

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Meningkatnya dinamika kompetisi dunia usaha mendorong seluruh organisasi dari berbagai sektor untuk berlomba-lomba meraih keunggulan. Hal tersebut akan berdampak pada perusahaan khususnya persaingan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan untuk bersaing dengan kompetitor sejenis. Sebuah organisasi memiliki beragam aset yang mendukung pencapaian tujuannya, dan salah satu aset terpenting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas untuk mendapatkan keuntungan atau *profit*, semua itu tidak lepas dari kontribusi karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Mengelola sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan merupakan tantangan yang tidak mudah, mengatur manusia cenderung lebih berat daripada mengatur keuangan ataupun *business strategy* di dalam perusahaan. Sebab, manusia memiliki kepribadian dan karakter yang berbeda-beda dalam memaksimalkan kinerjanya. Mengetahui bahwa sumber daya manusia dipandang sebagai aset terpenting bagi perusahaan, maka dituntut untuk memberikan kualitas performa yang *excellent* dalam memaksimalkan kinerjanya, sebab hal tersebut akan berdampak bagi nilai perusahaan dalam persaingan dengan kompetitor sejenis. Manajemen sumber daya manusia, yang juga dikenal sebagai manajemen personalia, menurut Dessler manajemen

sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang mencakup rekrutmen, *training*, evaluasi kinerja, serta pemberian kompensasi kepada karyawan. Selain itu, manajemen ini juga berfokus pada aspek hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta keadilan bagi karyawan. Pendekatan ini bersifat strategis untuk memastikan terciptanya kinerja tinggi dalam organisasi. (Dessler, 2020).

Pengelolaan sumber daya manusia selalu berkaitan erat dengan karyawan yang diharapkan mampu memberikan kinerja terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Peran karyawan sangat menentukan dinamisasi mobilisasi perusahaan, sehingga perusahaan jasa sangat bergantung pada kualitas kerja yang memuaskan dari para karyawannya. Di sisi lain, perusahaan juga harus mengelola sumber daya manusia secara optimal agar tercipta keseimbangan antara hubungan karyawan dan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Adapun hal yang harus dilakukan agar dapat mencapai tujuan organisasi yaitu dengan menjaga keseimbangan dan keselarasan hubungan antara karyawan dan perusahaan, seperti menjaga lingkungan kerja yang baik dan memberikan perhatian terhadap karyawan. Memberikan perhatian terhadap karyawan salah satunya dapat dilakukan dengan memastikan kesehatan mental karyawan. Sebab, tidak sedikit karyawan yang mengalami stres kerja dapat memberikan dampak yang buruk bagi kinerja dan produktivitas karyawan di perusahaan.

Stres kerja merupakan kondisi psikologis yang muncul ketika kemampuan dan sumber daya yang dimiliki karyawan tidak sebanding dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan (Samsudin et al., 2024). Stres kerja terjadi ketika kebutuhan, lingkungan dan keterampilan kerja, serta tuntutan pekerjaan tidak konsisten. Stres di tempat kerja dapat mempengaruhi kompleksitas dinamika organisasi kontemporer, sehingga harus dilakukan pengelolaan tingkat stres kerja karyawan. Tingkat stres yang dialami dan kemampuan individu untuk mengelolanya menentukan apakah stres menjadi faktor penggerak atau penghambat bagi kinerja perusahaan.

Pengelolaan stres kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Pengelolaan stres yang baik akan membuat karyawan mempertahankan fokus dan memiliki energi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan dengan optimal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Perusahaan yang mendukung manajemen stres akan melihat tingkat penurunan angka ketidakhadiran, sehingga hal tersebut dapat menciptakan fondasi yang kuat bagi pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang.

