

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah badan usaha milik negara Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. Kereta api merupakan moda transportasi masa yang sudah beroperasi sejak pendudukan belanda di tanah air dimana status badan hukum, jumlah gerbong dan layanan terus mengalami perubahan dan perkembangan. PT KAI melakukan usaha dibidang tranformasi serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perseroan untuk mengasilkan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan keuntungan guna meningkatkan perseroan dengan meningkatkan prinsip-prinsip perseroan terbatas. PT KAI berkontribusi nyata dalam pembangunan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat serta lingkungan sehingga masyarakat dapat menjadi mitra sejati. PT Kereta Api Indonesia (Persero) menunjukkan kinerja yang positif pada Semester I 2022. Secara umum, peningkatan ini dipengaruhi oleh faktor pandemi yang semakin mereda sehingga iklim usaha pun turut membaik. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya peningkatan kinerja angkutan barang KAI pada Semester I 2022. KAI mengangkut sebanyak 26,7 juta ton barang, naik 15% dibanding Semester I 2021 dimana KAI mengangkut sebanyak 23,2 juta ton barang. Peningkatan kinerja angkutan barang KAI pada Semester I 2022 ini menunjukkan bahwa layanan angkutan barang menggunakan kereta api semakin diandalkan masyarakat dan

memiliki prospek yang cerah kedepannya. Peningkatan kinerja angkutan barang KAI pada Semester I 2022 didominasi oleh angkutan batu bara sebesar 20,6 juta. Selain itu, peningkatan juga terjadi pada komoditi barang retail. Pada Semester I 2022, KAI mengangkut sebanyak 85.231 ton barang naik 29% dibandingkan Semester I 2021 dimana KAI mengangkut 65.900 ton barang. Secara umum berbagai komoditas yang KAI angkut seperti peti kemas, semen, BBM, CPO, Pulp, dan lainnya mengalami peningkatan volume angkutan. ([https://www.kai.id/information/full\\_news/5404-kai-tunjukkan-kinerja-positif-pada-semester-i-2022](https://www.kai.id/information/full_news/5404-kai-tunjukkan-kinerja-positif-pada-semester-i-2022)).

PT. Kereta Api Divre II Sumbar sebagai perusahaan tidak lepas dari lingkaran persaingan bisnis. Keunggulan di bidang sumber daya manusia atau dalam pelayanan merupakan salah satu faktor untuk memenangkan kompetensi di dunia bisnis saat ini. Semakin cepatnya kemajuan ilmu pengetahuan harus diimbangi dengan sumber daya manusia yang sempurna. Hal ini tentunya perlu dicermati terutama dalam menghadapi era persaingan global dimana pesaing usaha bukan hanya datang dari industri sejenis, akan tetapi juga dari industri lainnya yang memiliki kemampuan yang sama. Komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Permasalahan kinerja karyawan dapat dilihat dari masih adanya karyawan yang kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan belum

memuaskan. Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan maupun upaya strategis dari perusahaan **(Ardiansyah, 2021)**.

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Karyawan yang bekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang menyenangkan. Ketika karyawan merasa puas, maka karyawan akan semakin loyal kepada perusahaan, sehingga disiplin, semangat serta moral kerja yang mereka miliki dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang membosankan sehingga dalam melakukan pekerjaannya, karyawan tersebut akan merasa terpaksa mengemukakan bahwa faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung. **(Pangestu, 2017)**. Memperhatikan sangat pentingnya peranan strategis sumber daya manusia ini maka perusahaan harus memanfaatkan SDM nya dengan seefektif mungkin agar memiliki kinerja yang baik. Salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian kompensasi yang sesuai sebagai balas jasa kepada karyawan atas usaha yang mereka lakukan kepada perusahaan ini dikarenakan setiap orang bekerja

memiliki motif untuk mendapat keuntungan atau manfaat dalam bekerja. Sumber daya manusia merupakan jantung kehidupan organisasi atau perusahaan. Karyawan atau karyawan sebagai penggerak motor primer kegiatan perusahaan yang menjadikan berhasil atau gagal dalam menjalankan visi, misi, dan tujuannya **(Firmanda, 2019)**.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Peningkatan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan beberapa cara, misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, serta dari sisi kepribadian masing-masing karyawan. Selain itu lingkungan kerja yang nyaman serta pemberian motivasi pada dasarnya merupakan hak para karyawan dan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan **(Vamsa et al., 2018)**.

