

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia menjadi bagian paling penting dalam kelangsungan suatu perusahaan. Sumber daya manusia merupakan investasi paling berharga dan pondasi paling kokoh untuk menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Pondasi atau kontribusi lainnya seperti fasilitas dan sistem itu bisa saja sama dengan perusahaan yang lain, namun ketika berbicara mengenai sumber daya manusia, hal ini menjadi suatu yang unik, spesial, dan memiliki kemampuan yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang menjalani fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan. Dalam hal ini perusahaan akan mencari potensi sumber daya manusia yang berkualitas dan mengembangkannya menjadi sosok yang kaya akan kompetensi sehingga dapat mendukung kinerja perusahaan ke depannya.

Menurut Hasibuan (2022) yang mengatakan “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Dengan sumber daya manusia tenaga kerja mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi yaitu sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen. Pencapaian tujuan suatu organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan seseorang pemimpin yang mampu bekerja secara efektif. Semakin

pandai pemimpin dalam melaksanakan peranannya, tentunya semakin cepat tujuan perusahaan akan tercapai.

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan dan keberlangsungan usaha. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan modal, teknologi, maupun strategi bisnis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Menurut Hasibuan (2022) mengatakan bahwa, pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu diperlukan seseorang pemimpin yang mampu memberikan arahan guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

Setiap pemimpin mempunyai sifat, watak, dan karakter masing-masing yang berbeda-beda dan dipengaruhi oleh faktor sifat yang dibawahnya dari lahir maupun pembentukan dari lingkungan tempat dimana pemimpin itu bekerja. Sifat dan karakter pemimpin yang berbeda-beda itulah disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, serta memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun kepercayaan, serta meningkatkan semangat kerja

karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menurunkan motivasi, menimbulkan konflik, bahkan menurunkan produktivitas kerja. Dengan demikian, gaya kepemimpinan menjadi variabel penting yang perlu dikaji dalam hubungannya dengan kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2022). Gaya kepemimpinan yaitu segala kebijakan dan keputusan terpusat pada pemimpin. Artinya bawahan hanya melakukan tugas yang telah diberikan oleh seseorang pemimpin. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memberikan teladan, memotivasi, serta mendorong bawahan untuk mencapai kinerja yang melampaui standar yang ditetapkan. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga berupaya menumbuhkan kepercayaan, loyalitas, dan komitmen melalui pendekatan yang bersifat visioner dan humanis. Dengan demikian, peran pemimpin transformasional diyakini mampu membentuk perilaku kerja yang positif sehingga berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, faktor motivasi juga memegang peran penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong yang mengarahkan karyawan untuk bekerja secara optimal. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersemangat, berkomitmen, dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Motivasi dapat muncul karena adanya dorongan internal maupun eksternal, seperti penghargaan, peluang karier, kompensasi yang adil, maupun hubungan baik dengan atasan. Oleh karena itu,

motivasi dapat berperan sebagai variabel yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan (situation) Mangkunegara (2022). Sedangkan Hasibuan (2022) mengatakan "motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal " Motivasi juga berlaku untuk diri seseorang pemimpin sendiri. Karena dengan tidak adanya motivasi, seseorang pemimpin juga tidak akan mempunyai dorongan untuk membawah perusahaan atau organisai kearah yang lebih maju dan berkembang.

Oleh karena itu pentingnya sebuah motivasi dari dalam diri untuk menjalankan segala aktivitas yang menjadi tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Walaupun kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas cukup baik namun tidak disukung dengan motivasi kerja yang baik, maka pelaksanaan tugas tersebut tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan adanya motivasi yang tinggi dari pemimpin atau bawahan pasti akan membawa dampak kinerja yang tinggi pula. Kinerja karyawan salah satu dimensi untuk mengukur, mengevaluasi dalam melaksanakan tugas dan kewajiban terhadap organisasi dimana dia bekerja .

Kinerja merupakan suatu prestasi atas pencapaian kerja. Motivasi dan kemampuan yang dimiliki seseorang meruoakan factor pembentuk utamanya. Menurut Mangkunegara (2022) kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata Job Performance atau Actual Oerfirmance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Disinilah pentingnya sinergi yang baik antara pemimpin dan bawahan untuk menjalin komunikqsi yang harmonis,

sehingga terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan rasa saling peduli satu sama lain. Karena dibalik keberhasilan pemimpin tentu karena adanya dukungan yang baik dari bawahannya. Sebaliknya juga keberhasilan seseorang bawahan tidak terlepas dari pengaruh seseorang pemimpin.

