

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang paling penting dalam mengelola dan menjalankan fungsi organisasi dalam sebuah perusahaan. Fungsi organisasi dalam sebuah perusahaan di pegang penuh oleh Sumber Daya Manusia. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang baik akan mampu menjalankan fungsi organisasi perusahaan dengan baik pula. Fungsi organisasi yang di jalankan dengan benar oleh Sumber Daya Manusiayang ada pada perusahaan akan mampu menunjang kinerja karyawan dan meningkatkan produktifitas perusahaan tersebut. Saat ini manajemen SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik.Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Dalam sebuah perusahaan peran sumber daya manusia merupakan hal yang begitu penting dalam menentukan keefektifan berjalannya suatu perusahaan. sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam perusahaan yang kompeten dan berkualitas, terutama di era globalisasi sekarang. Pada era ini, semua organisasi bisnis harus siap beradaptasi dan memperkuat diri agar dapat bersaing sehingga mampu menjawab semua tantangan di masa yang akan datang. Sumber daya manusia dalam hal ini

karyawan harus selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, perilaku serta penentu terwujudnya tujuan organisasi. Penggunaan tenaga kerja yang efektif merupakan kunci kearah peningkatan kinerja karyawan sehingga dibutuhkan suatu kebijakan perusahaan untuk penggerak karyawan agar mampu bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Produktivitas merupakan tolak ukur suatu perusahaan untuk mengukur kinerja karyawan.

Menurut **(Mangkunegara, 2016)** Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Kemampuan dan Motivasi. Selanjutnya menurut **(Mulyadi, 2017)** faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Pengetahuan, Keterampilan (*skill*), Kompetensi, Kompensasi, Motivasi, Kepemimpinan, Semangat, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.

Menurut **(Sutrisno, 2016)** Kepuasan Kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Menurut **(Mulyadi, 2017)** memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi.

Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Sutrisno, 2016). Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin. Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin. Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi.

Seorang pimpinan yang menjalankan kepemimpinan yang baik dan sesuai, maka akan mengalami kemudahan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Akan tetapi, jika seorang pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya bersifat sewenang-wenang dan otoriter, maka akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan, karena karyawan menjadi tidak percaya terhadap pimpinan. Berhasil tidaknya dalam menjalankan usaha pada suatu perusahaan tergantung kepada kinerja karyawannya. Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang

didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Adanya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pimpinan pada suatu perusahaan akan memberikan suatu persepsi kepada karyawan. Dimana persepsi merupakan proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi kedalam otak manusia atau suatu pendapat yang dimiliki oleh karyawan tentang kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan mereka. Terdapat dua sifat kepemimpinan transformasional, yaitu : mengembangkan visi dan mengembangkan komitmen dan kepercayaan. Visi merupakan penentu arah seluruh kegiatan di perusahaan, dimana visi tersebut dapat mengilhami para karyawan dengan memberi arti terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memudahkan pengambilan keputusan, mengembangkan inisiatif, serta menentukan kebijakan oleh para pegawai di semua tingkat. Komitmen orang-orang yang ada dalam perusahaan akan menentukan bagaimana kelangsungan hidup perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor pendukung determinan kreativitas dalam perusahaan adalah kepemimpinan transaksional. Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional akan membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin

mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya.

Setiap karyawan melakukan aktifitasnya berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut, sekaligus tercapainya efisiensi dan disiplinivitas yang tinggi. Semakin pesatnya perkembangan ilmu teknologi serta datangnya era pasar bebas sekarang ini, dunia bisnis semakin dipenuhi dengan persaingan yang cukup ketat dan banyak menimbulkan berbagai macam persoalan, salah satu persoalan yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana caranya meningkatkan kinerja yang baik dan memenuhi standar. Salah satu faktor yang tidak boleh dilupakan perusahaan adalah sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Aktivitas manajemen sumber daya manusia membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang hal yang akan berhasil dengan baik dan yang tidak baik. Dalam sebuah lingkungan yang didalamnya perubahan tantangan angkatan kerja, hukum, dan kebutuhan dari pemberi kerja berubah, manajemen sumber daya manusia harus terus berubah dan berkembang.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi

tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Kultur ini harus ditegakkan, yang berarti nilai organisasi perlu diubah atau ditegakkan, dan upaya-upaya yang terus menerus mulai dari puncak, sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi. Keempat, manajemen SDM berhubungan integrasi menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut (**Hamali, 2016**) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.

Kualitas sumber daya manusia bisa dilihat dari hasil kerjanya dalam kerangka profesionalisme kinerja yang baik adalah bagaimana seseorang mampu

memperlihatkan perilaku kinerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan, misalnya bagaimana caranya mengelola sumber daya manusia agar mengarah pada hasil kerja yang baik, karena manusia bisa menjadi pusat persoalan bagi perusahaan ketika potensi mereka tidak dikembangkan secara optimal, sebaliknya manusia bisa menjadi pusat keberhasilan bagi perusahaan jika potensi mereka dikembangkan secara baik dan optimal. Secara internal, dalam pengelolaan dan pembenahan manajemen perusahaan sumber daya manusia menempati posisi yang strategis. Walaupun didukung modal yang besar serta teknologi yang handal tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang mampu untuk menjalankannya maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Kinerja Karyawan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen mengukur pegawai atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja masing-masing pegawai.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko. PT. Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko merupakan perusahaan jasa yang bergerak dibidang ketenagakerjaan. PT. Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko merupakan Perusahaan Penyedia dan Penempatan Jasa Tenaga Kerja Dalam dan Luar Negeri serta melakukan pelatihan dan uji kompetensi tenaga kerja. Fenomena yang

terjadi di PT. Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko terhadap Kinerja Karyawan. Berikut merupakan tabel penjualan kartu dari tahun 2017- 2020.

