

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan poin utama yang dibutuhkan pada era globalisasi. Setiap organisasi selalu berharap sumber daya dengan mampu bekerja dengan baik dan benar supaya tujuan perusahaan tercapai sesuai dengan diharapkan. Faktor sentral pada sebuah organisasi terdapat pada sumber daya manusia. Apa itu tujuannya, organisasi yang dilakukan diberbagai visi untuk keperluan manusia serta pada pelaksanaan tugas yang diatur dan ditata oleh manusia. Maka dari itu, manusia adalah bagian yang menentukan suatu proses tercapainya tujuan suatu organisasi Ekhsan (2019).

Menurut Edison, dkk., (2018), manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan semaksimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusia yang berkualitas dimana suatu organisasi atau perusahaan akan berupaya untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dari kinerja karyawannya dengan harapan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Panuluh (2019), kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan pada periode tertentu. Kinerja karyawan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan dalam mencapai hasil yang optimal. Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Produktivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif dalam melakukan pekerjaan, pelatihan dan motivasi yang diterima. Peningkatan kinerja karyawan yang tinggi sangat penting dalam suatu organisasi, karena dengan kinerja karyawan yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan produktivitas yang meningkat maka tujuan dari organisasi akan tercapai dengan sendirinya. Oleh karena itu suatu organisasi selau berusaha agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya, agar tujuan dari organisasi itu dapat segera tercapai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Bernarto *et al.*, (2020), kepemimpinan transformasional yaitu mencirikan adanya kemampuan seorang pemimpin yang dapat memahami kebutuhan pengikutnya serta mampu untuk memotivasi mereka. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang akan menjadi faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri

seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern.

Penelitian yang dilakukan oleh Usman (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya jika pemimpin menjalankan kepemimpinan dengan baik berdampak pada kinerja. Sudiarso (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya pemimpin harus mampu menjadi panutan dan memiliki pengaruh yang baik untuk meningkatkan hasil kerja. Susanto (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dengan melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dengan cara pemimpin memberikan arahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hakro, *et al.*, (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional didalam perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Purba dan Sudibjo (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diberikan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nurhuda (2019) menemukan hasil yang berbeda yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional yang tinggi atau rendah tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Menurut Rivai (2020), budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Budaya organisasi merupakan serangkaian kegiatan yang diterapkan oleh anggota organisasi secara bersama yang menjadi pembela antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dimana akan mempengaruhi cara seseorang dalam bertindak dan berpikir sehingga menjadi landasan penilaian baik dan buruknya tindakan karyawan. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan. Bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang dari lingkungan internal maupun eksternal.

Penelitian yang dilakukan oleh Mekka, *et al.*, (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Kuswati (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya meningkat seperti apapun budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Iskamto (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya budaya yang

kuat diasosiasikan dengan kinerja yang tinggi. Aulia, et al., (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik budaya organisasi semakin besar dorongan karyawan untuk maju bersama dengan organisasi. Tarmizi et al., (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin baik budaya organisasi yang diciptakan dalam organisasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Idris, *et al.*, (2021) menemukan hasil yang berbeda yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, artinya baik atau kurang baiknya budaya organisasi tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) seorang individu terhadap pekerjaannya. Hasibuan (2016:202) yang menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman. Karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diharapkan dengan persepsinya atas kenyataan. Apabila yang didapat ternyata sama atau lebih besar dari yang diharapkan maka orang akan lebih puas. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan oleh karyawan hingga dibawah standar minimum, maka makin besar pula ketidakpuasan seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan demikian kepuasan kerja

merupakan upaya yang dapat dilakukan guna mampu bersaing ditengah persaingan bisnis ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Badrianto dan Ekhsan (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dalam hal ini kepuasan kerja penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jamaludin dan Subiyanto (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang diterima karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Rodrigo, *et al.*, (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih baik kinerjanya dibandingkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Egenius, *et al.*, (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin baik kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Alwi, *et al.*, (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Romadhani, *et al.*, (2022) menemukan hasil yang berbeda yaitu kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, artinya baik atau kurang baiknya kepuasan kerja tidak memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja karyawan.