PT Sumber Lancar Jombang sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang bergerak dalam bidang transportasi pertanian seperti angkutan tebu, tetes, dan pupuk cair membutuhkan kinerja karyawan yang optimal untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Dalam praktiknya, keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari peran kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan adanya perbedaan kinerja antar karyawan yang dipengaruhi oleh motivasi serta bagaimana pemimpin memberikan arahan, dukungan, dan teladan. Oleh karena itu, penting untuk meneliti sejauh mana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta apakah motivasi berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut. Jiwa kepemimpinan dalam memimpin merupakan tonggak utama sebuah perusahaan untuk termotivasi bekerja maksimal dan mampu bersaing dengan perusahaan yang lainnya, termasuk PT. Sumber Lancar Jombang yang menjadi tempat penelitian.

PT Sumber lancer berdiri pada tahun 2010 dan mampu bertahan ditengah ketatnya persaingan pada saat ini. PT Sumber lancer bergerak dalam bidang transportasi pertanian seperti angkutan tebu, tetes, dan pupuk cair. Adapun Visi dari PT Sumber lancer yaitu “menjadi pelopor dalam bisnis dan transportasi di Jawa Timur dan pada akhirnya di seluruh Indonesia.” Artinya perlu kordinasi

yang baik antara pemimpin dan bawahan dalam menjaga komunikasi dan harmonisasi untuk mencapai visi dari perusahaan itu sendiri. Di sini peran pemimpin diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan sehingga dapat mempertahankan eksistensi perusahaan. Salah satunya untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan tersebut dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan para karyawannya.

Salah satu indikator kinerja karyawan di perusahaan transportasi adalah ketepatan waktu pengiriman barang. Ketepatan waktu menjadi faktor penting karena berhubungan langsung dengan kepercayaan pelanggan serta kelancaran operasional perusahaan. Namun dalam praktiknya, PT Sumber Lancar Jombang masih menghadapi beberapa kendala terkait keterlambatan pengiriman. Berdasarkan data internal perusahaan, dalam beberapa periode terakhir masih ditemukan keterlambatan pengiriman angkutan tebu, tetes, maupun pupuk cair ke lokasi tujuan. Keterlambatan tersebut antara lain disebabkan oleh kurangnya koordinasi antara sopir dan pihak manajemen, kedisiplinan waktu kerja yang belum optimal, serta kurangnya inisiatif karyawan dalam mengantisipasi kendala operasional di lapangan. Berikut merupakan data keterlambatan pengiriman pada PT Sumber Lancar Jombang:

Tabel 1.1 Data Keterlambatan Pengiriman PT Sumber Lancar Jombang Tahun 2025

Bulan	Total Pengiriman	Pengiriman Tepat Waktu	Pengiriman Terlambat
Januari	120	102	18
Februari	115	98	17
Maret	130	110	20
April	125	107	18
Mei	118	101	17

Sumber : PT Sumber Lancar Jombang (2026)

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa masih terdapat sejumlah pengiriman yang mengalami keterlambatan setiap bulannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja operasional perusahaan belum sepenuhnya optimal. Keterlambatan pengiriman tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga dapat memengaruhi kepuasan mitra kerja dan citra perusahaan.. Jika dilihat secara persentase, tingkat keterlambatan pengiriman berada pada kisaran $\pm 14\%$ – 16% setiap bulannya. Angka ini menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan dalam kinerja operasional, khususnya pada aspek ketepatan waktu kerja karyawan. Ketepatan waktu merupakan salah satu indikator utama dalam mengukur kinerja karyawan, terutama pada perusahaan yang bergerak di bidang distribusi

Fenomena yang terjadi di PT Sumber Lancar Jombang menunjukkan adanya dinamika dalam kinerja karyawan. Berdasarkan wawancara awal dengan pihak manajemen, ditemukan bahwa tidak semua karyawan memiliki tingkat motivasi kerja yang sama. Ada karyawan yang bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab, namun ada pula yang cenderung pasif, kurang disiplin, dan menunggu instruksi dari atasan. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan memiliki pengaruh terhadap perbedaan motivasi dan kinerja antar karyawan. Misalnya, beberapa karyawan merasa lebih bersemangat bekerja ketika pimpinan memberikan arahan yang jelas, penghargaan atas hasil kerja, dan komunikasi yang terbuka.

