

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi yang semakin berkembang pesat, sumber daya manusia tetap menjadi elemen yang paling menentukan dalam setiap penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam suatu perusahaan atau instansi, yang akan menjadi tolak ukur berhasil atau tidaknya perusahaan atau instansi tersebut dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Untuk itu dalam perusahaan atau instansi tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang terampil untuk dapat bersama-sama saling bersinergi dalam pencapaian tujuan tersebut, apabila sumber daya manusianya dapat bekerja dengan maksimal otomatis kinerja maupun produktivitas dari perusahaan atau instansi juga meningkat dan akan mudah dalam pencapaian tujuannya. Selain itu sumber daya manusia juga merupakan faktor penggerak dan penentu arah jalannya suatu instansi dalam mencapai keberhasilan dalam organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) menurut (Susan Eri, 2019) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Pengertian sumber daya manusia makro secara umum terdiri dari dua yaitu SDM makro yaitu jumlah penduduk dalam usia produktif yang ada di sebuah wilayah dan SDM mikro dalam arti sempit yaitu individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan. Menurut Lolowang, Adolfina, Lumintang (2016) dalam jurnal (Maharani, 2019). Sumber

daya manusia merupakan sebuah proses perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi .

PT. BPR GEMA PESISIR adalah sebuah Lembaga keuangan yang ada di pesisir selatan yang berfungsi menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya lagi kepada masyarakat. Dalam pencapaian visi dan misi organisasi PT. BPR GEMA PESISIR selalu menekankan pentingnya kinerja karyawan yang tinggi dari setiap elemen-elemen yang ada dalam organisasinya dan barang siapa yang melanggar harus siap dengan resiko yang akan di terima.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai perannya dalam instansi. Menurut Prawirosentono dalam (Edison, Anwar, & Komariah, 2016) dalam jurnal (Harahap & Tirtayasa, 2020) 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.

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) dalam jurnal (Kusjono & Firmansyah, 2020) “adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja merupakan faktor yang penting oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan maju mundurnya perusahaan terlihat dari kinerja yang ada pada karyawan dan perusahaan atau organisasi tersebut.

Berikut ini disajikan data kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Data Penilaian Kinerja PT. BPR GEMA PESISIR 2108-2020

| Bobot | Predikat | Tahun 2018 | | Tahun 2019 | | Tahun 2020 | |
|-----------------|-------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|
| | | Jumlah Karyawan | % | Jumlah Karyawan | % | Jumlah Karyawan | % |
| <32 | Buruk | - | - | - | - | - | - |
| 33-48 | Kurang | 2 | 4 | 3 | 6,1 | 5 | 10,2 |
| 49-64 | Cukup | 8 | 16,3 | 10 | 20,4 | 13 | 26,5 |
| 65-80 | Baik | 25 | 51 | 23 | 46,9 | 20 | 40,8 |
| 81-100 | Sangat Baik | 14 | 28,5 | 13 | 26,5 | 11 | 22,4 |
| Jumlah Karyawan | | 49 | 100 | 49 | 100 | 49 | 100 |

(Sumber: PT. BPR GEMA PESISIR)

Berdasarkan data penilaian kerja diatas terlihat bahwa pada tahun 2020 kinerja karyawan pada PT. BPR GEMA PESISIR mengalami penurunan. Jumlah karyawan yang berpredikat sangat baik dan baik selalu berkurang dari tahun 2018, dan sebaliknya jumlah karyawan yang berpredikat cukup dan kurang selalu mengalami peningkatan. Pada tahun 2020, karyawan berpredikat baik sebesar 40,8 % dan sangat baik sebesar 22,4%. Sedangkan persentase karayawan dengan predikat cukup sebesar 26,5% dan kurang sebesar 10,2%.

