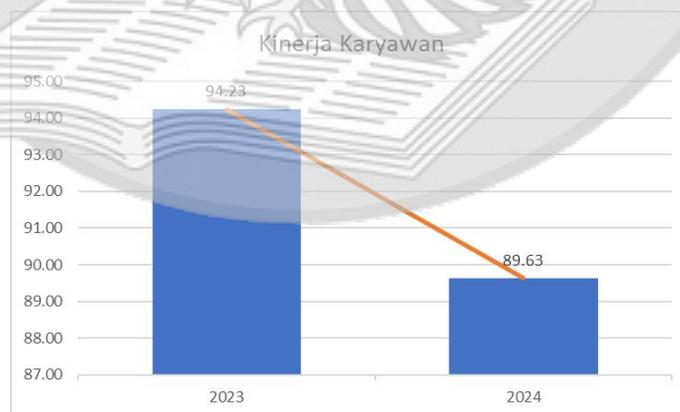


# BAB I

## PENDAHULUAN

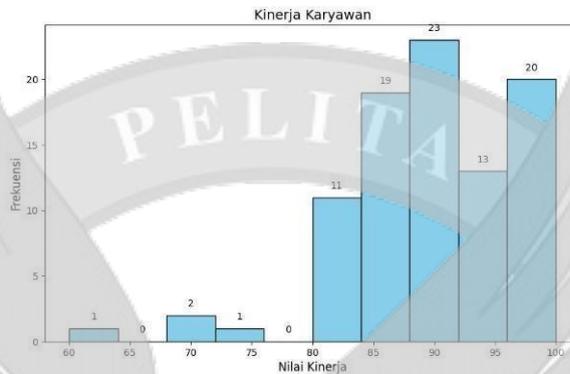
### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Salah satu faktor kunci dalam memastikan keberhasilan adaptasi tersebut adalah sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan. SDM yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi, karena kinerja karyawan sangat berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Menurut Susanto (2019), “kinerja karyawan merupakan indikator utama yang mencerminkan efektivitas suatu organisasi, karena kinerja karyawan mengukur seberapa besar kontribusi yang diberikan untuk mencapai target perusahaan”. Berikut merupakan nilai kinerja karyawan pada PT.XYZ Jakarta:



Gambar 1.1 Kinerja Karyawan Tahun 2023-2024  
Sumber : Data Internal PT. XYZ (2024)

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada gambar 1.1 terlihat bahwa nilai kinerja karyawan menurun dari tahun 2023 sebesar 94,23 menjadi 89,64. Penurunan ini tentunya merugikan perusahaan, dimana terdapat beberapa sektor yang belum memperoleh kinerja secara optimal yang tentunya perlu dilakukan pembenahan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.



Gambar 1.2 Penilaian Kinerja Karyawan PT. XYZ  
Sumber : Data Internal PT. XYZ (2024)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hermana et al. (2023) yang meneliti “pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia di Manado”, dan mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja. Adapun Puspitasari & Mudzakkir (2024) yang mengkaji “pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi di Banyuwangi”, menemukan bahwa kepemimpinan transaksional meningkatkan kepuasan kerja, yang secara positif memengaruhi kinerja organisasi. Dalam penelitian Rivai (2020) menunjukkan bahwa “kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance di Medan”, baik secara parsial maupun simultan. Dalam Handoko et al. (2021) menunjukkan bahwa penelitian ini menemukan bahwa di “Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja pegawai,

baik langsung maupun melalui kepuasan kerja”. Serta dalam penelitian Susanto (2019) menunjukkan bahwa “motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja semua memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Divisi Penjualan PT Rembaka Surabaya”.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan perlu terus meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan daya saing (Pahira & Rinaldy, 2023). Berdasarkan data yang pada tabel 1.2, distribusi kinerja karyawan PT. XYZ menunjukkan variasi yang signifikan, sebagaimana terlihat pada grafik berikut. Dari total sampel yang diteliti, sebagian besar karyawan berada pada rentang kinerja tinggi (nilai 85-100), namun terdapat juga beberapa karyawan yang memiliki kinerja di bawah standar (nilai 60-70), meskipun jumlahnya relatif sedikit.

Grafik yang dipresentasikan menunjukkan variasi dalam tingkat kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa tidak semua individu dapat mencapai kinerja yang optimal. Permasalahan utama yang dihadapi adalah menemukan strategi efektif untuk menginspirasi setiap karyawan agar meningkatkan performa mereka, sehingga kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan menjadi maksimal. Salah satu solusi yang dapat dipertimbangkan adalah melalui penerapan kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini dikenal dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memperkuat kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya, berpotensi meningkatkan output keseluruhan dari tim.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi yang signifikan dalam menemukan pendekatan yang efektif untuk secara menyeluruh meningkatkan kinerja karyawan di PT. XYZ. Mengingat tingkat persaingan yang semakin intens dalam industri manufaktur, pemahaman yang mendalam tentang bagaimana “kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting”. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menyediakan wawasan yang berharga untuk manajemen dalam merancang dan menerapkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif, yang pada akhirnya akan mengoptimalkan potensi kinerja setiap karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Upaya memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dikenal mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan atau instruksi, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka (Fahrezy et al., 2023). Pemimpin ini berfokus pada pengembangan pribadi karyawan, membangun komitmen terhadap tujuan organisasi, serta mendorong inovasi dan kreativitas dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional sering dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional dipandang penting dalam konteks modern, di mana perusahaan harus terus berkembang di tengah perubahan dan tuntutan pasar

yang dinamis. Gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan perubahan positif dalam organisasi, dengan cara membangkitkan motivasi intrinsik karyawan melalui visi yang jelas dan inspiratif. Bass dan Avolio mengemukakan bahwa pemimpin transformasional berperan dalam empat dimensi utama, yaitu “*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*” (Prayoga et al., 2019). Dalam *idealized influence*, pemimpin menjadi teladan bagi karyawan, sehingga mampu menanamkan rasa kepercayaan dan hormat. Melalui *inspirational motivation*, pemimpin mendorong karyawan untuk memiliki tujuan yang lebih tinggi dan memberikan motivasi untuk mencapai tujuan tersebut. *Intellectual stimulation* mengacu pada kemampuan pemimpin untuk merangsang kreativitas dan inovasi karyawan, sedangkan *individualized consideration* menunjukkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individual setiap karyawan.

Penelitian terkait kepemimpinan transformasional sering menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan ini dengan kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Menurut Sunarta (2019), “kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi lingkungan kerja, pengakuan atas kinerja, dan peluang untuk berkembang”. Kepemimpinan transformasional diketahui dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pemimpin dengan gaya ini sering memberikan dukungan, penghargaan, dan mendorong perkembangan pribadi karyawan. Dengan perasaan dihargai dan mendapat dukungan, karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, yang kemudian secara

signifikan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan mempengaruhi kinerja mereka secara positif.

Selain itu, komitmen organisasi berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Menurut Ellys & Le (2020), “komitmen organisasi merujuk pada ikatan emosional dan psikologis yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan mereka”. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional sering kali berhasil menciptakan tingkat komitmen organisasi yang tinggi di antara karyawan dengan menyampaikan visi yang jelas dan inspiratif. Keterikatan emosional ini membuat karyawan merasa menjadi bagian integral dari perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja keras demi keberhasilan perusahaan. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, sebab mereka merasa memiliki tanggung jawab langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, fokus utama adalah untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh manajemen PT. XYZ di Jakarta mempengaruhi kinerja karyawan. Khususnya, studi ini menginvestigasi peran “kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi yang memperkuat dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan”. Pertimbangan terhadap kedua faktor ini sangat krusial mengingat pengaruh signifikan yang mereka berikan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional. Analisis ini diharapkan akan mengungkap seberapa besar kontribusi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja

karyawan, sehingga memberikan wawasan baru bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif.

Penelitian ini penting karena hasilnya dapat memberikan wawasan yang berguna bagi perusahaan dalam menyusun strategi kepemimpinan yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja karyawan. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, perusahaan harus terus meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawannya agar dapat bersaing dan bertahan di pasar. Dengan mengetahui bagaimana “kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, manajemen dapat merumuskan kebijakan yang lebih baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal”.

Penelitian ini menawarkan implikasi praktis yang signifikan bagi para pemimpin di PT XYZ. Dengan memahami dampak kepemimpinan transformasional, para pemimpin berkesempatan untuk mengasah keterampilan mereka dalam mengelola dan memotivasi karyawan secara lebih efektif. Mereka dapat lebih fokus pada pembentukan visi yang inspiratif, penyediaan dukungan yang personal kepada karyawan, serta pendorongan terhadap inovasi dalam lingkungan kerja. Penguasaan aspek-aspek ini akan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi di antara karyawan, tetapi juga memacu mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Implementasi kepemimpinan yang efektif ini diharapkan membawa manfaat langsung dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi keseluruhan di PT XYZ.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap korpus literatur yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja

karyawan, khususnya dalam konteks perusahaan Indonesia. Studi-studi sebelumnya telah mengidentifikasi pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap berbagai dimensi dalam sebuah organisasi. Namun, masih terdapat keterbatasan dalam penelitian yang menggali bagaimana kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan ini, terutama di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya pemahaman ilmiah mengenai dinamika ini tetapi juga memberikan arahan yang berharga untuk penelitian mendatang mengenai topik serupa.

Secara keseluruhan, penelitian ini akan menguraikan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat berfungsi sebagai alat yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. XYZ. Dengan mempertimbangkan peran mediasi “kepuasan kerja dan komitmen organisasi”, studi ini akan memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Pada akhirnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi praktis yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan meningkatkan daya saing di pasar global. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dibentuk judul dalam penelitian ini, yaitu **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. XYZ DI JAKARTA)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ Jakarta, dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi harus mampu beradaptasi dan terus meningkatkan efektivitas sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama efektivitas organisasi, karena mencerminkan kontribusi SDM terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Namun, data menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. XYZ mengalami penurunan, yang menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan daya saingnya.

Penelitian ini memerlukan analisis mendalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, yang dikenal karena kemampuannya menginspirasi dan memotivasi karyawan, dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Beberapa studi sebelumnya telah mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan, tetapi masih ada keterbatasan dalam penelitian yang mengkaji peran kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan ini.

Oleh karena itu, penelitian ini ingin menjawab beberapa pertanyaan penting, seperti bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan sejauh mana kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat

memperkuat pengaruh tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi manajemen PT. XYZ dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga akan menjadi kontribusi ilmiah yang memperkaya literatur mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan di konteks perusahaan Indonesia.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Mengingat pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang positif, studi ini dirancang untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan transformasional di PT. XYZ Jakarta. Berikut adalah perumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap

Kinerja Karyawan?

6. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi dengan Kepuasan Kerja?
7. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi dengan Komitmen Organisasi?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya, penelitian ini dirancang untuk mencapai beberapa tujuan yang spesifik dan terukur, yang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kepemimpinan transformasional di PT. XYZ Jakarta. Tujuan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?
2. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi?
3. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?
4. Untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?
5. Untuk mengetahui apakah Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?

6. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi dengan Kepuasan Kerja?
7. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi dengan Komitmen Organisasi?

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan manfaat yang signifikan, baik dalam konteks teoretis maupun praktis, sebagai berikut:

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi penting pada pengembangan teori organisasi dengan memperkaya pemahaman mengenai dampak “kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT. XYZ Jakarta”. Melalui analisis yang mendalam, studi ini diharapkan mengungkap temuan baru yang belum pernah dijelajahi oleh penelitian sebelumnya, sehingga menambah khasanah literatur di bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi yang berharga dalam merumuskan strategi manajemen yang lebih efektif, serta mendukung pengembangan dan implementasi prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, studi ini tidak hanya berpotensi untuk

memperluas wawasan akademis tetapi juga memberikan rekomendasi praktis yang dapat diaplikasikan untuk meningkatkan praktik manajemen di lingkungan kerja.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang berguna bagi manajemen PT. XYZ di Jakarta dalam upaya meningkatkan kebijakan dan praktek yang memberikan manfaat positif bagi karyawan. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, seperti “kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi” dimana hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi alat evaluasi yang efektif. Hasil dari studi ini nantinya bisa digunakan sebagai dasar untuk merevisi dan memperbaiki strategi manajemen sumber daya manusia yang sudah ada, serta mengimplementasikan inisiatif baru yang lebih efektif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai panduan teoretis, tetapi juga sebagai referensi praktis yang dapat membantu perusahaan dalam menerapkan perubahan yang konstruktif demi mencapai performa karyawan yang optimal.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini akan menjelaskan teori-teori yang digunakan dalam penelitian, termasuk dengan teori terkait kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, bab ini juga menyajikan penelitian terdahulu yang relevan, serta kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan metode penelitian dan teknik penelitian yang digunakan, selain itu terdapat tahapan pengumpulan data, pengambilan sampel, cara pengukuran serta teknik analisis data

## **BAB IV PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden melalui kuesioner. Proses ini melibatkan interpretasi hubungan antar variabel yang diteliti.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini menyajikan ringkasan atau simpulan dari hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Selain itu, bab ini juga mencakup pembahasan tentang keterbatasan penelitian, rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, serta implikasi dari penelitian yang telah dilakukan.