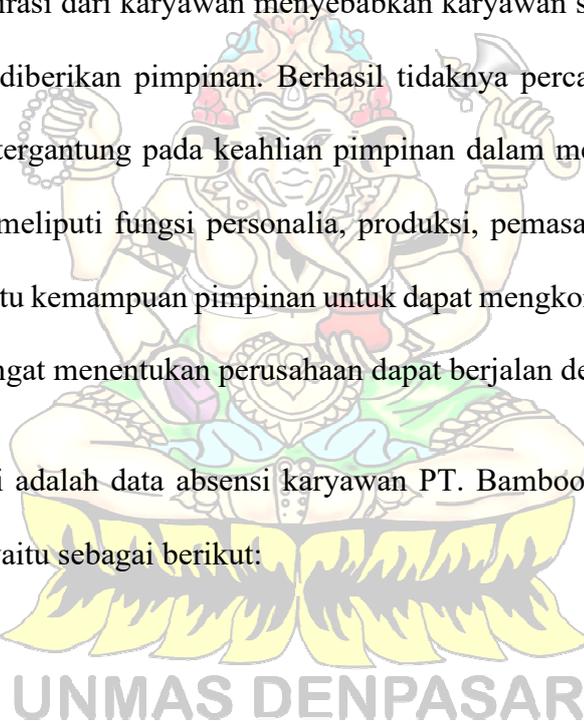
PT. Bamboo Pure Sibang Kaja yang bergerak dibidang konstruksi. PT. Bamboo Pure Sibang Kaja beralamat di Banjar Piakan, Sibang Kaja, Kecamatan Abiansemal, Kabupaten Badung. Perusahaan ini merupakan perusahaan kontruksi bambu besar pertama di Bali yang telah memulai cara bangun baru membangun dengan bambu. Sebagai salah satu perusahaan yang bersaing dibidang pembangunan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif. Keunggugaln kompetitif ini, mutlak diperlukan perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Upaya agar tetap dapat bersaing dengan pelaku usaha jasa konstruksi, salah satu tuntutannya adalah perlunya kemampuan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam pengendalian dan pemastian atas mutu agar produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan berkinerja baik.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dengan pemimpin perusahaan PT. Bamboo Pure Sibang Kaja diperoleh informasi bahwa kinerja karyawan belum maksimal, dimana belum sepenuhnya hasil kinerja sesuai dengan target kerja yang ada. Permasalahan dalam penelitian ini adalah terjadinya penurunan produktivitas proyek yang berakibat pada keterlambatan penyelesaian pekerjaan di proyek ini adalah semua unsur pelaku sumber daya manusia yang terlibat didalamnya. Sebagai dampak atas penurunan produktivitas proyek ini dikarenakan masih terbatas untuk sumber daya manusia didalamnya.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka pemimpin perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas maupun keterampilannya di dalam mengelola perusahaan yang dipimpinnya. Sehingga mampu mengantarkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil observasi terhadap karyawan PT. Bamboo Pure Sibang Kaja terdapat permasalahan terkait dengan

kepemimpinan transformasional terutama pada kedudukan sebagai pengawas yaitu kurangnya perhatian dari pemimpin dimana karyawan merasa tidak pernah adanya koreksi maupun apresiasi atas kinerja karyawan. Efek rasa jera maupun efek rasa senang atas hasil kerja pun tidak dirasakan karyawan. Selain itu permasalahan juga terdapat pada hubungan dengan bawahan. Kurangnya keterampilan komunikasi dari pimpinan terkait dengan komunikasi hak yang harus didapatkan dan kewajiban yang harus dilakukan karyawan apabila terjadi perubahan dalam perusahaan dan terbaikannya aspirasi dari karyawan menyebabkan karyawan seringkali menunda tugas-tugas yang diberikan pimpinan. Berhasil tidaknya pencapaian tujuan yang dimaksud sangat tergantung pada keahlian pimpinan dalam melaksanakan fungsi perusahaan yang meliputi fungsi personalia, produksi, pemasaran, keuangan dan akuntansi. Selain itu kemampuan pimpinan untuk dapat mengkombinasikan fungsi-fungsi tersebut sangat menentukan perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Berikut ini adalah data absensi karyawan PT. Bamboo Pure Sibang Kaja pada tahun 2022 yaitu sebagai berikut:



UNMAS DENPASAR

**Tabel 1.1**  
**Presentase Tingkat Absensi Karyawan Pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja**  
**Tahun 2022**

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Absensi (%)
1	2	3	4	5= (3x4)	6	7= (5-6)	8=(6:5)x100
1	Januari	37	22	814	82	732	10,07
2	Februari	37	18	666	58	608	8,70
3	Maret	37	19	703	70	633	9,95
4	April	37	20	740	74	666	10,0
5	Mei	37	21	735	79	656	10,74
6	Juni	37	19	703	53	669	7,53
7	Juli	37	21	798	71	727	8,89
8	Agustus	37	23	851	65	786	7,63
9	September	37	18	666	68	598	10,21
10	Oktober	37	23	851	69	782	8,10
11	November	37	21	798	59	739	4,70
12	Desember	37	21	798	67	731	5,34
<b>Jumlah Rata-rata</b>			246	9.123	815	8.327	102,49
			20,5	760,25	67,91	693,91	8,54

Sumber: PT. Bamboo Pure Sibang Kaja, 2023

Dari tabel 1.2 diatas dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja pada tahun 2022 sebesar 8,54 persen. Menurut Mudiarta dkk, (2011:93), bahwa tingkat absensi 2 sampai 3 persen tergolong baik, di atas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi. Berdasarkan data tersebut, tingkat absensi pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja tergolong tinggi. Namun hasil observasi yang dilakukan dengan pemimpin pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja yang mengungkapkan masih kurang maksimalnya budaya organisasi, sehingga dengan demikian perusahaan harus lebih memperhatikan karyawannya.

Fenomena budaya organisasi pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja masih ditemukan adanya karyawan yang kurang mampu bekerja secara professional

seperti kehadiran yang selalu terlambat atau tidak masuk kerja, dan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja selesai. Permasalahan ini secara langsung dapat berdampak pada kinerja karyawan yang menurun apabila tidak diberikan sanksi secara tegas. Budaya organisasi yang ada selama ini akan berfungsi efektif apabila para karyawan dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melakukan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Fenomena yang terjadi pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja terkait dengan kepuasan kerja yaitu, beberapa karyawan yang mengeluh karena sudah lama bekerja di perusahaan PT. Bamboo Pure Sibang Kaja dan merasa sudah memberi kontribusi yang bagus, tetapi tidak juga mendapatkan promosi jabatan yang setimpal, kurangnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan seperti gaji, kurangnya fasilitas bagi karyawan, dan kesejahteraan bagi karyawan yang menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang kurang.

Berdasarkan permasalahan dan kajian empiris yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja?

- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja?

### 1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bamboo Pure Sibang Kaja.

### 1.4 Manfaat

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat tidak hanya untuk penulis, tetapi pihak-pihak lain yang terkait dengan proses penelitian ini, diantaranya.

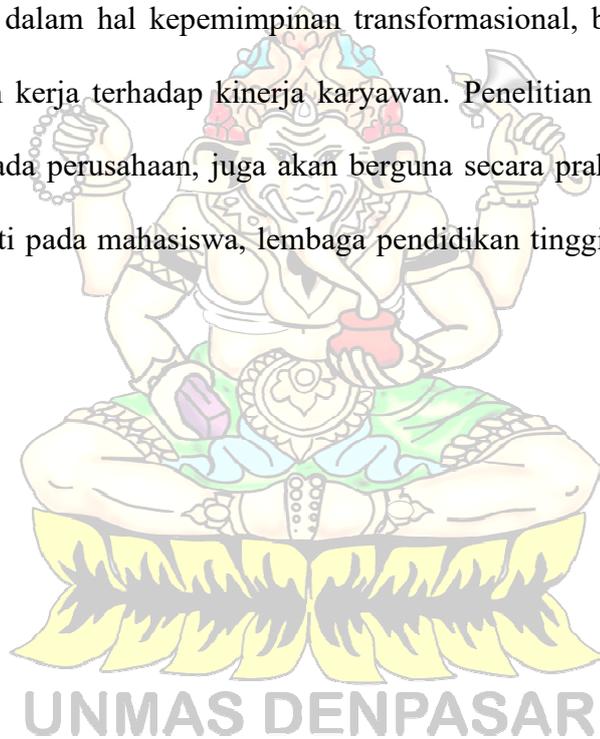
- 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan memberikan bukti empiris terhadap kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti berikutnya. Terutama dalam bidang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Teori-teori yang berkaitan dengan MSDM sangatlah penting, karena SDM adalah faktor yang paling penting. Seperti diketahui bahwa perusahaan

yang memiliki SDM yang baik umumnya akan menghasilkan keuntungan dalam pengelolaan perusahaan.

## 2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan sebagai informasi dalam mengambil kebijakan yang berhubungan dalam hal kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini akan berguna bukan saja pada perusahaan, juga akan berguna secara praktis kepada pihak lainnya seperti pada mahasiswa, lembaga pendidikan tinggi, dan masyarakat umum.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* sebagai teori utaman (grand theory). *Goal Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi yang dikembangkan oleh Locke sejak tahun 1968. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang di tetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Teori ini mengansumsikan bahwa faktor utama yang mempengaruhi pilihan yang dibuat oleh individu adalah tujuan yang mereka miliki. Pencapaian atas tujuan yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Individu juga harus memiliki keterampilan dan kompetensi, serta tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Penerapan *Goal Setting* yang efektif membutuhkan tiga tahapan, yaitu menjelaskan arti dan maksud penetapan target atau tujuan, menetapkan target yang jelas, dan memberikan umpan balik (*feedback*) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan.

Teori penetapan tujuan mengambil fokus pada langkah lebih lanjut dengan mempertimbangkan cara seorang manajer agar dapat menjamin anggota organisasi memfokuskan input mereka kearah *performance* tinggi dan keberhasilan tujuan organisasi. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu.

*Harder goal* akan dapat tercapai apabila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* dari pada *easy goal*.

Penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan. Kedua, penetapan tujuan dapat membantu individu untuk mengatur usahanya dalam mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan dan meningkatkan kinerja individu. Dengan demikian, adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* salah satu faktor penentu pencapaian suatu sasaran atau tujuan dalam suatu perusahaan adalah karyawan mendapatkan perhatian, motivasi dan kepemimpinan yang baik. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

## **2.1.2 Kinerja Karyawan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Panuluh (2019), kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan pada periode tertentu. Kinerja karyawan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan dalam mencapai hasil yang optimal. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Arifin, dkk., (2019) berpendapat

bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh sekelompok pegawai yang sesuai dengan tugas dan kewajiban yang di berikan kepadanya.

Menurut Afandi (2018:83), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Feel, *et al.*, (2018:179), kinerja karyawan adalah suatu hasil dari usaha yang dilakukan seseorang dengan kemampuan dan penilaian kerja yang telah diberikan kepadanya untuk mencapai hasil yang optimal. Produktivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif dalam melakukan pekerjaan, pelatihan dan motivasi yang diterima. Kinerja adalah hal yang sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi atau perusahaan, semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Kusjono dan Ratnasari, 2019).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari kemampuan dan keterampilan serta kerja keras yang dilakukan karyawan demi mencapai hasil yang optimal bagi perusahaan.

### **2.1.2.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Ada beberapa indikator kinerja menurut Kasmir (2019:208–209) yaitu:

- a) Kualitas, merupakan kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- b) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
- d) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

### **2.1.3 Kepemimpinan Transformasional**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Raziq, *et al.*, (2018:4), kepemimpinan transformasional adalah semacam proses pertukaran, dimana pemimpin mewajibkan para karyawan dalam hal menyelesaikan komitmen kontraktual karyawan secara efektif dan efisien. Menurut Sangidah, dkk., (2021), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin dengan pengaruh, inspirasi, yang membangun harapan yang tinggi, pemikiran yang baik dan perhatian terhadap individu. Pemimpin memantau aktivitas karyawan dan mengontrol kemungkinan penyimpangan dari standar yang diharapkan dan tingkat kinerja. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka menurut Yukl dalam (Edison, dkk., 2016:98).

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka (Edison, dkk., 2016:98). Menurut Priskilla dan Santika (2019), kepemimpinan transformasional berupaya untuk mentransformasikan nilai-nilai yang diikuti oleh bawahan dalam mendukung visi misi organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

### **2.1.3.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional menurut menurut Jansen, *et al.*, (2016:9) untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan kepemimpinan transformasional yang kuat. Berikut indikator dari kepemimpinan transformasional:

- 1) Karisma atau pengaruh yang ideal, adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan.
- 2) Inspirasi, adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan bagi organisasi.

- 3) Perhatian individual, adalah perilaku pemimpin yang memperlakukan masing-masing bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan apresiasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan arahan.
- 4) Rangsangan intelektual, adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreatifitas dan inovasi bawahan, meningkatkan kepercayaan dan pemecahan masalah secara cermat.

## **2.1.4 Budaya Organisasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Amnuai dalam (Hermina dan Yosepha, 2019) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalahmasalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut Mas'ud dalam (Dunan, dkk., 2020) budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi atau perusahaan yang menjadi petunjuk untuk bertindak dan membedakan organisasi atau perusahaan yang satu dengan organisasi atau perusahaan yang lain.

Menurut Sopiah (2018:128), budaya organisasi yang terbentuk dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Menurut Afandi (2018:97), budaya organisasi yang merupakan sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam organisasi. Menurut Edison (2016:233), budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja

sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan pemimpin perusahaan.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi atau perusahaan yang menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dan berperilaku kepada sesama anggota organisasi.

#### **2.1.4.2 Indikator Budaya Organisasi**

Ada beberapa indikator budaya organisasi menurut Edison, dkk., (2016:120) untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat. Berikut indikator dari budaya organisasi:

- a) Kesadaran diri, anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan layanan tinggi.
- b) Keagresifan, anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan.
- c) Kepribadian, anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.
- d) Performa, anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
- e) Orientasi tim, anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan Komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

## 2.1.5 Kepuasan Kerja

### 2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:74) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Setiap individu bekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerja pun berbeda-beda pula. Menurut Hasibuan (2016:202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga umumnya dapat dipahami sebagai emosi, perasaan atau sikap terhadap lingkungan kerja seseorang.

Kepuasan kerja dipandang mampu memengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan serta peningkatan kerja karyawan (Satriawan dan Ardana, 2019). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis, (Sutrisno, 2019:74). Menurut Handoko (2020:193), kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau emosi yang dirasakan oleh karyawan dan merupakan suatu permasalahan umum yang sering dihadapi oleh perusahaan karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda. Karyawan yang memiliki

kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan hasil kerja yang maksimal dan tentunya akan membawa perusahaan kearah yang lebih baik.

### 2.1.5.2 Indikator Kepuasan Kerja

Ada beberapa indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018:82) untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan kepuasan kerja yang kuat. Berikut indikator darikepuasan kerja :

- a) Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- b) Upah, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- c) Promosi, kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- d) Pengawas, seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- e) Rekan kerja, seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Usman dan Haryadi (2023) dengan judul *The Effect Of Transformational Leadership And Work Motivation On Teacher Performance at Vocational High School Bina Mandiri Cileungsi*. Jumlah sampel pada penelitian ini 40 orang responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Sudiarso (2021) dengan judul *The Effect Of Transformational Leadership, Competence And Work Environment On Employee Performance Of PT. Waskita Karya (Persero) TBK In Becakayu 2 A Ujung Project*. Jumlah sampel pada penelitian ini 60 orang responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis SEM PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian analisis yang digunakan dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2021) dengan judul *Analysis Of The Effect Of Transformational Leadership, Communication And Motivation On Employee Performancet*. Jumlah sampel pada penelitian ini 76 orang responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Husain, *et al.*, (2021) dengan judul *Measuring The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance Scale Validation Based On Pilot Study*. Jumlah sampel pada penelitian ini 100 orang responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis SEM PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian, analisis yang digunakan dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Purba dan Sudibjo (2020) dengan judul *The Effect Analysis Of Transformational Leadership, Work Motivation And Compensation On Employee Performance In PT. Sago Nauli*. Jumlah sampel pada penelitian ini 124 orang responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kompensasi

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini dengan terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian dan jumlah sampel.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Mekka, *et al.*, (2020) dengan judul *The Influence Of Organizational Culture On Employee Performance at Bappeda and Statistics Of Bone Regency*. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis SEM PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian, analisis yang digunakan dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Kuswati (2020) dengan judul *The Influence Of Organizational Culture On Employee Performance*. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini dengan terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian, analisis yang digunakan dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Iskamto (2023) dengan judul *Organizational Culture And Its Impact On Employee Performance*. Jumlah sampel pada penelitian

ini 35 orang responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini dengan terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Aulia, *et al.*, (2021) dengan judul *Influence Of Organizational Culture, work Discipline And Work Environmet On Employee Performance*. Jumlah sampel pada penelitian ini 74 orang responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini dengan terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Tarmizi, *et al.*, (2021) dengan judul *Influence Of Organizational Culture And Motivation On Employee Performance*. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini dengan terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian dan jumlah sampel.

### 2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Badrianto dan Ekhsan (2020) dengan judul *Effect Of Work Environment And Job Satisfaction On Employee Performance In PT. Nesinak Industries*. Jumlah sampel pada penelitian ini 88 orang responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini dengan terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Jamaludin dan Subiyanto (2023) dengan judul *The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Employee Performance Bantul District Environmental Agency Study*. Jumlah sampel pada penelitian ini 105 orang responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini dengan terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Rodrigo, et al., (2022) dengan judul *The Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance A Case at ABC Manufacturing Company*. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini dengan terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Egenius, et al., (2020) dengan judul *The Effect Of Job Satisfaction On Employee Performance Throught Loyalty at Credit Union (CU) Corporation Of East Kutai District, East Kalimantan*. Jumlah sampel pada penelitian ini 68 orang responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan path analisis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini dengan terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian, analisis data dan jumlah sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh Alwi, et al., (2023) dengan judul *The Effect Of Career Management And Job Satisfaction On Employee Performance In Services Public In BKPSDM, Bone Bolango District*. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini dengan terdapat pada tahun penelitian, tempat penelitian dan jumlah sampel.