Sebaliknya, perusahaan yang tidak memperhatikan manajemen stres karyawan akan menimbulkan dampak negatif yang signifikan. Karyawan akan cenderung merasa kelelahan dan sulit berkonsentrasi, sehingga dapat mempengaruhi penurunan motivasi dan produktivitas. Perusahaan yang tidak mendukung manajemen stres kerja akan berisiko kehilangan talenta, sebab karyawan yang merasa kurang nyaman akan cenderung mencari kesempatan di tempat lain. Dengan kata lain, pengelolaan stres kerja yang baik dan buruk

sangat mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan kesuksesan organisasi. Penting bagi perusahaan untuk berinvestasi pada program kesejahteraan dan dukungan pengelolaan stres kerja demi menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

PT Bahana Prestasi Surabaya merupakan perusahaan yang berfokus pada sektor logistik dan *supply chain management*. PT Bahana Prestasi menyediakan jasa layanan transportasi dan distribusi domestik yang efisien via darat dan laut, terdapat juga pelayanan ekspor dan impor. Dalam industri domestik, karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas dengan tenggat waktu yang telah ditentukan sebab berhubungan dengan jadwal yang ketat dalam *supply chain* sehingga harus memastikan pengiriman tepat waktu.

Pengiriman barang ekspor impor umumnya beroperasi 24/7 tanpa melihat hari kerja maupun hari libur nasional, hal tersebut juga membuat karyawan tetap harus berkoordinasi dengan banyak pihak terkait melalui telepon untuk memastikan bahwa tidak adanya kekacauan operasional pengiriman, sekalipun pada saat *weekend* ataupun cuti. Hal ini dapat mengganggu *worklife balace* karyawan, yang berpotensi memengaruhi kinerja jangka panjang secara negatif.

Terkadang karyawan mendapatkan beban kerja tambahan yang diperoleh dari pengalihan dari rekan kerja yang sedang absen atau cuti, sebab administratif pengiriman barang tidak dapat ditunda sehubungan dengan tuntutan waktu dan jadwal ketat yang telah ditentukan agar dapat memastikan pengiriman tepat waktu, hal tersebut membuat beberapa *jobdesk* dari karyawan tersebut menjadi sedikit terbengkalai.

Komunikasi merupakan hal yang penting dan krusial, terjadinya miskomunikasi atau kesalah pahaman dalam berkomunikasi akan berakibat fatal, khususnya dalam proses bisnis. Di industri logistik, sangat penting untuk terjadi komunikasi yang efektif antara bagian ekspor impor, transportasi, dan pelanggan. Komunikasi yang baik menentukan kualitas pelayanan, sebab dibutuhkan informasi yang tepat dan akurat mulai dari *open stuck, closing time*, kedatangan kapal sampai dengan keberangkatan kapal dengan berbagai tujuan baik nasional maupun internasional. Apabila terdapat kesalahan dalam penyampaian informasi tersebut, maka akan sangat berisiko, karyawan akan menerima keluhan dan pelanggan akan terkena denda. Terdapat kasus di PT Bahana Prestasi ketika pelanggan terkena denda akibat dari kesalahan penyampaian informasi mengenai jadwal pengiriman barang oleh karyawan, pelanggan tidak bersedia menanggung denda tersebut dan dibebankan kepada perusahaan, hal tersebut membuat PT Bahana Prestasi mengalami kerugian. Penerimaan keluhan pelanggan harus ditindaklanjuti dengan menangani situasi permasalahan tersebut segera dan secepat mungkin, hal ini membuat beberapa karyawan melakukan pekerjaannya secara *overtime* atau melebihi waktu normal bekerja. Hal-hal diatas membuat karyawan merasa kelelahan mental dan fisik.

Tabel 1.1 Absensi Karyawan PT Bahana Prestasi Surabaya

Periode Tahun	Total Karyawan	Hari Efektif Kerja	Jumlah Karyawan			Total Absensi Karyawan	Presentase
			Izin Sakit	Alpha	Cuti		
2022	58	245	11	49	29	89	36,3%
2023	54	241	6	53	35	94	39%

Sumber: Personalia PT Bahana Prestasi Surabaya

Kelelahan mental dan fisik membuat semangat kerja karyawan menurun. Kelelahan kondisi dimana tenaga pekerja menurun, menyebabkan penurunan kemampuan atau kapasitas untuk melaksanakan tugas secara optimal. Kelelahan kerja berhubungan erat dengan frekuensi ketidakhadiran karyawan, dimana karyawan merasa terlalu lelah untuk hadir secara konsisten. Dapat dilihat dari absensi dan presensi kehadiran karyawan PT Bahana Prestasi Surabaya, dimana banyak karyawan yang melakukan absensi tanpa keterangan jelas atau *alpha*.

