

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah asset yang terpenting dalam meningkatkan kinerja organisasi, baik organisasi swasta, social, maupun pemerintah. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan disebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Segala proses yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia, baik dari pengambilan keputusan, hingga pada proses evaluasi yang semuanya tidak dapat dipisahkan dari unsur sumber daya manusia. Demikian halnya atas suatu organisasi/instansi pemerintahan yang menekankan bahwa sumber daya manusia yang dalam hal ini karyawan atau pegawai berperan penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itulah karyawan ataupun pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan suatu organisasi, sehingga setiap pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta semangat kerja yang tinggi. Jika suatu organisasi/instansi memiliki karyawan atau pegawai yang berkualitas maka kinerja karyawan akan tinggi atau meningkat.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan ciri khas

dalam kondisi global dengan tingkatan yang ketat, seringkali dihadapkan bermacam-macam permasalahan sehingga tidak dapat memuaskan keinginan dari mereka sendiri. Oleh karena itu, dengan pengaturan sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai dapat bekerja secara produktif.

Kinerja tergantung pada kombinasi keterampilan, upaya, dan peluang yang diperoleh. Ini berarti bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan karyawan selama periode tertentu dan fokusnya adalah pada pekerjaan karyawan dalam periode tertentu. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya mempunyai prestasi. Adanya karyawan yang berprestasi itu akan menjadikan kinerja perusahaan meningkat. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja

perusahaannya. Karena seringkali perusahaan menghadapi masalah mengenai sumber daya manusianya. Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain itu tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Apabila individu dalam perusahaan yaitu SDM-nya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (**Mulyadi & Ahmad, 2018**)

Menurut (**J. I. Manajemen & Vii, 2017**) dalam penelitiannya kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi dan indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan dengan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

(**Ferawati, 2017**) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu selama melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (**Jamaludin, 2017**)

Penelitian ini dilakukan pada PT.Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur yang terletak lebih kurang  $\pm 7$  km dari selatan kota padang yang berbatasan langsung dengan samudera hindia, Pelabuhan Teluk Bayur yang sebelumnya bernama Emmahaven di bangun pada 1893 di kota padang oleh pemerintah hindia belanda.

Pelabuhan teluk bayur merupakan Pelabuhan samudera yang terbuka untuk kegiatan perdagangan internasional di provinsi sumatera barat. Pelabuhan ini memiliki beberapa Kawasan yang merupakan sentra kegiatan ekonomi di sumatera barat meliputi muara padang dan air bangis.

Pelabuhan ini melayani berbagai komoditas seperti batu bara, semen, clinker, minyak kepala sawit, kayu manis, teh, mouldin, furniture, dan karet, yang merupakan komoditas ekspor unggulan untuk benua Amerika, Eropa, Asia, Australia dan Afrika. Saat ini, kontribusi utama PDRB Sumatera Barat berasal dari Pertanian, Kehutan, dan Perikanan (24,84%); Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil, dan Sepeda Motor (14,68%); serta Transportasi dan Pergudangan (12,05%

Beberapa masalah yang biasa terjadi diperusahaan berasal dari sumber daya manusia diperusahaan tersebut yang kurang optimal dalam bekerja sehingga menyebabkan kinerja menurun dan tidak dapat mencapai target. Kecenderungan penurunan kinerja karyawan salah satunya diakibatkan oleh perilaku, sifat atau karakter karyawan salah satunya kurang baik seperti malasnya dalam bekerja, kurangnya disiplin, tidak memanfaatkan waktu bekerja dengan seefisien mungkin dan lain-lain. hal ini disebabkan karena kurangnya motivasi dalam diri karyawan dan rendahnya motivasi yang diberikan pimpinan kepada karyawannya sehingga dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didasarkan pada data pencapaian kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur Padang pada tahun 2021 yang disajikan pada tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1**

**Pencapaian Kinerja PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur Padang 2021**

No	Perspektif	Dimensi	Target	Realisasi
1.	Nilai Ekonomi, Sosial Dan Keuangan	Beban Usaha / Pendapatan Usaha) x 100%	85 %	73 %
2.	Nilai Ekonomi Dan Sosial Untuk Operasional	Jumlah Petikemas Yang Dibongkar Muat (Konsolidasi Dari IPC TPK Teluk Bayur	112.765	97.328
3.	Inovasi Model Bisnis	Rata-Rata Capaian Pelayanan Cabang	100%	95,45%
4.	Inovasi Model Bisnis	Rata-Rata Capaian Optimalisasi Aset	100%	87%

*Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai pada PT.Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur Padang, belum maksimal, ini dapat dilihat dari tahun 2021 target pencapaian kinerja secara sosial dan keuangan sebesar 85% dan hanya dapat direalisasikan sebesar 73%. Perspektif target nilai sosial dan operasional untuk jumlah petimas yang dibongkar muat sebesar 112.765 petimas, sedangkan realisasinya hanya sebesar 97.328. Untuk Inovasi model bisnis dari segi rata-rata pencapaian pelayanan cabang diratgetkan 100%, namun pencapaiannya hanya 95.45% dan untuk rata-rata pencapaian optimalisasi aset ditargetkan 100% sedangkan realisasinya hanya sebesar 87%.

