

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Peran kepemimpinan merupakan sebuah faktor penting di dalam sebuah perusahaan, keberhasilan perusahaan mencapai targetnya bergantung pada bagaimana pengaruh yang diberikan atau ditimbulkan dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam perusahaan. Salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan produktivitas sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia. Segala aspek mengenai perkembangan dan efektifnya kinerja SDM dalam internal perusahaan atau organisasi erat kaitannya dengan penerapan gaya kepemimpinan.

Sumber daya manusia merupakan modal setiap perusahaan atau organisasi dalam menjalankan tujuannya, mengeksekusi strategi maupun menjalankan kegiatan ekonomi. Kualitas sumber daya manusia yang baik dapat berdampak besar pada kinerja perusahaan juga meningkatkan produktivitas perusahaan yang berperan dalam pasar modern. Beberapa aktivitas SDM yang berpengaruh pada peningkatan kualitasnya atau kinerja karyawan sendiri adalah kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan pemimpin dan bagaimana kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan, pemimpin, gaji, atau rekan kerjanya. Kinerja karyawan menjadi persoalan SDM yang harus dijadikan perhatian, karena produktivitas perusahaan ataupun kinerja perusahaan secara umum berdasarkan bagaimana kinerja karyawannya. Seorang karyawan dengan kualitas kinerja yang baik akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan

perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mengakibatkan meningkatnya atau turunnya kinerja karyawan, beberapa diantaranya adalah pola kepemimpinannya, bagaimana pekerjaan yang ia lakukan, bagaimana kesesuaian gaji yang diberikan atau sebut saja kepuasan kerja.

Menurut Freeman dan Taylor dalam Bukit, B., dkk (2017) kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang baik dalam kelompok atau kerjasama individu untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang berperan penting dalam keberhasilan dan perkembangan sebuah organisasi pemimpin merupakan penentu tujuan dan pengambil keputusan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Salah satu pola kepemimpinan dalam organisasi adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan dengan membawa pengaruh baik atau motivasi kepada karyawan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan. Cara bagaimana pemimpin membawa perubahan dalam suatu perusahaan tentu menjadi hal yang perlu diperhatikan, sebab cara pemimpin memimpin karyawannya dapat berdampak pada banyak aspek terhadap karyawan seperti kepuasan kerja karyawan maupun juga kinerja karyawan. Dibeberapa perusahaan masih terdapat gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan harapan dan kebiasaan kerja karyawan, bahkan beberapa masih menerapkan kepemimpinan tradisional, tentu hal ini dapat menjadi penghambat dalam peningkatan kualitas SDM karyawan. Menurut Akmal, M., &

Danupranata, G. (2015) bahwa di beberapa situasi dalam organisasi mengharuskan seorang pemimpin untuk mendengar keluhan yang disampaikan karyawan kemudian menyampaikan solusi penyelesaian keluhan yang dihadapi juga pemberian motivasi karyawan dalam semangat kerja di perusahaan tempat dia bekerja sehingga ia dapat merasakan kepedulian dengan terjalin kedekatan yang lebih antara pimpinan dengan karyawan, dengan begitu ia dapat menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya dengan merasa dihargai sebagai karyawan.

Kepuasan kerja dapat terpengaruh dari bagaimana kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasinya. Kepuasan kerja adalah bentuk bagaimana perilaku yang ditunjukkan karyawan berdasarkan apa yang ia rasakan seperti selalu menyenangkan tugas yang ia kerjakan dan bagaimana sikap antusias yang ditunjukkan dalam pekerjaannya atau organisasinya, apakah kebutuhan karyawan sesuai dengan apa yang diberikan perusahaan. Kepuasan kerja berperan penting dalam menunjang kinerja karyawan, Rosyidah, dkk (2018). Hal tersebut selaras dengan pernyataan Gibson, dkk dalam Wibowo (2016) dan Mekel Peggy., dkk (2015) bahwa kepuasan kerja menunjang peningkatan kinerja karyawan sehingga pekerja dengan kepuasan yang tinggi akan lebih produktif.

Kinerja merupakan hasil capaian kerja seseorang dalam periode kerja tertentu. Hal ini sejalan dengan pendapat Suntoro dalam Indrasari. (2017), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja yang baik dapat berdampak pada citra

organisasi, semakin baik kinerja yang dihasilkan karyawan maka organisasi dapat mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

Pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional dikatakan dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan, terdapat beberapa indikator dalam kepemimpinan transformasional yaitu konsiderasi individual yaitu bagaimana pemimpin memberikan perhatian khusus kepada karyawan, dari perilaku tersebut dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memacu timbulnya kepuasan kerja karyawan, beberapa penelitian yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yaitu penelitian Saleem, H. *et.al* (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional melalui perilaku inspiratif yang mereka tunjukkan atau lakukan dan perilaku mereka untuk memotivasi dapat menimbulkan perubahan dalam psikologi anggota organisasi dapat berdampak pada kepuasan kerja. Penelitian lain yang juga mendukung penelitian Saleem, H. *et.al* (2015) ini adalah penelitian dari Andreani, F., & Petrik, A. *et.al* (2016) yang juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Namun, masih terdapat kontradiksi antara hasil penelitian kepemimpinan transformasional (X) terhadap kepuasan kerja, misalnya penelitian dari Sudiarta, P. *et.al* (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti, semakin tinggi kepemimpinan transformasional dirasakan karyawan akan dapat mengurangi tingkat kepuasan

kerja yang dirasakan karyawan. Secara umum, temuan penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saleem *et.al* (2015), Andreani, F., & Petrik, A. *et.al* (2016) di mana kepemimpinan transformasional dapat memiliki dampak positif dalam membentuk kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menjadi salah satu pendorong dari peningkatan kinerja karyawan, semakin puas seorang karyawan dengan pekerjaannya maka semakin aktif dalam bekerja. Sementara untuk pengaruh yang dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif signifikan, pernyataan ini berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Adiwantari., dkk (2019), Dewi., dkk (2018) Kusuma, B. H., & Lina, L. (2018) serta didukung oleh Wijaya, I. K. (2018). Namun, banyaknya hasil penelitian yang menyatakan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja, masih terdapat beberapa gap penelitian mengenai hasilnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti, R., & Meftahudin, M. (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Arda, M (2017) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja namun tidak signifikan.

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Andreani, F., & Petrik, A. *et.al* (2016). Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Putra., dkk (2017), Dewi., dkk (2018). Namun, terdapat juga penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda, misalnya penelitian dari Sudiarta, P *et.al* (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh kinerja karyawan. Secara

umum, temuan penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian sebelumnya dari Andreani, F., & Petrik, A. *et.al* (2016). Menurut Ilyas, Y., & Devi, S. (2019) kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dalam perilaku yang ditunjukkan berkemampuan untuk memberikan dorongan motivasi dan inspirasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, serta dapat mengelola, mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mengubah perilaku dan mental mereka dengan lebih baik.

Pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel perantara besarnya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja masih mempunyai kontradiksi dalam beberapa hasil penelitian, beberapa di antaranya Angelina,. (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat dijadikan variabel perantara untuk kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda yang ditunjukkan Putra.,dkk (2017) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan riset gap di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengidentifikasi apakah hubungan antar variabel ini juga terjadi di Pamella 7 Supermarket dikarenakan beberapa kondisi yang juga terjadi di Pamella 7 Supermarket, seperti fenomena yang terjadi mengenai kinerja karyawan di Pamella Supermarket bahwa berdasarkan observasi peneliti mengenai *review* pelanggan Pamella 7 Supermarket mengenai kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan Pamella Supermarket masih cenderung rendah, kualitas kerja yang rendah ditunjukkan dari pelayanan kasir yang masih cenderung keliru

saat menginput data pembelian sehingga *bill* yang diterima pelanggan seringkali tidak sesuai dengan harga, selain itu beberapa pelanggan mengaku bahwa pelayanan dari karyawan Pamela Supermarket seringkali kurang ramah sehingga beberapa pelanggan kurang puas dalam berbelanja. Sementara itu, pada pramuniaga yang seringkali antarkaryawan lebih memilih untuk saling mengobrol dan berkerumun di waktu kerja daripada menata barang-barang di rak *display* sehingga beberapa terlihat berantakan dan mengganggu aktivitas belanja pelanggan serta pelayanan yang kurang ramah dan cuek saat ada pelanggan yang menanyakan letak barang. Adapun beberapa keluhan dari pelanggan terhadap pelayanan kasir dan pramuniaga ini adalah sebagai berikut:

**Tabel.1.1 Ulasan Pelanggan Pamela Supermarket 2020**

No	Waktu	Pelanggan	Ulasan
1	Agustus 2020	Boba Tea	“Kasirnya nggak ramah”
		Syarifah Fadhilah	“Kasirnya ga ramah, kecewa. Hanya belanja besar-besaran yang diposting oleh kasir”
		Della Aprilia	“Sering belanja tapi pelayanan selalu sama, setiap nanya barang selalu dicueki dan ditinggal main hp, bagian kasir pun melayani sambil ngobrol”
2	September 2020	Lilstar Films	“Gak sales lah, ga yang jaga konter lah, ga kasir lah, mengecewakan semua, kasir ga profesional, ga ada senyum”
		Chiks Hdyt	“Harga murah cuma pelayanan perlu ditingkatkan”
		Yuni Junee	“Harga barang yang tertera dengan <i>print out bill</i> sering banget beda”
3	Oktober 2020	Widdy Oktadella	“Harga display suka ga cocok dengan harga di kasir, beberapa kali ngalamin begini...., kasir nggak ramah”
		Yudi Wahyudi	“Kasir kurang teliti, ada diskon tapi tetap harga normal”
4	November 2020	Wulan Putri	“Kasirnya pelit bilang terima kasih..., kurang menghargai konsumen”
		Indah Sentani	“Pelayanan sangat tidak baik karena ada yang tanya letak barang tapi responsnya kurang baik, barang-barang berdebu”

**Sumber: Review pelanggan di Maps Pamela Supermarket Tahun 2020**

Dari hasil observasi yang dilakukan bahwa rata-rata pelanggan mengeluhkan tentang pelayanan karyawan yang masih rendah. Kualitas pelayanan dari seorang karyawan menunjukkan kinerja dari karyawan tersebut, apabila kualitas pelayanan yang ditunjukkan baik, maka kinerjanya baik begitu pun sebaliknya. Sebagai karyawan yang bertugas untuk melakukan pelayanan secara langsung pada pelanggan menjadi hal yang sangat penting untuk memperhatikan bagaimana melakukan pelayanan terbaik, kualitas pelayanan yang buruk dapat mempengaruhi minat beli pelanggan dampaknya dapat berpengaruh pada citra perusahaan karena karyawan-karyawan yang dipekerjakan tidak profesional dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Mengenai fenomena tersebut telah peneliti konfirmasi lebih lanjut melalui wawancara terhadap Asisten General Manager Pamela Supermerket Himmatun Nafida Noor Afifa bahwa mengenai fenomena rendahnya kinerja yang terjadi di Pamela Supermarket khususnya pada posisi pramuniaga dan kasir yang masih seringkali mendapat keluhan dari pelanggan bahwa mereka mendapat pelayanan yang kurang memuaskan karena tidak menyelesaikan tugasnya dengan baik saat melakukan pelayanan.

Mengingat kinerja merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam SDM berkualitas tentu perlu dilakukan penelitian mendalam untuk membuktikan aktivitas-aktivitas apa dalam SDM yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Seringkali praktik SDM yang ada di dalam sebuah perusahaan menjadi kurang optimal dikarenakan perencanaan strategi juga pengelolaan yang dilakukan pimpinan atas SDM perusahaan belum begitu diperhatikan sehingga



mengakibatkan ketidakpuasan karyawan dan juga komitmen perusahaan dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Kepemimpinan dalam sebuah perusahaan penting agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif, tentu perlu diperhatikan lebih dalam mengingat masih terdapat beberapa hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional masih berpengaruh negatif terhadap kinerja seperti kontradiksi hasil penelitian dari Dewi., dkk (2018) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja, berbeda dengan hasil penelitian dari Sudiarta, P. *et.al* (2018) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Desain penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian Ivansyah, H. N. (2019), adapun modifikasinya berupa variable kepemimpinan transaksional sebagai variable  $X_2$  yang digunakan dalam Ivansyah, H. N. (2019) tidak digunakan dalam penelitian ini sehingga variabel X dalam penelitian ini hanya berupa variable kepemimpinan transformasional dan untuk objek penelitiannya dalam Ivansyah, H. N. (2019) dilakukan di PT. Tunas Subur Utama Pacitan sementara dalam penelitian ini mengambil objek penelitian di Pamela 7 Supermarket Yogyakarta.

Berdasarkan hal tersebut di atas, menunjukkan masih terdapatnya kesenjangan dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, maka dari itu penulis bermaksud untuk mengambil judul berupa **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang disebutkan dalam latar belakang, maka ditentukannlah rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ?

Kepemimpinan transformasional diukur dalam beberapa indikator seperti pengaruh idealis, motivasi inspirasional, konsiderasi individual dan stimulasi intelektual, beberapa indikator tersebut menghantarkan perilaku dari pemimpin kepada karyawan berupa mentransfer ilmu pada karyawan, pemberian motivasi, menaruh perhatian secara individual kepada karyawan. Semakin karyawan diperhatikan dan mempunyai *role model* pemimpin yang baik maka semakin tinggi kemungkinan kepuasan kerjanya.

2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

Seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan yang dijalankan, merasa puas dengan tawaran yang diberikan dalam pekerjaannya tentu akan berdampak pada keaktifan karyawan itu sendiri dalam bekerja, semakin aktif karyawan dalam bekerja semakin baik kinerja yang dihasilkan.

3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

Semakin baik pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya maka semakin besar motivasi karyawan dalam pekerjaannya, semakin besar motivasi dengan pengaruh yang diberikan, maka terjadi kemungkinan peningkatan kinerja karyawan.

4. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

Kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh yang lebih besar dapat diperoleh melalui perantara kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat berpengaruh secara emosional dari karyawan terhadap pekerjaannya, semakin karyawan merasa puas dengan pola kepemimpinan karyawannya maka pengaruh dari kepemimpinan karyawan dapat lebih diterima dengan baik oleh karyawan.

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

4. Untuk menganalisis bagaimana kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi lebih dalam perkembangan ilmu pengetahuan utamanya dan dalam bidang kajian kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada khususnya.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan, penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan melalui pembahasan dan hasil penelitian agar menjadi rujukan pemikiran dalam mengatasi permasalahan sumber daya manusia yang ada di perusahaan.