Kompensasi karyawan pada PT. BPR GEMA PESISIR juga perlu di perhatikan mengingat banyaknya karyawan yang mulai menunjukkan tidak

semangatnya mereka bekerja. Hal ini di tunjukkan karena tunjangan yang di berikan kepada karyawan masih belum sesuai, dan dalam hal ini apabila kompensasi yang di terima ternyata tidak sesuai dengan harapan, maka hal ini akan menimbulkan kekecewaan dalam diri karyawan. Salah satu hal yang akan mungkin terjadi adalah menurunnya kinerja karyawan, karyawan yang awalnya begitu bersemangat dalam bekerja akan menjadi malas melakukan tugas-tugas yang di berikan atasan.

Menurut jurnal penelitian (Ramadhani & Rahardjo, 2017) menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Kompensasi merupakan suatu imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan atas pekerjaan yang dihasilkannya. Menurut (KENELAK et al., 2016) Sagala kompensasi terdapat dua macam, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus layak dan adil, karena dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya, hal tersebut dikarenakan karyawan dapat merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemberian kompensasi kepada karyawan dapat memotivasi dan memberikan kepuasan kerja. Menurut pendapat (Haditya et al., 2017) kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Memberikan kompensasi yang sesuai dengan jenis pekerjaan dan jabatan kerja karyawan, maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Suatu perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang bisa menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan dan bisa memberikan kompensasi secara tepat, sehingga bisa

tercapai kepuasan kerja karyawan yang akan dapat meningkatkan kinerja. Kompensasi dijadikan alat untuk memotivasi karyawan supaya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kinerja yang baik adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga peningkatan kinerja sangat diperlukan oleh suatu perusahaan. Pemberian kompensasi yang baik dapat membentuk kinerja karyawan jadi lebih baik dalam suatu perusahaan. Pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil dan tepat, supaya karyawan dapat merasakan kepuasan kerja dan menghasilkan kinerja yang baik. Salah satu perusahaan yang ingin karyawannya merasakan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerjanya dengan cara memberikan kompensasi yang adil dan tepat adalah PT. BPR GEMA PESISIR

Motivasi kerja merupakan sebuah dorongan, hasrat atau pun minat yang begitu besar di dalam diri, untuk mencapai suatu keinginan, cita-citra dan tujuan tertentu. Adanya motivasi akan membuat individu berusaha sekuat tenaga untuk mencapai yang diinginkannya. (Nurdina & Suhardiyah, 2017) mendefinisikan motivasi dalam menggambarkan motivasi sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku secara sukarela. (Hasyim et al., 2020), mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. (Rahsel, 2016), mendefinisikan motivasi sebagai proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian pekerjaan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Menurut (Hans A Lao, 2018), motivasi merupakan istilah yang lazim digunakan untuk mengetahui

maksud seseorang atas suatu hal untuk mencapai tujuan tertentu, misalnya uang, keselamatan, prestise, dan sebagainya. Namun demikian, tujuan khusus yang tampaknya diperjuangkan banyak orang dalam analisis kerap kali berubah menjadi alat untuk mencapai tujuan lain, yang lebih dipandang fundamental. Dengan demikian, kekayaan, rasa aman (keselamatan), status, dan segala macam tujuan lain yang dipandang sebagai “kausalitas” perilaku hanya merupakan hiasan semata-mata untuk mencapai tujuan akhir setiap orang, yakni menjadi dirinya sendiri.

Keterlibatan karyawan telah menjadi fokus penelitian dalam dekade terakhir ini karena sangat dibutuhkan didalam lingkungan bisnis. Menurut Indayati, (Dewi Susita et al., 2020), keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Menurut (UTAMI, 2019) menambahkan keterlibatan karyawan juga dianggap sebagai keadaan psikologi sterkait dengan semangat, penyerapan, dan dedikasi dalam pekerjaan seseorang. Menurut (Natalia & Netra, 2020), keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. Hubungan atasan dan bawahan adalah faktor yang paling berhubungan. Menurut (Ilmiah et al., n.d.) Berhubungan Dengan *Employee Engagement*, dimana *Leader Member Xchange* merupakan aspek penting dalam kehidupan organisasi yang mempengaruhi hasil perilaku serta sebagai proses keterlibatan. *Leader Member Exchange*, Menurut (Ma’ruf et al., 2020), *Leader Member Exchange* berkualitas rendah memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Interaksi atasan bawahan cenderung bersifat formal, karena itu seorang atasan akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya,
2. Tingkat negosiasi peran yang rendah,
3. Atasan jarang berbicara dengan bawahan tentang efektivitas tugas,
4. Atasan jarang membantu bawahan tentang memberikan tugas yang berbeda.

Teori pertukaran sosial sebagai bentuk *Leader Member Xchange* karena dianggap sebagai hubungan langsung antara pemimpin-Tim (Ardhani & Ratnasari, 2019), Menurut (Ayu et al., 2018), analisis mediasi keterlibatan karyawan menengahi *Leader Member Xchange* dan kinerja peran kerja berhubungan positif. Menurut (Rahsel, 2016), ketika *Leader Member Xchange* berkualitas tinggi, karyawan akan merasa memiliki kepuasan yang lebih besar di dalam organisasi. Menurut (Muayyad & Gawi, 2017) kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan hubungan dengan lingkungan (Musnadi, 2018) kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan sosial di tempat kerja, dan lain-lain. Hal ini wajar karena dengan kepuasan kerjanya seorang karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan prestasinya. Hubungan antar variabel tersebut telah diuji oleh peneliti terdahulu dengan hasil yang berbeda-beda atau inkonsisten. Menurut Mardanov, (Ramadhani & Rahardjo, 2017), *Leader Member Xchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. *Leader Member Xchange* yang berkualitas lebih tinggi, karyawan akan meningkatkan kepuasan yang lebih besar

dengan posisi mereka saat ini dalam organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Natalia & Netra, 2020), *Leader Member Xchange* berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Restoran De Boliva Surabaya. *Leader Member Xchange* masih belum cukup mampu menjelaskan hubungan pengaruhnya kepuasan kerja karyawan.

Menurut (Mangkunegara, 2016) dalam jurnal (Jufrizen & Sitorus, 2021) Kepuasan kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kepuasan kerja adalah campuran dari karakteristik pekerjaan, lingkungan, dan sifat dan perasaan pribadi yang dinamis dan, bergantung pada unsur-unsur seperti perubahan rekan kerja, pengawasan, atau struktur organisasi, dapat berubah seiring waktu (Barnett, 2017) dalam jurnal (Rivaldo & Ratnasari, 2020).

Dibawah ini adalah tingkat kehadiran karyawan pada PT. BPR GEMA PESISIR, sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1. 2
Absensi Karyawan PT. BPR GEMA PESISIR Tahun 2020

| Bulan | Jumlah Pegawai | Keterangan | | | | |
|-----------|----------------|-------------------|-----------|-------|------|-------|
| | | Hadir Tepat Waktu | Terlambat | Alpha | Izin | Sakit |
| Januari | 49 | 34 | 8 | - | 5 | 2 |
| Februari | 49 | 39 | 7 | - | 2 | 1 |
| Maret | 49 | 44 | 4 | - | - | 1 |
| April | 49 | 47 | 1 | - | 1 | - |
| Mei | 49 | 40 | 5 | - | 3 | 1 |
| Juni | 49 | 34 | 7 | - | 4 | 4 |
| Juli | 49 | 36 | 9 | - | 2 | 2 |
| Agustus | 49 | 37 | 7 | - | 1 | 4 |
| September | 49 | 41 | 6 | - | - | 2 |
| Oktober | 49 | 45 | 2 | - | - | 2 |
| November | 49 | 46 | 1 | - | 2 | - |
| Desember | 49 | 43 | 3 | - | 2 | 1 |

(Sumber: PT. BPR GEMA PESISIR)

