

## DAFTAR GAMBAR

Tabel 2.1 Kerangka Pikir .....	60
Tabel 4.1 <i>Outer Loading</i> Kinerja Karyawan.....	87
Tabel 4.2 <i>Outer Loading</i> Kompensasi .....	89
Tabel 4.3 <i>Outer Loading</i> Kepemimpinan Transformasional .....	91
Tabel 4.4 <i>Outer Loading</i> Kepuasan Kerja .....	93
Tabel 4.5 <i>Structur Model</i> .....	98

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan disamping sumber daya yang lain seperti modal, material dan mesin. Perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kualitas sumber daya manusia menjadi hal penting dan di perhatikan bagi suatu organisasi maupun institusi dan perusahaan. Sumber daya manusia sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan. Maka perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan. Kemajuan zaman menuntut semua perusahaan saling berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber

daya yang dimiliki dengan memperhatikan kebutuhan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas perusahaan dan menjadikan perusahaan lebih unggul dan berdaya saing.

Menurut (**Mangkunegara, 2016 : 67**) istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). (**Wallace et al. 2016**) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan di dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja hal ini sejalan dengan pendapat dari (**Kasmir, 2016**) yang berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi beberapa faktor antara lain faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja 2 dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (**Himawan dkk., 2019**) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan di suatu perusahaan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pada PT. Batanghari Barisan mengalami ketidakseimbangan dimana pada tahun 2019 rata-rata kinerja karyawan 83,24 pada tahun 2020 rata-rata kinerja karyawan meningkat menjadi 83,28, dan pada tahun 2021 rata-rata kinerja karyawan menurun menjadi 82,10.

Menurut (**Marwansyah, 2019**) kompensasi adalah seluruh imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi. Menurut (**Sinambela, 2017**) kompensasi dan posisi adalah dua indikator kinerja karier dalam artian semakin besar kompensasi, maka semakin tinggi tingkat kinerjanya. (**Jeklin 2016**) kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Jadi kompensasi yang sesuai dapat mendorong semangat kerja karyawan sehingga akan meningkatkan kinerjanya. (**Jeklin 2016**) Kompensasi adalah semua imbalan yang diterima oleh karyawan di suatu perusahaan atas jasa atau hasil kerjanya pada sebuah organisasi atau perusahaan dimana imbalan tersebut berupa uang ataupun barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemberian bonus yang diberikan juga sedikit sehingga karyawan menjadi malas dalam bekerja yang berakibat pada menurunnya kinerja karyawan.

Menurut (**Mootalu, 2019**) juga menyatakan gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Jadi dapat dilihat gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (**Kuliah and Kuliah 2019**) Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya seorang pemimpin yang memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan karyawan, sehingga karyawan dapat termotivasi dalam mewujudkan visi

dan misi pemimpin. Seorang pemimpin dalam perusahaan harus mampu menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan agar karyawan tersebut merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Jika karyawan merasa nyaman dengan pemimpinnya maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Fenomena yang terjadi selama ini adalah adanya perbedaan jenis kepemimpinan di PT Batanghari Barisan. Gaya kepemimpinan yang diwarisi dari kelompok para pendahulunya ternyata tidak ingin mempengaruhi gaya kepemimpinan yang baru. Namun ada juga gaya kepemimpinan yang memiliki visi ke depan, melibatkan bawahan untuk merubah tradisi yang ada di PT Batanghari Barisan.

Perbedaan gaya kepemimpinan ini dapat menyebabkan ketidakpuasan di pihak bawahan, dan pendekatan atasan mereka terhadap gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan apa yang mereka pikirkan atau harapkan. Jika karyawan perusahaan merasa tidak senang dengan kepemimpinan atasannya, hal ini dapat menyebabkan ketegangan internal dalam perusahaan, seperti motivasi karyawan yang berkurang, ketidakpuasan kerja, ketidakpercayaan bawahan terhadap atasan dan sikap apatis terhadap karyawanan. Dalam hal kepemimpinan transformasional, pimpinan PT. Batanghari Barisan masih belum memimpin karyawannya. Karyawan juga dipaksa dan tidak jujur membuktikan dan beroperasi sesuai keinginannya di bawah bimbingan atasannya.