Dalam industri logistik terdapat dua jenis karyawan yakni *back office* (*indoor worker*) dan *fieldman* (*outdoor worker*). Keduanya memiliki jenis sumber stres yang berbeda. *Back office* cenderung memiliki tipe stres kerja yang berasal dari tuntutan pekerjaan, beban kerja, dan masalah komunikasi. Sedangkan *fieldman* memiliki tipe stres kerja yang berasal dari stres fisik faktor eksternal yang tidak dapat dikontrol seperti cuaca, *traffic*, dan *force majeure*.

Dalam situasi organisasi seperti ini, perlu diperhatikan pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam kemajuan kinerja organisasi dan karyawan. Kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pemberian inspirasi dan motivasi kepada anggota tim diperlukan untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemimpin diharapkan dapat memberikan arahan, motivasi dan dukungan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan dan kepercayaan diri yang tinggi. Bass mengatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang dapat menginspirasi orang lain untuk

mencapai hal-hal yang lebih besar dari yang dibayangkan sebelumnya. Dorongan ini dicapai dengan meningkatkan pemahaman tentang pentingnya hasil yang ingin dicapai dan cara mencapainya. Bass menyatakan bahwa pemimpin menginspirasi para pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan tim atau organisasi di atas kepentingan pribadi (Vuong, 2023). Selain memberikan motivasi, dukungan manajerial dari pemimpin juga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Salah satunya dengan memberikan kompensasi sebagai bentuk apresiasi telah memberikan kinerja yang melebihi apa yang diharapkan kepada karyawan. Pemberian *reward* merupakan dukungan manajerial efektif untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang memadai akan menghasilkan kinerja yang berkualitas. Namun, apabila satu dari ketiga faktor tersebut kurang dimiliki oleh karyawan, maka kualitas kinerja akan rendah.

Dalam dunia manajemen, kompensasi atau *reward* merupakan salah satu cara efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kinerja yang optimal. Kompensasi biasanya memberikan perasaan senang kepada seseorang yang akan membuat individu tersebut mengulangi perilaku produktif, hal ini berdampak baik bagi jangka panjang perusahaan. Karami mengatakan tampaknya sistem penghargaan harus efektif dan efisien sehingga sistem ini harus dirancang sedemikian rupa sehingga menciptakan keuntungan maksimum baik bagi perusahaan maupun individu (Karami et al., 2019).

Tabel 1.2 Jenis Kompensasi yang Diberikan PT Bahana Prestasi Surabaya

No	Kompensasi
1	Gaji Pokok
2	Bonus Tahunan
3	<i>Medical Check Up</i> Tahunan
4	Tunjangan Kesehatan (Asuransi)

Sumber: Personalia PT Bahana Prestasi Surabaya

Kompensasi karyawan mencakup seluruh bentuk pembayaran yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi terbagi menjadi dua komponen utama, yaitu finansial langsung, seperti upah, gaji, insentif, bonus, dan komisi; serta finansial tidak langsung berupa tunjangan seperti asuransi yang ditanggung oleh pemberi kerja. Dalam mendesain rencana penggajian, harus mempertimbangkan kebijakan strategis, kesetaraan, hukum, dan serikat pekerja (Dessler, 2020).

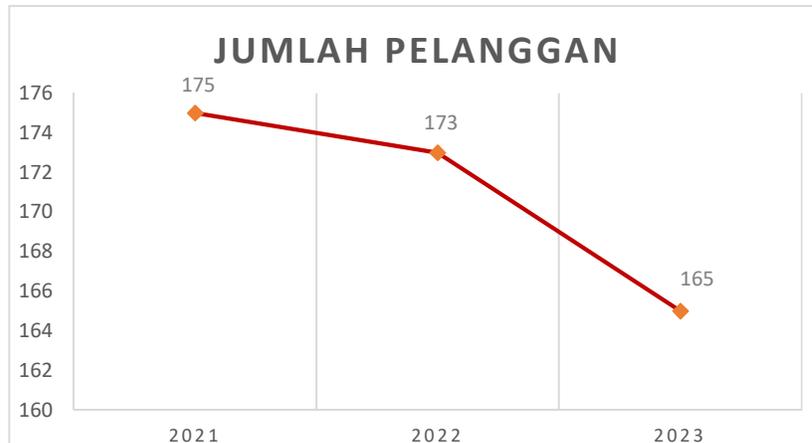
Dari data tabel 1.2 dapat dilihat bahwa *reward* atau kompensasi yang ditawarkan oleh PT Bahana Prestasi Surabaya untuk pegawai merupakan langkah awal yang baik sebab sistem *reward* yang ditawarkan sudah mencakup elemen dasar, perusahaan perlu melakukan pengembangan sistem kompensasi yang komprehensif dan kompetitif. Perusahaan perlu menambahkan komponen lain agar lebih menarik, relevan dan sesuai dengan kebutuhan pegawai seperti insentif lembur. Karyawan merasa kerja keras yang telah dilakukan kurang diapresiasi dan dihargai sebab tidak memperoleh insentif lembur. Pelaksanaan pekerjaan di luar jam normal bekerja atau *overtime* tanpa diberikannya insentif tambahan akan membuat menurunnya semangat dan motivasi karyawan dalam

