

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi yang semakin penuh persaingan, perusahaan diharuskan untuk terus meningkatkan kinerja organisasinya agar tetap eksis dan bersaing di pasar. Dalam menjalankan operasional perusahaan, salah satu faktor kunci keberhasilan adalah kualitas sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia berperan krusial dalam memastikan bahwa karyawan dapat berkontribusi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan, yang sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, menjadi tolok ukur keberhasilan perusahaan.

Seperti yang ditegaskan oleh Kurniawan et al., (2021) kinerja merujuk pada capaian seorang karyawan dalam menyelesaikan sesuai dengan tanggung jawab berupa tugas-tugas yang diberikan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Berikut rekapitulasi absensi karyawan PT Semen Padang pada tahun 2023, yang mencerminkan kondisi kinerja karyawan.

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Absensi Karyawan PT Semen Padang Tahun 2023**

Bulan	A	B	C		D		
	Hari Kerja	Izin	%Izin (B/A)	Hari Masuk Kerja (A-B)	%Hari Masuk (C/A)	Telat	% Telat (D/C)
1	24.873	1.205	4,84%	23.668	95,16%	415	1,75%
2	22.350	2.334	10,44%	20.016	89,56%	407	2,03%

Bulan	A	B		C		D	
	Hari Kerja	Izin	%Izin (B/A)	Hari Masuk Kerja (A-B)	%Hari Masuk (C/A)	Telat	% Telat (D/C)
3	25.511	2.964	11,62%	22.547	88,38%	415	1,84%
4	22.867	4.390	19,20%	18.477	80,80%	726	3,93%
5	25.482	2.012	7,90%	23.470	92,10%	533	2,27%
6	24.069	3.624	15,06%	20.445	84,94%	540	2,64%
7	23.915	2.419	10,11%	21.496	89,89%	565	2,63%
8	25.020	2.359	9,43%	22.661	90,57%	516	2,28%
9	23.405	2.183	9,33%	21.222	90,67%	440	2,07%
10	24.144	2.489	10,31%	21.655	89,69%	343	1,58%
11	23.626	2.628	11,12%	20.998	88,88%	291	1,39%
12	22.902	2.906	12,69%	19.996	87,31%	352	1,76%

Sumber: Unit Operasional Sumber Daya Manusia PT Semen Padang (2024)

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa karyawan terbanyak mengambil izin pada bulan ke-4, yaitu 4.390 izin (19,2%), sedangkan bulan ke-1 mencatat izin terendah, yaitu 1.205 izin (4,84%). Tingkat kehadiran tertinggi terjadi pada bulan pertama dengan 95,16% kehadiran, menurun menjadi 80,8% pada bulan ke-4. Selain izin, keterlambatan karyawan juga berfluktuasi setiap bulannya, dengan jumlah tertinggi pada bulan ke-4 (726 karyawan, atau 3,93%) dan terendah pada bulan ke-11 (291 karyawan, atau 1,39%). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tingkat kehadiran tinggi, jumlah izin dan keterlambatan tetap signifikan. Persentase keterlambatan berkisar antara 1,39% hingga 3,93%, menandakan bahwa sebagian besar karyawan belum sepenuhnya menyadari pentingnya disiplin waktu.

Oleh karena itu, untuk memaksimalkan peran sumber daya manusia, perusahaan perlu menerapkan strategi yang mampu mendorong motivasi karyawan serta memanfaatkan keterampilan dan kemampuan mereka, demi mencapai kinerja yang optimal (Septiantari et al., 2022). Sementara itu keberhasilan perusahaan seringkali dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya membuat karyawan merasa nyaman bekerja tetapi juga mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik. Salah satu gaya kepemimpinan yang umum adalah kepemimpinan transaksional, di mana pemimpin memberikan penghargaan sebagai imbalan atas pencapaian kinerja karyawan, telah terbukti berpengaruh pada kinerja karyawan, seperti yang ditemukan oleh Setiani & Rizaldy (2021).

Menurut Suprihatin & Sunarsi (2021) kepemimpinan transaksional adalah pendekatan di mana seorang pemimpin memberikan imbalan kepada anggotanya sebagai pertukaran untuk mendapatkan kepatuhan terhadap tugas yang telah dilaksanakan. Pendekatan "*transactional leadership*" atau kepemimpinan transaksional yang menjadi fokus utama penelitian ini, merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pertukaran antara pemimpin dan bawahan dengan menggunakan imbalan dan hukuman.

Hasil penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Setiani & Rizaldy (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin efektif kepemimpinan transaksional, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan, dan sebaliknya. Temuan ini didukung oleh penelitian Tayo et al. (2022), yang juga

mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Namun, ada penelitian yang berbeda oleh Yanti (2019), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikut hasil pra-survei kepemimpinan transaksional di PT Semen Padang.

**Tabel 2**  
**Hasil Pra Survei Kepemimpinan Transaksional PT Semen Padang**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah Skor	Mean (N=10)
		5	4	3	2	1		
1.	Pemimpin saya akan memberikan <i>reward</i> atas hasil kerja jika saya berhasil melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik.	1	3	2	4	-	31	3,1
2.	Pemimpin selalu mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.	1	5	4	-	-	37	3,7
3.	Pemimpin saya akan memberikan arahan teknik pekerjaan secara langsung kepada saya.	2	5	1	1	-	35	3,5
4.	Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan	2	4	3	1	-	33	3,3
5.	Pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan.	3	3	4	-	-	39	3,9

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Pada tabel 2 hasil pra-survei kepemimpinan transaksional di PT Semen Padang menunjukkan berbagai pendapat karyawan. Pernyataan dengan nilai mean tertinggi adalah pernyataan nomor 5, yaitu "Pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan", dengan nilai mean sebesar 3,9. Hal

ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa bahwa pimpinan di perusahaan secara aktif melakukan perbaikan terhadap kesalahan yang terjadi dalam proses kerja. Hasil ini mencerminkan bahwa tindakan korektif dari pimpinan dinilai cukup baik dan diapresiasi oleh karyawan. Implementasi kepemimpinan yang responsif terhadap kesalahan karyawan ini dapat meningkatkan efektivitas kerja serta memberikan rasa kepercayaan kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas mereka. Dan hasil mean pun menyatakan penerapan transactional leadership di PT Semen Padang baik.

Di sisi lain, tuntutan pekerjaan yang tinggi dan tekanan yang terus menerus bisa menyebabkan *burnout* pada karyawan. Selain gaya kepemimpinan, beban kerja yang optimal juga krusial dalam menentukan kinerja karyawan. Beban kerja yang terlalu berat dapat memicu kelelahan fisik dan mental, bahkan memicu *burnout*. Seperti yang diteliti oleh Sugiyarti dan Danarwati (2021), beban kerja berlebihan dapat memunculkan berbagai masalah kesehatan, mulai dari sakit kepala hingga gangguan emosi. Selain itu, Billah dan Wahyuati (2022) menjelaskan bahwa *burnout* terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu, sehingga menyebabkan kelelahan kronis, kebosanan, dan bahkan keinginan untuk berhenti bekerja.

Penelitian ini dilakukan di PT Semen Padang, sebuah perusahaan besar di industri pengelolaan bahan baku dan produksi semen dengan berbagai sektor pekerjaan dan jumlah karyawan yang cukup signifikan. Dalam lingkungan dengan tuntutan produksi tinggi seperti ini, fenomena *burnout* menjadi tantangan utama, sebagaimana diungkapkan dalam survei Gallup (2022) yang mencatat bahwa 23%

karyawan di Indonesia mengalami burnout. Laporan Great Place to Work tahun 2020 mencatat bahwa fenomena burnout sering kali terjadi di perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia, termasuk pabrik semen, akibat tingginya tekanan target produksi. Burnout dapat berdampak negatif pada produktivitas, motivasi, dan kinerja keseluruhan perusahaan. Pada PT Semen Padang, tingkat perputaran karyawan menunjukkan fluktuasi dari tahun 2020 hingga 2024.

**Tabel 3**  
**Tabel Tingkat Turnover Karyawan PT Semen Padang**

Tahun	Jumlah Karyawan (awal)	Status		Keluar	Jumlah Karyawan (akhir)
		Tetap	Tidak Tetap		
2020	1.156	1.150	6	14	1.156
2021	1.180	1.175	5	13	1.180
2022	1.129	1.124	5	20	1.129
2023	1.121	1.116	5	8	1.121
2024	1.074	1.064	10	0	1.074

Sumber: Data Olahan (2024)

Berdasarkan tabel 3 tingkat turnover pada 2022 meningkat sebesar 0,6% dibandingkan 2021, yang menurun 0,1% dibandingkan 2020. Alasannya adalah keinginan karyawan untuk mengembangkan usaha secara mandiri. Data ini menunjukkan tingkat turnover yang cukup signifikan, yang dapat mengindikasikan bahwa komitmen karyawan terhadap perusahaan masih memerlukan penguatan.

Sopiah & Sangadji (2018) menyatakan perputaran karyawan membawa pengaruh kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Maka dari itu, untuk mencegah tingginya perputaran karyawan, perusahaan perlu meningkatkan komitmen

karyawan. *Burnout* di sektor manufaktur, termasuk pabrik semen, seringkali dipicu oleh beberapa faktor kritis. Tekanan untuk mencapai target produksi yang ketat, jam kerja yang panjang, dan kondisi kerja yang menuntut secara fisik dan mental. Dari sisi produktivitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4**  
**Laporan Produktivitas Kinerja Karyawan**

<b>Tahun</b>	<b>Berdasarkan Produktifitas ton/ Karyawan</b>
2019	5.427
2020	4.681
2021	4.340
2022	4.797

*Sumber: Laporan tahunan PT Semen Padang (2022)*

Berdasarkan data produktivitas ton per karyawan menunjukkan bahwa produktivitas karyawan di PT Semen Padang mengalami penurunan berturut-turut pada 2020 dan 2021, sebelum akhirnya naik pada 2022 sebesar 457 ton per karyawan dibandingkan tahun sebelumnya. Ini menunjukkan adanya peningkatan produktivitas setelah dua tahun berturut-turut mengalami penurunan, menandakan perlunya strategi untuk menjaga dan meningkatkan produktivitas karyawan di tengah tekanan kerja yang tinggi.

Penelitian oleh Dewi dan Hidayat (2020) mengidentifikasi bahwa pekerja di sektor industri semen sering menghadapi kondisi kerja yang melelahkan, termasuk kerja shift dan tuntutan produksi yang tinggi, yang dapat memicu *burnout*. Kondisi ini sejalan dengan karakteristik pekerjaan di pabrik-pabrik semen seperti PT Semen Padang, dimana target produksi yang tinggi menuntut

karyawan untuk bekerja dalam shift-shift dengan jam yang lama sepanjang waktu.

Berikut hasil pra survei *burnout* di PT Semen Padang

**Tabel 5**

**Hasil Pra Survey Burnout PT Semen Padang**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah Skor	Mean (N=10)
		5	4	3	2	1		
1.	Saya merasa lesu ketika bangun pagi karena harus menjalani hari ditempat kerja.	2	6	1	1	-	39	3,9
2.	Saya merasa sering sakit kepala disaat sedang bekerja	1	7	1	1	-	38	3,8
3.	Saya merasa jenuh dengan pekerjaan saya saat ini.	3	3	3	1	-	40	4
4.	Beban pekerjaan saya terlalu banyak.	1	4	3	2	-	34	3,4
5.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan sendiri tanpa meminta bantuan.	4	2	1	1	2	35	3,5

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Hasil pra-survei burnout di PT Semen Padang menunjukkan variasi tanggapan responden terhadap tanda-tanda kelelahan kerja. Pernyataan dengan nilai mean tertinggi yaitu 4. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasakan kejenuhan dalam pekerjaan mereka, yang dapat mengindikasikan tingkat burnout yang cukup tinggi di lingkungan kerja. Hasil ini mencerminkan bahwa rasa jenuh terhadap pekerjaan merupakan permasalahan yang signifikan bagi karyawan. Jika dibiarkan, kondisi ini dapat berdampak pada produktivitas serta kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan langkah-langkah untuk mengurangi kejenuhan, seperti variasi



tugas, peningkatan engagement, serta dukungan psikologis dan motivasi bagi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kelelahan fisik tidak menjadi masalah utama, kejenuhan dan perasaan terbebani perlu diperhatikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Burnout ini memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Sulastri & Onsardi (2020), yang menemukan bahwa burnout dapat menurunkan produktivitas karyawan secara signifikan. Meskipun penelitian lain oleh Maulidah (2022) menunjukkan bahwa burnout tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, secara umum, kondisi ini tetap menjadi ancaman bagi produktivitas.