**Tabel 1.1**  
**Volume Penjualan Kartu PT. Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko**  
**2017-2020**

<b>Tahun</b>	<b>Penjualan</b>	<b>% +/-</b>
2017	2.400.345 unit/tahun	-
2018	1.500.234 unit/tahun	-37,49
2019	2.400.543 unit/tahun	60,01
2021	1.560.543 unit/tahun	-34,99

*Sumber : PT. Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko*

Berdasarkan tabel 1.1 diatas penjualan kartu pada PT. Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko tahun 2017 penjualan sebesar 2.400.345 unit, pada tahun 2018 penjualan turun sebesar 1.500.234 unit dengan persentase -37,49, pada tahun 2019 penjualan naik sebesar 2.400.545 unit dengan persentase 60,01 dan pada tahun 2021 penjualan kembali menurun sebesar 1.560.543 unit dengan persentase -34,99. Berikut ini merupakan data pendidikan karyawan pada Kantor Camat Selagan Rayayaitu sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Telkom Indonesia**  
**Cabang Kab. Mukomuko**

<b>No.</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>
1.	SD	-
2.	SMP	-
3.	SMA	18
4.	D3	42
5.	S1	20
6.	S2	8
7.	S3	-
<b>Total</b>		<b>88</b>

*(Sumber : PT. Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko)*



Dari tabel 1.2 di atas dilihat yang berpendidikan SD, SMP dan S3 tidak ada, berpendidikan SMA 18 orang, yang berpendidikan D3 42 orang, yang berpendidikan S1 20 orang dan yang berpendidikan S2 8 orang. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko belum optimal, disinyalir disebabkan oleh Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kepemimpinan Transformasional melalui Kepuasan Kerja.

Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh **(Maduningtias, 2017)** yang menyatakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Namun pada hasil penelitian yang dilakukan oleh **(Yosier, 2019)** yang menyatakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian yang dilakukan oleh **(Handhoko et al., 2016)** yang menyatakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh **(Ali, 2016)** yang menyatakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil sebuah penelitian dengan judul **“Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dan Kepemimpinan Transformasional Pengaruhnya Terhadap Kinerja**

## **Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT.Telkom Indonesia Cabang Kab Mukomuko”.**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

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

1. Kurangnya berkembangnya sumber daya manusia (SDM) pada PT.Telkom Cabang Mukomuko.
2. Kurangnya kepemimpinan transformasional pada PT. Telkom Cabang Mukomuko.
3. Kurangnya kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Mukomuko.
4. Motivasi Kerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Telkom Cabang Mukomuko masih tergolong rendah.
5. Kepuasan Kerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Telkom Cabang Mukomuko masih tergolong rendah.
6. Disiplin Kerja yang dimiliki karyawan PT. Telkom Cabang Mukomuko tergolong rendah.
7. Budaya organisasi yang tidak berjalan dengan baik.
8. Tidak adanya kejelasan Komitmen Organisasi pada PT. Telkom Cabang Mukomuko.
9. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan PT. Telkom Cabang Mukomuko masih belum bisa mampu meningkatkan kinerja dengan maksimal.

10. Keterampilan yang dimiliki oleh karyawan PT. Telkom Cabang Mukomuko masih belum bisa mampu meningkatkan kinerja dengan maksimal.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus tidak menyimpang dari apa yang di harapkan maka penulis membatasi variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y), variabel indenpenden yaitu Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) serta variabel intervening Kepuasan Kerja (Z) kemudian dengan objek penelitian pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah,identifikasi masalah dan batasan masalah di atas,maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia(SDM) terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko?
2. Bagaimanapengaruh kepemimpinan transformasionalterhadap kepuasan kerja pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia(SDM) terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko?

4. Bagaimanapengaruh kepemimpinan transformasionalterhadap kinerja karyawan pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko?
5. Bagaimanapengaruhkepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko?
6. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia(SDM) terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko melalui kepuasan kerja ?
7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasionalterhadap kinerja karyawan pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomukomelalui kepuasan kerja ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah Untuk menganalisis dan mengestimasi diantaranya sebagai berikut :

1. Pengaruh pengembangan sumber daya manusia(SDM) terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasionalterhadap kepuasan kerja pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko.
3. Pengaruh pengembangan sumber daya manusia(SDM) terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko.
4. Pengaruh kepemimpinan transformasionalterhadap kinerja karyawan pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko.

5. Pengaruhkepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko.
6. Pengaruh pengembangan sumber daya manusia(SDM) terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomukomelalui kepuasan kerja.
7. Pengaruh kepemimpinan transformasionalterhadap kinerja karyawan pada karyawan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko melalui kepuasan kerja.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko

Sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan MSDM juga sebagai bahan pertimbangan untuk pimpinan perusahaan PT.Telkom Indonesia Cabang Kab. Mukomuko dalam melakukan pengambilan keputusan untuk tercapainya tujuan dari perusahaan.

2. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi ilmu pengetahuan yang datang dan dapat menjadi suatu sumber referensi bagi yang membutuhkan.

3. Bagi Penulis

Sebagai implementasi ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah penulis dapatkan selama berkuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang.