

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah**

Pada era industri 4.0 ini perusahaan-perusahaan berlomba menjalankan rencana strategis yang telah disusun dijalankan sebaik mungkin baik dari aspek manapun , perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan, industri, perbankan, maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan semaksimal mungkin. Salah satu aspek yang berperan penting yaitu aspek sumber daya manusia. Aspek sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dan patut diperhatikan dalam kesuksesan sebuah perusahaan dalam mencapai target atau tujuan yang diharapkan.

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha menjadi lebih baik lagi, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan selalu tercapai. Maka organisasi maupun perusahaan juga akan selalu meningkatkan kualitas pekerjaanya dan hasilnya berkualitas, jadi tingginya hasil kerja akan berdampak pada kinerja.

**(Naufal & Sadikun Citra Rusmana 2018)** menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. SDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem

perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

Dari pengertian diatas dapat diartikan bahwa sdm adalah pengelolaan secara keseluruhan untuk melatih keterampilan dan kinerja individu maupun organisasi. Semakin bagus kualitas sdm individu maupun organisasi akan semakin bagus kinerja yang dihasilkannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas sdm adalah kinerja karyawan.

Menurut (**Ramadhan & Sembiring, 2017**) pengertian kinerja karyawan atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu dengan kelompok karyawan yang telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Menurut **Mangkunegara** dalam (**Cahyono, 2018**) mengartikan kinerja adalah sebuah hasil kerja seseorang dengan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan. Sejalan dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, kesiapan pemimpin dituntut agar perusahaan tetap bertahan.

Menurut (**Suwarno & Bramantyo, 2019**) Kinerja adalah bagian dari hasil pelaksanaan tugas yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas atau

kewajiban yang dibebankan kepadanya yang berlandaskan atas keterampilan, pengetahuan dan kegigihan serta waktu.. Semakin tinggi tingkat ketiga faktor tersebut, maka semakin besarlah kinerja karyawan. Jadi kinerja karyawan yang maksimal itu sangat diperlukan oleh perusahaan atau organisasi dalam mencapai atau menjalankan misi atau target yang telah ditetapkan.

PT Batang Hari Barisan didirikan secara juridis pada tanggal 01 November 1979 sesuai dengan akte notaris no 2 dari notaris Asmawel Amin, SH dan telah disahkan oleh Menteri kehakiman R.I dalam surat keputusan No 02-471-HT-01-01 pada tanggal 29 Januari 1985. Ide pendirian PT Batang Hari Barisan pabrik Crumb Rubber ini teretus karena imbauan gubernur KDH.TK.I Sumatera Barat, pada waktu beliau melakukan kunjungan kerja ke provinsi padahal beliau adalah putera daerah Sumatera Barat, menyambut imbauan tersebut maka didirikan pabrik ini dengan rekomendasi surat Gubernur KDH.TK.I Sumatera Barat yang dibangun pada tahun 1983.

PT. Batang Hari Barisan adalah perusahaan crumb rubber yang dalam produksinya yang sampai saat ini menghasilkan SIR 20 ( standar indonesian rubber) yang akan digunakan sebagai bahan baku untuk pabrik ban. Dengan berdirinya perusahaan ini diharapkan memperluas lapangan kerja menambah pendapatan negara dan daerah berupa pajak, devisa, kesempatan kerja, dan mengurangi kerawanan sosial karena sempitnya lapangan kerja.