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran tepat waktu karyawan cukup tinggi tetapi data karyawan yang terlambat selalu berfluktuasi

yang cenderung meningkat dari bulan Januari sampai Desember. Walaupun alasan keterlambatan tersebut berbeda-beda. Dari sini dapat dilihat bahwa kinerja karyawan belum maksimal, disinyalir disebabkan kompensasi, motivasi kerja, *leader member exchange* dan kepuasan kerja yang masih rendah.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul tentang “**Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. BPR GEMA PESISIR**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah ditulis oleh penulis uraikan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

- 1) Terjadinya penurunan terhadap kinerja karyawan dalam kurun lima tahun terakhir pada PT. BPR GEMA PESISIR.
- 2) Penurunan kinerja karyawan disinyalir disebabkan oleh kompensasi yang masih rendah pada PT. BPR GEMA PESISIR.
- 3) Motivasi kerja karyawan masih rendah terlihat dari target yang belum sesuai dengan capaian pada PT. BPR GEMA PESISIR.
- 4) Tujuan dan kemampuan belum optimal pada PT. BPR GEMA PESISIR.
- 5) Kompensasi yang diterima dirasakan oleh karyawan masih belum mencukupi pada PT. BPR GEMA PESISIR
- 6) Sanksi hukum yang diberikan kepada karyawan masih rendah pada PT. BPR GEMA PESISIR.

- 7) terhadap perusahaan belum maksimal pada PT. BPR GEMA PESISIR.
- 8) Masih kurangnya hubungan dan interaksi antara pemimpin dan bawahan pada PT. BPR GEMA PESISIR.
- 9) Kurangnya motivasi pegawai dalam bekerja pada PT. BPR GEMA PESISIR.
- 10) Kurangnya kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi kepada pegawai pada PT. BPR GEMA PESISIR.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi pada permasalahan di atas Agar terfokusnya penelitian ini, maka dibatasi variable bebasnya Kompensasi (X1), Motivasi Kerja (X2), dan *Leader Member Exchange* (X3), variable intervening Kepuasan Kerja Karyawan (Z) dan variable terikat Kinerja Karyawan (Y) dan objek penelitian di PT. BPR GEMA PESISIR.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. BPR Gema Pesisir?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. BPR Gema Pesisir?

3. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja pada PT. BPR Gema Pesisir?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gema Pesisir?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gema Pesisir?
6. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gema Pesisir?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gema Pesisir?
8. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *variable intervening* pada PT. BPR Gema Pesisir?
9. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *variable intervening* pada PT. BPR Gema Pesisir?
10. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *variable intervening* pada PT. BPR Gema Pesisir?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki beberapa tujuan. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. BPR Gema Pesisir?
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. BPR Gema Pesisir?
3. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja pada PT. BPR Gema Pesisir?
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gema Pesisir?
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gema Pesisir?
6. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gema Pesisir?
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gema Pesisir?
8. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *variable intervening* pada PT. BPR Gema Pesisir?
9. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *variable intervening* pada PT. BPR Gema Pesisir?
10. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *variable intervening* pada PT. BPR Gema Pesisir?

1.5.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan, masukan, dan gambaran dalam mengambil keputusan untuk masa yang akan datang, khususnya dalam hal Kompensasi (X1), Motivasi Kerja (X2), *Leader Member Exchange* (X3), Kinerja Karyawan (Y) dan Kepuasan Kerja (Z) pada PT. BPR Gema Pesisir.

2. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen sumber daya manusia dengan sumber informasi yang ada, dapat menjadi sumber referensi bagi yang membutuhkan dan juga sebagai rujukan dalam upaya pengembangan ilmu manajemen.

3. Bagi Penulis

Sebagai salah satu syarat kelulusan S1 di Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, juga sebagai implementasi ilmu tentang manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang telah didapatkan selama menimba ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang. Yang hasilnya diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman sebagai bekal dalam menerapkan ilmu di dalam dunia nyata. Dan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara teori yang diperoleh diperkuliahan dengan kondisi nyata dilapangan.