Fenomena yang terkait pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur. Yaitu lingkungan kerja yang kurang di perhatikan oleh pimpinan perusahaan sehingga kurang terciptanya suasana lingkungan kerja yang kurang nyaman dan tidak kondusif bagi karyawan.sehingga menyebabkan ketidakuasaan karyawan terhadap lingkungan kerja dan berdampak buruk pada tingkat pencapaian kinerja atau tidak tercapai target-target yang telah di tetapkan oleh perusahaan. Beberapa fenomena yang mengarah pada kurang optimalnya kepemimpinan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur yaitu Lemahnya kharisma pemimpin dalam membawahi pegawainya, salah satu indikasinya terlihat dari tidak adanya sikap ketegasan dari seorang pimpinan terhadap bawahannya, akibatnya banyak karyawan yang memandang remeh peraturan. Hal ini dapat dilihat dari data pencapai kinerja karyawan,. Hal ini akan berdampak pada pelaksanaan tugas, penyelesaian pekerjaan yang tertunda, sehingga hasil kerja tidak maksimal yang berdampak pada pencapaian tujuan pada

PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur. Seperti yang kita lihat pada data pencapaian kinerja karyawan yang naik turun-naik turun, sedangkan permasalahan tentang lingkungan kerja seperti karyawan yang kurang diberikan kenyamanan oleh pimpinan dan kurangnya timbal balik dari perusahaan atas jasa yang telah diberikan karyawan. Oleh karena itu perlu adanya lingkungan kerja yang nyaman yang harus diterapkan dengan baik agar dapat mencapai SDM yang baik dan dapat memajukan perusahaan. Apabila lingkungan kerja diterapkan dengan baik di perusahaan maka karyawan akan merasa dihargai,

**(Maswari, 2018)** Mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Mereka juga menaruh perhatian pada kebutuhan pengembangan diri pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja guna mencapai tujuan-tujuan bersama

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan solusi dalam meningkatkan mutu pendidikan dan juga dipandang penting karena kosep kepemimpinan ini dipandang lebih mendasar dan memiliki daya mendobrak terhadap kinerja guru dan stagnasi lembaga **(Milenia Febriyanti Nena, 2021)**

Menurut **(Astuti & Iverizkinawati, 2018)** Lingkungan kerja tidak kalah pentingnya di dalam pencapaian kinerja karyawan. dimana lingkungan kerja mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah kerja.

**(Kosasih, 2018)** mengemukakan Lingkungan kerja yakni kondisi internal dan esksternal yang bisa mempengaruhi semangat kerja sehingga pekerjaan dapat selesai lebih cepat dengan hasil yang lebih baik

**(Yuliana, Arwin Pratiwi, 2020)** Mengemukakan Kepuasan kerja merupakan pemikiran dan perasaan yang ditunjukkan dalam tindakan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu yang bersangkutan maupun bagi perusahaan tempat dia bekerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan kerja psikologis dan pada akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan kemudian akan dapat menimbulkan frustasi dalam bekerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan **(K. A. Y. Sari, Supartha, & Riana, 2017)**

Hasil penelitian **(Ariesta, 2016)** menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja berpengaruh secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan hasil



penelitian (**Prayudi, 2020**) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (**Winarto & Purba, 2018**) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (**Darmawan & Putri, 2017**) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (**Siagian & Khair, 2018**) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable Y kinerja karyawan. Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh (**Karina, Gadzali, & Budiarti, 2020**) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (**O. R. Sari, 2016**) kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sementara penelitian yang dilakukan oleh (**Fadhil & Mayowan, 2018**) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis tertarik untuk mengambil sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan kajian-kajian MSDM banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka dapat di identifikasikan masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya dorongan motivasi kerja dari pimpinan sehingga menyebabkan penilaian kinerja karyawan tidak mencapai target.
2. Kurang optimalnya kinerja karyawan, dilihat dari persentasi pencapaian yang tidak mencapai target.
3. Rendahnya inspirasi yang ditimbulkan oleh pimpinan pada bawahannya untuk menyelesaikan tujuan-tujuan yang lebih sulit sehingga berdampak pada pencapain target
4. Karyawan yang kurang diberikan lingkungan kerja yang nyaman atau kondusif oleh pimpinan dan kurangnya timbal balik dari perusahaan atas jasa yang telah diberikan karyawan.
5. Ketidakmampuan pimpinan dalam mendorong pegawai untuk selalu mengevaluasi hasil kerja pegawai.
6. Kepuasan kerja karyawan masih rendah dapat dilihat dari penilaian kinerja karyawan yang masih banyak tidak mencapai target.
7. Pengalaman kerja yang kurang memberikan kontribusi pada bidang tugas.
8. Perencanaan SDM yang masih belum optimal dalam perusahaan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur Kepuasan kerja yang belum tercapai dengan baik.
9. Tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan masih rendah dilihat dari penilaian kinerja karyawan yang belum mencapai target.

10. Kepuasan kerja yang belum tercapai dengan baik.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini maka penulis akan membatasi masalah ini dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas, kemudian Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat dan Kepuasan Kerja ( $Z$ ) sebagai variabel intervening pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah di uraikan diatas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja ?
2. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja ?
3. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ?
6. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening ?
7. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun Tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
2. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
3. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
5. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening
7. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

## 1.6 Manfaat Penelitaian

Hasil penelitian ini sangat berguna baik bagi penulis maupun bagi instansi yang menjadi objek penelitian dan juga pihak yang berkepentingan. Manfaat tersebut antara lain :

1. Bagi penulis

Untuk menambah dan memperdalam dalam menghubungkan teori, fakta yang terjadi semasa perkuliahan dan menambah pengetahuan dibidang sumber daya manusia.

2. Bagi perusahaan atau instansi

Penulis mengharapkan dengan dilakukan penelitian ini dapat memberi masukan bagi pihak instansi akan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan untuk kemajuan perusahaan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan bagi mahasiswa dan peneliti lain yang ingin meneliti tentang gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Cabang Teluk Bayur