Kinerja merupakan gambaran tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta memandang bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia atau karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya budaya kerja, disiplin kerja dan koordinasi. Kedisiplinan sangat penting dalam peningkatan kinerja seseorang, sebab dengan disiplin maka semua tugas akan dapat selesai dengan baik dan tepat waktu. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan

perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Jadi kedisiplinan dapat diartikan bilamana pegawai datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (**Yunita Janah et al., 2019**).

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka tingkat produktifitas perusahaan akan semakin meningkat pula. Tinggi rendahnya kinerja karyawan di era yang semakin kompetitif ini menjadi masalah utama di dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini dikarenakan perusahaan dituntut untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien guna mempertahankan hidup dan pertumbuhan perekonomian perusahaan (**Sanjaya & P. Hadi, 2020**).

Kepuasan kerja juga dapat dicapai dengan memperhatikan lingkungan kerja perusahaan. Tujuan perusahaan bisa berupa keuntungan yang sebanyak-banyaknya, untuk merealisasikannya tentu membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Selain itu, menciptakan lingkungan yang nyaman dapat membuat karyawan lebih focus dalam bekerja. Setelah terpenuhi, tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai. Manusia akan berusaha untuk mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang ada di sekitarnya. Demikian pula ketika bekerja, manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja yaitu lingkungan kerja. Oleh

karena itu, perusahaan harus bisa menciptakan lingkungan kerja yang berdampak positif pada aktivitas kerja karyawan karena karyawan menjadi salah satu aset yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Jika perusahaan mampu membuat lingkungan kerja yang kondusif, kepuasan kerja dapat terjaga karena dengan begitu perusahaan masih memperhatikan kebutuhan karyawan agar dapat bekerja dengan baik. **(Pangestu, 2017)**

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Program kompensasi mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PT Kereta Api Drive II Sumbar Kota Padang mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Menurut **(Alif & Prabana, 2021)** Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap pengguna tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja kepada sebuah perusahaan dan kompensasi merupakan bentuk seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada suatu organisasi.

Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada organisasi, Untuk menyusun sistem pemberian kompensasi yang adil, atasan perlu melakukan evaluasi. Kompensasi juga merupakan pendorong utama karyawan untuk bekerja, karena dengan kompensasi berupa

financial para karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, dengan kata lain kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. **(Rozali & Kusnadi, 2020)** Kompensasi adalah balas jasa berupa sebuah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, karena karyawan tersebut telah memberikan kontribusi tenaga maupun pikiran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. **(Dewi et al., 2022)** Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen, seperti upah, gaji, bonus, dan insentif. Sementara itu, Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk bukan uang melainkan berupa, tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan, dana pensiun dan libur pengganti. **(Widodo & Retnosari, 2020).**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah perbaikan untuk lebih memacu tingkat kepuasan. Hal ini bertujuan agar mereka merasa lebih dihargai dan diperhatikan kesejahteraannya. Kepuasan kerja dapat berjalan dengan baik apabila hambata-hambatan atau permasalahan yang terdapat dalam pemberian motivasi kerja dapat di atasi **(Mukrodi & Komarudin, 2017).**

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. **(Sanjaya & P. Hadi, 2020).**

Gaya kepemimpinan dalam menghadapi beragam perubahan serta peningkatan kualitas kinerja karyawan yang di telah ditetapkan perusahaan, hal ini terlihat dengan terjadinya penyimpangan seperti kurangnya inovasi serta inisiatif karyawan dalam mengemban tugas yang telah ditetapkan perusahaan, karyawan sering menunda-nunda pekerjaan, serta semangat dan motivasi kerja karyawan yang cenderung mengalami penurunan, dan beragam persoalan lainnya. (Sinaga, 2017).

PT. Kereta Api Divre II Sumbar (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara yang mengelola angkutan transportasi kereta api di Indonesia, diharapkan dapat semakin meningkatkan kontribusinya melalui perbaikan kualitas dan juga pelayanan kepada masyarakat dalam penyediaan jasa transportasi yang unggul, tepat waktu, aman, dan nyaman. Sebagai perusahaan perseroan, PT. Kereta Api Divre II Sumbar (Persero) berperan sebagai organisasi yang profitable yang mampu mensejahterakan stakeholder terkait dan juga sebagai agent of development yang memiliki tanggung jawab sosial untuk menyelenggarakan sarana transportasi publik. PT. Kereta Api Divre II Sumbar (Persero). Adapun aspek penilaian kinerja PT. Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.1**  
**Data Aspek Penilaian Kinerja**  
**PT. Kereta Api Divre II Sumbar pada 5 tahun Terakhir**

