayah Kabupaten Cilacap.

Dengan adanya penggabungan dua perusahaan tersebut, cakupan usaha PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda) menjadi semakin luas dan kompleks. Scenario ini membutuhkan tenaga kerja yang tidak hanya cakap secara teknis tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi, untuk memenuhi visi dan misi perusahaan menjadi entitas bisnis terkemuka yang bersaing dalam skala global, PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda) sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki tujuan utama untuk memberikan sumbangan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui kegiatan bisnis yang fokus pada keuntungan. Dalam pelaksanaannya, setiap target perusahaan ditetapkan melalui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang disampaikan kepada para pemilik saham, dalam hal ini Bupati Cilacap, selaku kuasa pemilik modal. Pencapaian target yang tercantum dalam RKAP menjadi dasar evaluasi terhadap kinerja perusahaan setiap tahunnya. Untuk meraih tujuan tersebut, dibutuhkan penerapan metode gaya kepemimpinan yang efisien serta pemberian imbalan yang adil dan kompetitif, sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dalam beberapa tahun berjalan, PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda) menghadapi tantangan dalam kinerja karyawan yang tidak konsisten. Fenomena ini terlihat dari adanya tingkat produktivitas yang fluktuatif. Berdasarkan data internal perusahaan, tercatat bahwa pada tahun 2023 hingga tahun 2025, terjadi penurunan capaian target kinerja yang menjadi indikator terjadinya penurunan produktivitas. Fenomena ini tentu menjadi perhatian penting bagi manajemen

perusahaan, mengingat kinerja karyawan merupakan tolok ukur utama dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda) memiliki struktur kepemimpinan yang dijalankan secara periodik, di mana jajaran direksi menjabat dalam kurun waktu lima tahunan. Pergantian kepemimpinan ini membawa dinamika tersendiri dalam pengelolaan organisasi, khususnya terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing pimpinan. Setiap pemimpin memiliki pendekatan yang berbeda-beda dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya, sehingga berdampak langsung terhadap arah kebijakan, pengambilan keputusan, serta pola komunikasi dan pengelolaan karyawan di lingkungan kerja. Perbedaan gaya kepemimpinan ini juga memengaruhi kebijakan internal, termasuk dalam hal pemberian kompensasi kepada karyawan. Terdapat variasi dalam kebijakan kompensasi antara satu periode kepemimpinan dengan periode lainnya, baik dari segi bentuk, jumlah, maupun mekanisme pemberiannya. Temuan ini menunjukkan hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan kompensasi serta stabilitas dan hasil kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk melakukan penilaian menyeluruh mengenai dampak yang ditimbulkan oleh pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi yang diterapkan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

Tabel 1.1 Tren Kinerja Karyawan PT Cilacap Segara Artha (Perseroda)

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Rata-rata Capaian Target Kinerja	Keterangan
2023	28	208%	Awal tahun berjalan
2024	30	94%	Terjadi penurunan kinerja
2025	32	13%	Data sementara tahun berjalan

Target perusahaan yang telah disampaikan dan disetujui oleh para pemilik saham, dalam hal ini Bupati selaku kuasa pemilik modal, merupakan kesepakatan resmi antara Manajemen Perusahaan dan Pemerintah Daerah yang bersifat mengikat. Setiap tahunnya, target tersebut disusun melalui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal, termasuk dinamika operasional perusahaan serta kondisi ekonomi makro. Oleh karena itu, capaian target yang tidak mencapai angka 100% dapat diartikan sebagai penurunan kinerja, karena realisasi yang lebih rendah dari target menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan dan hasil aktual yang diperoleh perusahaan.

Tabel 1.2 Perbandingan Target dan Realisasi Laba berdasarkan RKAP

PT Cilacap Segara Artha (Perseroda)

Tahun	Target Laba (Rp)	Realisasi Laba (Rp)	Presentase Capaian (%)	Keterangan
2023	6.962.880.365	14.482.791.159	208%	Terlampaui secara signifikan
2024	5.844.865.153	5.494.173.243	94%	Tidak tercapai
2025	9.549.535.717	1.241.439.643	13%	Data sementara tahun berjalan