bekerja, hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan sebab sistem penghargaan merupakan salah satu aspek penting untuk mendorong dan mempertahankan talenta serta mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Menurut Yuliandri dalam (Nurfitriani, 2022) Kinerja karyawan adalah penilaian terhadap apa yang dilakukan seorang individu dalam tugasnya. Dengan kata lain, kinerja individu mencerminkan cara seorang karyawan menjalankan pekerjaannya. Kinerja karyawan merupakan proses di mana karyawan berupaya mencapai hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, berdasarkan pelaksanaan tugas yang sesuai dengan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan. Pelaksanaan tugas tersebut mencerminkan pemanfaatan seluruh potensi dan kemampuan individu, yang membutuhkan komitmen penuh serta keterlibatan menyeluruh. Dibutuhkan kinerja yang tinggi untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, begitu juga sebaliknya.

Dalam hal ini, pemberian kompensasi menjadi salah satu aspek yang memiliki peran penting. Kompensasi yang tepat tidak hanya membantu mempertahankan karyawan berprestasi agar tetap loyal, tetapi juga mendorong untuk memberikan kinerja terbaik. Tidak adanya penghargaan terhadap kerja keras yang telah dilakukan akan membuat karyawan cenderung menyelesaikan pekerjaan dengan kinerja yang *standar*. Kinerja yang biasa-biasa saja menimbulkan konsekuensi negatif bagi perusahaan, perusahaan tidak dapat mencapai target *revenue* tahunan yang telah ditetapkan. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui jumlah pelanggan yang bekerja sama dengan PT Bahana Prestasi Surabaya.

Gambar 1.1 Jumlah Pelanggan PT Bahana Prestasi Surabaya



Sumber: Personalia PT Bahana Prestasi Surabaya

Dapat dilihat data grafik di atas, menunjukkan bahwa jumlah pelanggan yang menurun dari tahun ke tahun yang disebabkan oleh penurunan kinerja karyawan yang berdampak pada performa perusahaan. Didukung dengan penelitian sebelumnya oleh (Myint & War, 2020) menemukan bahwa *reward system* berpengaruh positif terhadap *performance*. Sedangkan penelitian oleh (Erwin & Nurhadi, 2022) menunjukkan kompensasi memiliki ketertarikan yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh (Alkandi et al., 2023) menemukan bahwa adanya pengaruh langsung yang tidak signifikan antara *incentive* and *reward* terhadap *job performance*.

Berdasarkan uraian permasalahan dan gap penelitian diatas, penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut tentang “Pengaruh Stres Kerja, Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bahana Prestasi Surabaya”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah stres kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah stres kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui adanya pengaruh signifikan secara simultan stres kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui adanya pengaruh signifikan secara parsial stres kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui adanya pengaruh signifikan secara parsial kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui adanya pengaruh signifikan secara parsial kompensasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan

Dapat dimanfaatkan sebagai masukan konstruktif atau bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja karyawan serta merancang strategi bisnis PT Bahana Prestasi Surabaya.

2. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajer dalam mengelola sumber daya manusia guna mencapai kinerja yang optimal.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian berikutnya yang mengangkat topik serupa, serta menjadi sumber bacaan untuk memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memperkaya pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan stres kerja, gaya kepemimpinan, pemberian kompensasi, dan kinerja karyawan.