Realitas ini menunjukkan masih adanya karyawan yang tidak menikmati dukungan dan perhatian dari atasannya sehingga mengakibatkan penurunan output karyawan yang tidak memuaskan. Hal ini menyebabkan

karyawan menjadi tidak senang dengan penilaian yang telah diberikan kepada mereka. Keunggulan metode penilaian kinerja tidak dirasakan oleh bawahan dan terus meremehkan nilai yang diberikan kepada mereka karena menurut mereka hasil penilaian kinerja mereka bukanlah hal yang nyata. Mereka juga menilai penilaian kinerja dilakukan dengan sembarangan tanpa kriteria tertentu. Sebenarnya masih ada ketidakpuasan terhadap keluhan tentang kesejahteraan, terutama terkait besarnya gaji dan promosi yang memakan waktu lama. Sedangkan PT Batanghari Barisan telah melakukan upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan, misalnya dengan memperhatikan insentif dan memastikan suasana kerja yang baik, karyawan PT Batanghari Barisan masih merasa kepuasan masih terbatas. Selain itu, motivasi karyawan PT Batanghari Barisan belum memenuhi standar terkait dengan masalah motivasi kerja. Kurangnya motivasi karyawan disebabkan oleh kurangnya kesadaran akan kebutuhan karyawan di pihak PT Batanghari Barisan, serta kurangnya insentif untuk mengambil tindakan tersebut yang dipicu oleh efek proses penalaran dari di dalam atau dari luar.

Menurut **(Mangkunegara, 2017)** kepuasan kerja adalah tingkat afeksi seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan yang berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang **(Bahri & Nisa, 2017)** **(Pitasari and Perdana 2018)**. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja juga mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan

kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan perusahaan sehingga kinerja karyawan yang dihasilkan lebih optimal. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memainkan peran yang penting dalam menuju keberhasilan organisasi. Kepuasan kerja memiliki andil dalam meningkatkan komitmen pegawai di dalam perusahaan, dimana perusahaan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dapat dilihat dari tingkat kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya, aspek-aspek kepuasan kerja termasuk upah, kondisi kerja, keamanan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan dan peluang karyawan untuk lebih maju. Perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek tersebut agar karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi dan pada akhirnya mereka akan merasa terpuaskan. Tingkat kepuasan kerja berkaitan dengan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi (**Robbins & Judge, 2017**).

PT Batanghari Barisan merupakan perusahaan crumb rubber yang menghasilkan karet sebagai bahan baku untuk pembuatan ban dan lain-lain. Perusahaan ini didirikan sesuai dengan akte notaris no. 2 dan telah disahkan

oleh Menteri Kehakiman RI dalam surat keputusan No. 02-471-HT-01-01 pada tanggal 29 Januari 1985. Yang beralamat di jalan by Pass Km 18. Lubuk Begalung, Kode Pos 25223, Padang, Sumatera Barat.

**Tabel 1.1**  
**Analisis Data Kinerja Karyawan PT Batanghari Barisan**  
**2019 - 2021**

No	Bagian	2019	2020	2021
1	Keuangan/kantor	83,71	83,61	83,39
2	Kepala bagian	84,31	84,55	84,56
3	ADM. Personalia	84,01	84,03	83,78
4	ADM ekspor	84,53	84,47	84,17
5	ASS. KA. Produksi	84,51	84,58	84,74
6	Laboratorium	83,83	83,53	83,56
7	Pengawasan mandor	84,02	83,99	84,24
8	Ketua tim manajemen	84,09	84,39	83,89
9	G. bahan penolong	84,06	83,28	84,06
10	Satpam	83,06	82,92	83,36
11	Pembelian	83,05	83,03	83,40
12	HU, Kontaminasi B. baku	81,69	81,88	82,73
13	ASS/ADM pembelian	82,80	83,22	83,86
14	Teknik/bengkel	82,15	82,22	82,77
15	Gudang produk jadi	83,44	83,06	83,48
16	Sopir	84,00	83,97	83,64
17	S. forklift	82,71	82,64	83,31
18	Press. A	82,70	82,46	83,37
19	Press. B	82,53	82,44	83,21
20	Cutter. A	83,23	83,34	83,61
21	Cutter. B	83,20	83,32	83,69
22	Gilingan	82,93	82,76	83,25

23	HU. Gilingan	82,74	82,57	83,34
24	HU. Press A & B	82,29	83,08	83,24
25	HU. Lapangan	83,68	83,71	83,62
26	HU. lory	82,72	83,07	83,67
27	HU. K. gantungan/ampaian	82,84	82,90	83,58
28	HU. Limbah	82,31	83,42	84,08
29	Lingkungan hidup	82,70	82,67	83,40
30	Rata – Rata	83,24	83,28	82,10

*Sumber: PT.Batang Hari Barisan (2021)*

Dilihat dari data diatas terdapat Analisis Data Kinerja Karyawan selama 3 Tahun terakhir pada PT Batang Hari Barisan dapat disimpulkan bahwa rata-rata kinerja karyawan pada tahun 2019 persentasenya adalah 83,24, rata-rata kinerja karyawan pada tahun 2020 persentasenya adalah 83,28 dan rata-rata kinerja karyawan pada tahun 2021 persentasenya adalah 82,10.