No	Tahun	Aspek Penilaian Kerja							
		Disiplin	Tanggung jawab	Loyalitas	Ketekunan	Kerjasama	Kejujuran	Mutu	Rata-rata (pertahun)
1.	2017	65	69	68	67	68	69	68	67,71 %
2.	2018	68	67	70	70	71	72	73	70,14 %
3.	2019	70	70	73	72	73	70	70	71,14 %



4.	2020	72	72	70	71	70	73	75	71,86 %
5.	2021	70	68	67	69	70	69	73	69,43 %

*Sumber : Hasil pengolahan data penilaian kinerja pada PT. Kereta Api Drivre II Sumbar*

*Kota Padang.*

Pada tabel 1.1. diatas menunjukkan penilaian kinerja karyawan selama 5 tahun terakhir yang mengalami penurunan dan kenaikan yang berbeda setiap tahunnya. Dimana rata-rata pertahun pada tahun 2017 mencapai 67,71%, pada tahun 2018 mencapai 70,14%, pada tahun 2019 mencapai 71,14%, pada tahun 2020 mencapai 71,86% dan pada tahun 2021 mencapai 69,43%.

Ketidakstabilan penilaian kinerja karyawan tersebut bisa disebabkan oleh adanya penurunan kinerja pada karyawan. Beberapa faktor penyebab lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti lingkungan kerja yang kurang nyaman dapat membuat para karyawan tidak nyaman dalam bekerja faktor lainnya kurangnya disiplinnya para karyawan banyak karyawan melanggar peraturan yang telah ditetapkan atau tidak tepat waktu dalam bekerja, dan kepuasan kerja yang masih rendah, belum optimalnya penilaian kerja yang telah ditetapkan, serta disiplin kerja sangat penting dalam meingkatkan dan memaksimalkan kinerja. Dengan adanya kenaikan dan penurunan penilaian kinerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan melakukan penilaian kinerja dapat mengetahui Disiplin, tanggung jawab, Loyalitas, Ketekunan, Kerjasama, Kejujuran dan mutu. Dapat ditemukan keluhan bahwa masalah peningkatan disiplin kerja yaitu kurangnya menaati tata tertib, ketentuan – ketentuan perusahaan yang memberatkan karyawan, sehingga kinerja karyawan menurun. Dari penilaian tersebut data penilaian yang didapat terhadap

perilaku dan hasil kerja tidak mencapai tingkat kepuasan kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang dari tahun ke tahun tidak signifikan atau tidak optimal.

Oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan agar membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan kerja yang tidak stabil. Bahkan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Kereta Api merupakan moda transportasi masa yang sudah beroperasi sejak pendudukan belanda di tanah air.
2. PT KAI berkontribusi nyata dalam pembangunan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat serta lingkungan sehingga masyarakat dapat menjadi mitra sejati.

3. Peningkatan dipengaruhi oleh faktor pandemi yang semakin mereda sehingga iklim usaha pun turut membaik.
4. Layanan angkutan barang menggunakan kereta api semakin diandalkan masyarakat dan memiliki prospek yang cerah kedepannya.
5. Rendahnya tingkat kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari besaran gaji maupun tunjangan yang diberikan oleh perusahaan.
6. Perusahaan harus memanfaatkan SDM nya dengan seefektif mungkin agar memiliki kinerja yang baik.
7. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memandang pekerjaannya.
8. Menciptakan kepuasan kerja maka dibutuhkan kepemimpinan yang baik.
9. Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.
10. Kurangnya inovasi serta inisiatif karyawan dalam mengemban tugas yang telah ditetapkan perusahaan, cenderung mengalami penurunan, dan beragam persoalan lainnya.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan masalah yang telah dikaji pada latar belakang diatas maka peneliti akan membatasi masalah pada pengaruh gaya kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja (Z) pada PT. Kereta Api Drive II Sumbar Kota Padang.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang permasalahan yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian pada PT. Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang ini sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah Kepuasan Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan?
7. Apakah Kepuasan Kerja memediasi kompensasi terhadap Kinerja Karyawan?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun tujuan penelitian ini pada PT. Kereta Api Divre II Sumbar Kota Padang sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap

## Kepuasan Kerja

2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### 1. Bagi Penulis

Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuniserta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh EmployeeEngagement dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening.

### 2. Bagi Perusahaan

Memudahkan pimpinan mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawannya dan dapat memberikan pengembangan karir kepada para karyawan.

### 3. Bagi Pembaca

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membacanya khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bisa menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami ilmu pengetahuan didalam bidang Sumber Daya Manusia.