**Tabel 1.1**  
**Analisis Data Kinerja Karyawan**  
**Tahun 2018 s/d 2020**

No	Bagian	Rata- rata Tahun		
		2018	2019	2020
1	Keuangan / Kantor	82,76	83,71	83,61
2	Kepala Bagian	83,24	84,31	84,55
3	Adm. Personalia	83,11	84,01	84,03
4	Adm Ekspor	83,92	84,53	84,47
5	Ass. KA. Produksi	83,73	84,51	84,58
6	Laboratorium	83,19	83,83	83,53
7	Pengawas / Mandor	82,81	84,02	83,99
8	Wakil Manajemen	82,83	84,09	84,39
9	G. Bahan Penolong	82,22	84,06	83,28
10	Satpam	82,14	83,06	82,92
11	Pembelian	82,97	83,05	83,03
12	HU. Kontaminasi B. Baku	81,67	81,69	81,88
13	Ass / Adm Pembelian	82,11	82,80	83,22
14	Teknik / Bengkel	81,18	82,15	82,22
15	Gudang Packing	82,66	83,44	83,06
16	Sopir	83,07	84,00	83,97
17	S. Forklift	83,03	82,71	82,64
18	Press. A	82,99	82,70	82,46
19	Press. B	82,84	82,53	82,44
20	Cutter. A	83,42	83,23	83,34
21	Cutter. B	83,46	83,20	83,32
22	Gilingan	83,47	82,93	82,76
23	HU. Gilingan	83,20	82,74	82,57
24	HU. Press A & B	82,30	82,29	83,08
25	HU. Lapangan	83,57	83,68	83,71
26	HU. Lory	82,95	82,72	83,07
27	HU. K. Gantung / Ampaian	82,92	82,84	82,90
28	HU. Limbah	83,13	82,31	83,42
29	Lingkungan Hidup	82,48	82,70	82,67
<b>Rata-Rata</b>		<b>82,88</b>	<b>83,24</b>	<b>83,28</b>

Sumber : *PT Batang Hari Barisan (2020)*

Dilihat dari data diatas terdapat Analisis Data Kinerja karyawan selama 3 Tahun terakhir pada PT Batang Hari Barisan dapat disimpulakn bahwa rata-rata kinerja karyawan pada tahun 2018 persentasenya adalah 82,88, rata-rata kinerja karyawan pada tahun 2019 persentasenya adalah 83,24 dan rata-rata kinerja

karyawan pada tahun 2020 persentasenya adalah 83,28 dimana terdapat hasil yang hampir sama, dari tahun 2018-2019 jika dilihat dari tabel memang terjadi kenaikan angka persentasenya, namun kenaikan yang terjadi tidak signifikan, hal ini dapat dijadikan tolak ukur tentang performa kinerja karyawan di perusahaan tersebut, semakin tinggi angka yang ditorehkan maka semakin bagus pula kinerja karyawan tersebut.

Pada saat dilakukan wawancara awal dengan salah seorang pihak SDM perusahaan mengenai kinerja karyawannya ditemukan berbagai bentuk masalah tentang kinerja yang dapat dilihat pada saat karyawan tersebut melakukan pekerjaannya, terkadang deviasi mengenai tugas sering disalah artikan sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan prosedur.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kepemimpinan. Pimpinan atau atasan adalah tempat bergantungnya karyawan dalam di setiap organisasi atau perusahaan merekalah yang menjadi pengendali utama pada setiap karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan.

Menurut (**Windaryadi, 2019**) kepemimpinan adalah salah satu faktor yang membuat dan mendorong seseorang untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan berkaitan dengan kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan., pada berbagai kondisi para pemimpin dapat memberikan pengaruh moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan yang terpenting adalah tingkat prestasi pada sebuah organisasi. Beberapa faktor utama dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikut sertakan

bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi.

Kepemimpinan transformasional menurut **(Efendi et al., 2020)** “kepemimpinan transformasional berupaya merangkul seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan. Pemimpin seperti ini memiliki karisma dan mampu memberikan rangsangan intelektual pada setiap pengikutnya serta dapat mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu mendorong, memotivasi, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok **(Jufrizen & Lubis, 2020)**.”

Menurut **James Macgregor Brans** dalam **(Efendi et al., 2020)** kepemimpinan transformasional di definisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang mempersiapkan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari uraian diatas diketahui bahwa kepemimpinan transformasional bisa menciptakan kesesuaian dalam lingkungan perusahaan baik antar bawahan maupun atasan dan bawahan yang nantinya akan berdampak terhadap kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan.”

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan ditemukan fenomena tentang kepemimpinan pada Pt Batang Hari Barisan adalah Sinergisitas kinerja antara pimpinan dan karyawan belum sepenuhnya tercapai. Hal ini disebabkan karena pola alur komunikasi dan kepemimpinan yang belum sepenuhnya dapat dijalankan dan sesuai dengan ketentuan yang sudah ada. Kurang tanggapnya pemimpin terhadap karyawan atau bawahannya hal ini dapat diketahui dari Masih banyaknya keluhan yang disampaikan karyawan mengenai ketanggapan dari pemimpin. Seperti sikap pemimpin pada saat melayani komplain dari bawahannya. Kurang tanggapnya penyelesaian kritik dan masalah membuat karyawan terkadang kecewa dan menilai negatif mengenai kinerja pemimpin. adanya harapan-harapan yang belum dapat dicapai oleh karyawan seperti pemimpin, hubungan berkomunikasi dan kekraban yang belum sesuai dengan keinginan karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional juga sangat baik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional merupakan kolaborasi gaya kepemimpinan yang sangat baik. Kepemimpinan transaksional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan.