Selain kepemimpinan transaksional dan *burnout*, komitmen organisasi karyawan juga berperan penting dalam mempengaruhi kinerja. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi biasanya menunjukkan loyalitas yang lebih besar dan kinerja yang lebih baik. Komitmen organisasi sebagai variabel moderasi dapat membantu mengurangi dampak negatif dari burnout dan memperkuat efek positif dari kepemimpinan transaksional terhadap kinerja. Dalam konteks perusahaan, terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi biasanya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Nurkholifa & Budiono, 2022).

Yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Berikut hasil pra-survey komitmen organisasi di PT Semen Padang.

**Tabel 6****Hasil Pra Survey Komitmen Organisasi di PT Semen Padang**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah Skor	Mean (N=10)
		5	4	3	2	1		
1.	Saya merasa senang untuk menghabiskan karir saya di organisasi ini.	-	1	1	6	2	21	2,1
2.	Saya bangga bercerita kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini.	-	1	1	7	1	22	2,2
3.	Saya sulit meninggalkan PT Semen Padang karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain.	-	1	3	3	3	22	2,2
4.	Saya merasa seolah-olah masalah perusahaan menjadi masalah pribadi.	-	2	3	4	1	26	2,6
5.	Saya berupaya semaksimal mungkin untuk kemajuan perusahaan ini.	4	2	1	1	2	39	3,9

*Sumber: Diolah Peneliti (2024)*

Berdasarkan hasil pra-survei komitmen afektif di PT Semen Padang, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan nilai mean komitmen organisasi pada PT Semen Padang masih relatif rendah. Nilai mean tertinggi sebesar 3,9. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat komitmen yang cukup baik dalam memberikan usaha terbaik mereka untuk kemajuan perusahaan. Hasil ini mencerminkan bahwa meskipun ada beberapa aspek komitmen organisasi yang masih rendah, karyawan tetap berusaha memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Untuk menjaga dan meningkatkan komitmen ini, perusahaan dapat memberikan penghargaan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih

mendukung dan memotivasi karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas mengenai fenomena yang ada penulis tertarik untuk menelaah lebih mendalam penelitian dengan judul “**Pengaruh Transactional Leadership Dan Burnout Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan PT Semen Padang**”

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh *transactional leadership* terhadap kinerja karyawan di PT Semen Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja PT Semen Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Semen Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh *transactional leadership* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi ?
5. Bagaimanakah pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian mengenai kajian yang akan dibahas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *transactional leadership* terhadap kinerja karyawan di PT Semen Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja PT Semen Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Semen Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *transactional leadership* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.
5. Untuk mengetahui pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Mengacu pada tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua kegunaan yaitu :

1. **Manfaat Akademis**

Bagi pihak akademis, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai literatur dan pengetahuan tentang pengaruh *transactional leadership* dan *burnout* terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada karyawan PT Semen Padang. Serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## 2. Manfaat Praktisi

Menjadi bahan masukan bagi PT Semen Padang untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menerapkan *transactional leadership* dan meningkatkan komitmen organisasi.

### 1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka penulis membatasi masalah agar lebih memusatkan perhatian pada masalah yang akan diteliti. Penulis membatasi permasalahan pada pengaruh *transactional leadership* dan *burnout* terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada karyawan PT Semen Padang.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Penyusunan skripsi ini terdiri dari lima bab dan antara bab yang satu dengan bab lainnya merupakan satu komponen yang saling terkait. Sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini meliputi uraian mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

#### **BAB II: TINJAUAN LITERATUR**

Bab ini akan dikemukakan landasan teori atau pustaka seperti teori kinerja karyawan, servant leadership, komitmen organisasi dan burnout serta kerangka pemikiran, penelitian terdahulu dan hipotesis

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini memberikan gambaran mengenai metode penelitian yang digunakan untuk melakukan penelitian ini. Terdiri dari pendekatan penelitian, desain penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, dan teknik analisis data.

### **BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini bertujuan untuk membahas dan menguraikan pengujian yang telah dilakukan meliputi statistik deskriptif dan uji hipotesis.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, implikasi, keterbatasan penelitian dan saran. Bagian akhir diisi dengan lampiran serta daftar pustaka