Hingga saat ini, PT Cilacap Segara Artha (Perseroda) masih menjalankan kegiatan usaha utamanya di bidang pengelolaan Kawasan Industri Cilacap, yang merupakan kegiatan inti dari Perumda Kawasan Industri. Sementara itu, unit usaha lain yang berasal dari penggabungan dengan Perusda Serba Usaha, seperti sektor perdagangan atau jasa lainnya, hingga kini belum mulai dioperasikan. Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa capaian laba perusahaan mengalami fluktuasi cukup tajam dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2023, realisasi laba perusahaan berhasil melampaui target yang telah ditetapkan, yaitu sebesar 208% dari target awal sebesar Rp6.962.880.365. Capaian tersebut menunjukkan adanya performa kinerja yang sangat baik, terutama dalam aspek operasional dan pengelolaan bisnis. Namun, kondisi ini tidak berlanjut di tahun berikutnya. Pada tahun 2024, meskipun perusahaan tetap mencatatkan laba, tetapi jumlah yang dicapai hanya sebesar Rp5.494.173.243 dari target sebesar Rp5.844.865.153, atau setara dengan 94%. Hal ini menunjukkan adanya penurunan kinerja yang cukup berarti dibandingkan dengan tahun lalu.

Sementara itu, pada tahun 2025, capaian laba yang tercatat hingga saat ini baru mencapai Rp1.241.439.643 dari target sebesar Rp9.549.535.717, atau baru sekitar 13%. Meskipun data tahun 2025 masih bersifat sementara, tren yang tampak mengindikasikan adanya penurunan performa secara drastis. Fenomena penurunan realisasi RKAP ini memperkuat urgensi perlunya evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian target perusahaan

Selain itu, sistem pemberian kompensasi dalam bentuk bonus di PT Cilacap Segara Artha (Perseroda) juga berkaitan langsung dengan kinerja keuangan perusahaan. Bonus yang diberikan kepada karyawan berasal dari laba bersih perusahaan pada periode satu tahun, dengan persentase pembagian yang telah diatur dalam peraturan perusahaan. Dengan demikian, semakin besar laba perusahaan, maka semakin besar bonus yang diterima. Skema ini dirancang untuk mendorong semangat kerja serta meningkatkan produktivitas, karena setiap individu dalam perusahaan memiliki kontribusi terhadap keberhasilan finansial secara keseluruhan.

Sebagai pendukung pemahaman tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda), studi ini merujuk pada teori *Expectancy Theory* yang diperkenalkan oleh Victor Vroom. Teori ini menjelaskan bahwa individu akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya ketika para karyawan yakin bahwa kegiatan yang telah dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik (ekspektasi), dan kinerja yang baik tersebut akan membawa kepada hasil atau imbalan tertentu (instrumentalitas), dan imbalan tersebut dianggap bernilai atau diinginkan oleh individu (valensi). Dengan kata lain, jika karyawan merasa bahwa gaya kepemimpinan di tempat kerja mendukung upaya mereka dan sistem kompensasi yang diterapkan adil serta sebanding dengan kontribusinya, maka mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Tarumingkeng, 2025).

Kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang individu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan target yang telah

ditentukan dalam jangka waktu tertentu, dengan merujuk pada standar serta prosedur yang ada di perusahaan (Novia, dkk. 2021). Dengan kata lain, baik atau tidaknya kinerja karyawan dapat dilihat dari sejauh mana mereka mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mengidentifikasi faktor apa saja yang memengaruhi kinerja karyawan di PT. CSA, penelitian ini akan mengkaji pengaruh dari gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda). Diharapkan bahwa hasilnya akan memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan posisi kompetitif organisasi di masa mendatang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan dalam latar belakang di atas, rumusan masalah studi ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda)?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda)?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda)?

C. Tujuan Penelitian

Selaras dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disampaikan, penelitian ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda).
2. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda).
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda).

D. Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, untuk menghindari perluasan ruang lingkup pembahasan studi ini, permasalahan dibatasi pada dampak gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda) sebagaimana diidentifikasi di atas.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik dalam aspek teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Secara Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai referensi dan menambah wawasan terutama mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan

kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda).

2. Secara Praktis

- a. Untuk penulis, dalam rangka menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Manfaat untuk perusahaan adalah sebagai referensi bagi manajemen dalam mengevaluasi internal perusahaan yang bisa menjadi pedoman dalam arah kebijakan di masa depan.
- c. Bagi akademisi, sebagai sarana informasi yang bisa dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang memerlukan.