**(Waluyo & Jati, 2018)** mengemukakan kepemimpinan transaksional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan

wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Pengaplikasian kepemimpinan transaksional ini memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya pemimpin yang mengarahkan atau mendorong para pengikut mereka pada sasaran yang ingin dicapai dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional menfokuskan pada hubungan pemimpin dan bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya (**Budiwibowo, 2016**).

Sedangkan menurut (**Sendow & Tatilu, 2019**) Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang memusatkan motivasi pada bawahan atau pengikut dengan minat-minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*exchange process*) tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.

Salah satu elemen yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah penyelesaian konflik karyawan itu sendiri. Setiap organisasi atau perusahaan terdiri dari banyak orang atau karyawan hal ini bisa menyebabkan terjadinya konflik, karena setiap karyawan berasal dari latar belakang dan kepribadian yang berbeda, perbedaan ini memungkinkan terjadinya konflik yang tidak dapat dihindari.

Menurut (Iresa et al., 2017) berpendapat bahwa, “Konflik dalam organisasi atau perusahaan adalah ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya, perbedaan pendapat dan persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu merupakan penyebab munculnya konflik”.

Menurut **(Guangdong et al., 2018)** juga berpendapat bahwa, “Konflik disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok dan lemahnya sistem kontrol organisasi”. Menurut **(Fernando et al., 2019)** konflik adalah sebuah proses interaksi yang dihasilkan karena adanya ketidakcocokan, ketidaksetujuan, dan ketidaksesuaian antara dua pihak atau lebih. Setiap individu di dalam organisasi merupakan penyebab timbulnya konflik, baik dilakukan secara sadar maupun tidak dan dapat menghasilkan dampak positif maupun negatif . Penanganan konflik sangat penting untuk dibahas karena jika konflik tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan dampak negatif seperti tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Dengan demikian terjadinya suatu konflik itu adalah melalui suatu proses yang dimulai dari adanya “anggapan” dari seseorang kepada orang lain, yang kemudian menjadi masalah. Ada atau tidaknya suatu konflik dalam suatu organisasi adalah tergantung dari persepsi-persepsi pihak-pihak yang terkait.

Namun profesionalisme seorang pemimpin tidak melulu dilihat dari kinerjanya dalam menjalankan perusahaan namun juga dilihat dari keterampilannya dalam menyelesaikan kan berbagai masalah dalam perusahaan atau dikenal dengan penyelesaian konflik. Konflik yang terjadi di dalam perusahaan adalah perselisihan antar staff pencatatandan karyawan bagian tertentu.

Berdasarkan penelitian terdahulu variabel gaya kepemimpinan transformasional menurut penelitian **(Jufrizen & Lubis, 2020)** dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional

terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating” dari penelitian tersebut didapat hasil pengujian variabel kepemimpinan transformasional ternyata mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol.

Dan hasil dari penelitian terdahulu variabel gaya kepemimpinan transaksional yang dilakukan oleh **Italiani, F. A. (2018)**. Dengan judul ”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen Sdm Pt. Semen Gresik (Persero) Tbk” didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transaksional mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. (**Italiani, 2018**)

Serta penelitian mengenai variabel penyelesaian konflik yang disusun oleh **Amelia Rahma Iresa (2017)** dengan judul “Pengaruh penyelesaian Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang.” analisisnya menggunakan Analisis Statistik Deskriptif dan Analisis Jalur (Path Analysis) membuktikan bahwa: variabel konflik memiliki koefisien beta sebesar 0,294, nilai t hitung sebesar -2,470 dengan nilai probabilitas signifikan sebesar 0,016 sehingga variabel konflik memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. (Iresa et al., 2017) Jika suatu konflik tidak diselesaikan dengan baik maka akan berdampak pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

**“pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan penyelesaian konflik sebagai variabel intervening studi kasus pada Pt Batang Hari Barisan “**

**Identifikasi Masalah**

Permasalahan penelitian yang penulis ajukan ini dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut :

1. hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan belum sepenuhnya dikatakan harmonis, karna kekakuan dalam berkomunikasi serta kesibukan pemimpin yang menjadikan karyawan terkadang enggan untuk berkomunikasi.
2. Pola alur komunikasi dan kepemimpinan yang belum sepenuhnya dapat dijalankan dan sesuai dengan ketentuan yang sudah ada.
3. Banyaknya keluhan yang disampaikan karyawan mengenai ketanggapan dari pemimpin. Seperti sikap pemimpin pada saat melayani komplain dari bawahannya. Kurang tanggapnya penyelesaian kritik dan masalah membuat karyawan terkadang kecewa dan menilai negatif mengenai kinerja pemimpin.
4. Adanya harapan-harapan yang belum dapat dicapai oleh karyawan seperti pemimpin, hubungan berkomunikasi dan kekraban yang belum sesuai dengan keinginan karyawan.
5. Penerapan gaya kepemimpinan yang dilihat pada Pt Batang Hari Barisan masih belum maksimal.

6. Adanya pro-kontra terhadap pekerjaan dan diskusi mengenai tugas yang dibebankan.
7. Konflik yang terjadi pada karyawan Pt Batang Hari Barisan ternyata masih minim ditemukan penyelesaiannya, salah satunya penyimpangan deventisi mengenai tugas yang dibebankan seringkali tidak sesuai dengan prosedur.
8. Kurangnya solusi yang menjembatani adanya konflik antar karyawan .
9. Adanya perbedaan kepentingan sehingga membuat ketidak harmonisan hubungan antar karyawan dalam melakukan pekerjaan.

### **Batasan Masalah**

Batasan-batasan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Masalah yang akan diteliti hanya dibatasi pada gaya kepemimpinan transformasional(X1), gaya kepemimpinan transaksional(X2) terhadap kinerja pegawai(Y) melalui penyelesaian konflik(Z) sebagai variabel intervening.
2. Penelitian dilakukan pada Pt Batang Hari Barisan.

## **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional Terhadap kinerja karyawan pada Pt Batang Hari Barisan.
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional Terhadap kinerja karyawan pada Pt Batang Hari Barisan.
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional Terhadap penyelesaian konflik pada Pt Batang Hari Barisan.
4. Bagaiman pengaruh gaya kepemimpinan transaksional Terhadap penyelesaian konflik Pt Batang Hari Barisan.
5. Bagaiman pengaruh penyelesaian konflik terhadap kinerja karyawan pada Pt Batang Hari Barisan.
6. Bagaiman pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja karyawan dengan penyelesaian konflik sebagai variabel intervening pada Pt Batang Hari Barisan.
7. Bagaiman pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan penyelesaian konflik sebagai variabel intervening pada Pt Batang Hari Barisan.

## **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional Terhadap penyelesaian konflik pada Pt Batang Hari Barisan.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional Terhadap penyelesaian konflik pada Pt Batang Hari Barisan.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional Terhadap kinerja pada Pt Batang Hari Barisan.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional Terhadap kinerja pada Pt Batang Hari Barisan.
5. Untuk mengetahui pengaruh penyelesaian konflik Terhadap kinerja pada Pt Batang Hari Barisan.
6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja dengan penyelesaian konflik sebagai variabel intervening pada Pt Batang Hari Barisan.
7. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dengan penyelesaian konflik sebagai variabel intervening pada Pt Batang Hari Barisan.

## **Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

### 1. Manfaat Teoritis

#### a. Bagi Peneliti

Untuk mendapatkan pengetahuan atau pengalaman dalam melakukan penelitian, baik secara teori maupun praktik serta menerapkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang diperoleh.

#### b. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber referensi atau bahan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan riset terutama dalam konteks peningkatan sumber daya manusia.

### 2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pt Batang Hari Barisan Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan, evaluasi dan masukan untuk peningkatan kinerja bank BPD kantor cabang batu sangkar baik dari gaya kepemimpinan, karyawan maupun perusahaan.