Keterlambatan disebabkan manajemen waktu yang kurang baik menjadi salah satu penyebab utama keterlambatan, di mana karyawan belum mampu mengatur prioritas pekerjaan secara efektif sehingga tugas-tugas penting tidak

diselesaikan tepat waktu. Selain itu, rendahnya disiplin kerja juga turut memperburuk kondisi, seperti keterlambatan datang, penggunaan waktu istirahat yang berlebihan, serta ketidakpatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP) pengiriman. Kurangnya ketelitian dalam bekerja, terutama dalam proses administrasi dan pengecekan barang, juga sering menimbulkan kesalahan yang berujung pada tertundanya proses pengiriman. Di sisi lain, koordinasi tim yang belum optimal antar bagian, seperti gudang, administrasi, dan driver, menyebabkan alur kerja tidak berjalan secara sinkron sehingga semakin meningkatkan potensi keterlambatan pengiriman.

Fenomena kepemimpinan transformasional di PT Sumber Lancar Jombang Pimpinan cenderung memberikan instruksi kerja yang bersifat rutin. Hal ini membuat sebagian karyawan hanya bekerja untuk memenuhi target harian tanpa memahami nilai strategis dari pekerjaan mereka. Karyawan merasa hubungan dengan atasan masih bersifat formal dan instruksional. Pengembangan potensi individu melalui dialog, coaching, atau mentoring masih jarang dilakukan. Akibatnya, motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan kemampuan diri kurang berkembang, Karyawan yang menunjukkan kinerja baik belum selalu mendapatkan penghargaan yang sepadan. Penghargaan yang tidak merata ini menimbulkan persepsi ketidakadilan yang memengaruhi semangat kerja sebagian karyawan dan Karyawan cenderung bekerja sesuai prosedur yang sudah ada tanpa dorongan untuk memberikan ide baru. Kebiasaan semacam ini berdampak pada kurangnya kreativitas, padahal perusahaan memerlukan inovasi untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi proses kerja.

Selain motivasi kerja, gaya kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan. Namun, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu mendorong semangat kerja karyawan, maka hal ini dapat berdampak pada rendahnya motivasi kerja dan pada akhirnya memengaruhi kinerja.

Fenomena keterlambatan pengiriman yang relatif stabil setiap bulan dapat mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional di PT Sumber Lancar belum berjalan secara optimal. Pimpinan mungkin belum sepenuhnya mampu memberikan visi yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan semangat dan tanggung jawab karyawan.

Motivasi kerja menjadi variabel penting yang dapat menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan paternalistik dan kinerja karyawan. Ketika kepemimpinan transformasional mampu memberikan perhatian, dukungan, dan rasa aman, maka motivasi karyawan akan meningkat. Motivasi inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, apabila kepemimpinan tidak mampu memberikan dorongan yang memadai, motivasi karyawan cenderung menurun, yang akhirnya berimplikasi pada rendahnya kinerja.

Fenomena keterlambatan pengiriman tersebut juga dapat dikaitkan dengan tingkat motivasi kerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki komitmen untuk

menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Sebaliknya, jika motivasi kerja rendah, karyawan cenderung kurang memiliki dorongan untuk bekerja secara maksimal, sehingga berpotensi menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian tugas. Adanya keterlambatan yang terjadi secara konsisten setiap bulan mengindikasikan bahwa motivasi kerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti kurangnya penghargaan, minimnya dorongan dari pimpinan, lingkungan kerja yang kurang mendukung, atau kurangnya peluang pengembangan diri. Kondisi tersebut dapat menurunkan semangat kerja karyawan dan berdampak pada menurunnya produktivitas serta kinerja secara keseluruhan.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Sutrisno (2021) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Hasil serupa ditunjukkan oleh Rahmawati (2022) yang menemukan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, sehingga peran motivasi tidak dapat diabaikan. Temuan-temuan ini mendukung asumsi bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan, dorongan, serta membangun komunikasi efektif akan memengaruhi motivasi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan PT Sumber Lancar Jombang)”**

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT Sumber Lancar Jombang?
2. Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Sumber Lancar Jombang?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Sumber Lancar Jombang?
4. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Sumber Lancar Jombang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Karyawan PT Sumber Lancar Jombang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT Sumber Lancar Jombang
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sumber Lancar Jombang
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Sumber Lancar Jombang

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memperluas pengetahuan tentang penerapan ilmu Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan yang didapatkan selama bangku perkuliahan dengan kenyataan yang ada di lapangan.
- b. Hasil dari penelitian mengenai Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan ini diharapkan dapat memberikan informasi yang diperlukan bagi pihak lain dan mendorong penelitian lebih lanjut untuk menambah pengetahuan pembaca mengenai topik sejenis.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi Sumber Daya Manusia (SDM) mengenai Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan Kinerja Karyawan.
- b. Hasil penelitian mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan , motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ini diharapkan mampu memberikan informasi pembandingan bagi penelitian terdahulu dan sebagai bahan referensi bagi calon peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan judul dan topik sejenis.