Dalam sebuah Perusahaan, karyawan yang bagian dari tenaga kerja merupakan aset yang sangat penting. Selain dalam memberi kompensasi dan memberikan contoh yang baik selaku pemimpin transformasional supaya karyawan memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu, pihak perusahaan juga harus menjamin kepuasan keryawan untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Sedangkan kepuasan kerja karyawan pada PT. Batanghari Barisan dihadapkan dengan berbagai peraturan yang ada dan prosedur kerja sesuai yang ditetapkan organisasi.

Hal ini menyangkut persepsi mereka terhadap sistem insentif, kelengkapan sarana kerja, serta kehangatan hubungan kerja dengan atasan maupun sesama kerja. Karyawan merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai visi misi PT. Batanghari Barisan. Kegiatan perusahaan dapat terlaksana

dengan baik, karena itu kinerjanya dituntut untuk lebih professional guna dapat meraih kepuasan dalam pekerjaannya. Melihat hal tersebut, maka dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk mengangkat permasalahan yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan PT. Batanghari Barisan

Berdasarkan uraian diatas maka penulis memerlukan penelitian lebih lanjut pada PT Batanghari Barisan dengan memberi judul :

**“ Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Batanghari Barisan”.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian diatas dan keterangan yang telah dikembangkan maka dapat di identifikasikan masalah sebagai berikut :

1. Berapa besar pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Batanghari Barisan
2. Pemberian kompensasi yang belum sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan PT Batanghari Barisan
3. Berapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di PT Batanghari Barisan.
4. Kurangnya Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan yang berdampak pada Kinerja karyawan di PT Batanghari Barisan
5. Adanya tekanan dari atasan yang membuat Karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya.

6. Kinerja Karyawan kurang optimal dilihat dari kurang profesionalnya karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
7. Hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan belum sepenuhnya dikatakan harmonis, karena kelakuan dalam berkomunikasi serta kesibukan pemimpin yang menjadikan karyawan terkadang enggan untuk berkomunikasi.
8. Pengelolaan diri antar karyawan dengan rekan kerja yang kurang maksimal sehingga koneksi pekerjaan terhambat, juga kurangnya empati antar karyawan terkait dengan suatu pekerjaan.
9. Peran pimpinan yang masih kurang memiliki ketegasan dalam memberikan instruksi.
10. Kepuasan kerja karyawan yang masih rendah yang terlihat dengan adanya keluhan karyawan terhadap keputusan dan kebijakan yang diambil oleh manajemen PT Batanghari Barisan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Dalam penulisan skripsi hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan Kinerja Karyawan. Agar pembahasan yang dilakukan tidak keluar dari sasaran yang di harapkan maka penulis hanya membatasi masalah sebagai variable bebas yaitu Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional dan sebagai variable intervening adalah Kepuasan Kerja dan variable terkait yaitu Kinerja Karyawan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT Batanghari Barisan?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT Batanghari Barisan?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Batanghari Barisan ?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Batanghari Barisan?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Batanghari Barisan ?
6. Bagaimana pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Batanghari Barisan?
7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Batanghari Barisan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT Batanghari Barisan.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT Batanghari Barisan.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Batanghari Barisan.

4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Batanghari Barisan.
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Batanghari Barisan.
6. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Batanghari Barisan.
7. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Batanghari Barisan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi Penulis**

Manfaat penelitian ini untuk penulis adalah Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang. Dan juga untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Batanghari Barisan Kota Padang.

### **2. Bagi Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang.**

Sebagai salah satu referensi bahan kajian dalam pengembangan pengetahuan.

### **3. Bagi Perusahaan atau Instansi Pemerintah**

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada PT Batanghari Barisan Kota Padang yang berkaitan dengan Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja bagi karyawan agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat tercapainya tujuan organisasi seperti yang diinginkan.

4. Sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya dengan mengembangkan penelitian mengenai kompensasi dan lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Untuk menambah khazanah keilmuan dan wawasan bagi masyarakat awam/umum, juga bagi organisasi dan perusahaan yang menaruh minat terhadap permasalahan-permasalahan industri dan masih peduli terhadap nasib karyawan.