

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Tinggi rendahnya kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana organisasi mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga berperan penting dalam menjaga kualitas layanan serta daya saing perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan agar dapat dikelola secara sistematis dan berkelanjutan.

Kinerja karyawan juga telah dibuktikan secara empiris sebagai variabel yang dipengaruhi oleh faktor-faktor manajerial dan organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Marsofiyati et al. (2024) pada PT Aron Logistik menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan perusahaan tersebut masih belum optimal, sehingga perusahaan perlu melakukan perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa penerapan sistem kompensasi yang adil dan transparan, disertai dengan upaya peningkatan motivasi kerja, memiliki peran penting dalam mendorong produktivitas karyawan. Lebih lanjut, penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kompensasi dan motivasi secara simultan mampu menjelaskan 63,3% variasi kinerja

karyawan, yang menunjukkan kuatnya pengaruh faktor-faktor manajerial terhadap kinerja karyawan, khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang logistik.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan pengaruh positif kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan potensi karyawan melalui komunikasi yang efektif, keteladanan, serta pemberian dukungan moral. Gaya kepemimpinan ini diyakini mampu meningkatkan komitmen kerja, semangat, dan tanggung jawab karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Selain kepemimpinan, kompensasi juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Sistem kompensasi yang adil, layak, dan sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidaksesuaian kompensasi dengan tanggung jawab pekerjaan dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi yang tepat menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, serta pola perilaku yang dianut dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong kerja sama, serta membentuk perilaku kerja yang selaras dengan tujuan perusahaan. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak konsisten berpotensi menimbulkan konflik internal dan menurunkan kualitas kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk dan menjaga kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Dalam pra-penelitian serta analisis kuesioner yang melibatkan 56 karyawan PT Sinar Andesto Mandiri, ditemukan bahwa terdapat permasalahan yang nyata pada keempat dimensi yang diteliti. Urutan tingkat permasalahan berdasarkan persentase responden yang menyetujui adanya masalah adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1

Distribusi Jawaban Dimensi Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Ketidakmampuan memenuhi standar kualitas kerja	60,7%	39,3%
2	Target harian/mingguan tidak tercapai	53,6%	46,4%
3	Keterlambatan penyelesaian tugas	62,5%	37,5%
4	Ketergantungan pada pengawasan intensif	58,9%	41,1%
5	Kesulitan interaksi dengan rekan kerja/atasan	66,1%	33,9%
Rata-rata	60,4%		

Sumber: Data primer kuesioner pra-penelitian PT.SAM

Berdasarkan tabel di atas, permasalahan yang paling dominan dalam dimensi kinerja karyawan adalah kesulitan interaksi dengan rekan kerja dan atasan (No. 5), dengan persentase persetujuan sebesar 66,1%. Selanjutnya, keterlambatan penyelesaian tugas (No. 3) mendapat persetujuan 62,5%, diikuti ketidakmampuan memenuhi standar kualitas kerja (No. 1) sebesar 60,7%, ketergantungan pada pengawasan intensif (No. 4) sebesar 58,9%, dan target harian/mingguan tidak tercapai (No. 2) sebesar 53,6%.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum optimal, khususnya dalam hal ketepatan waktu, kemandirian kerja, dan hubungan antarpersonal di lingkungan kerja.

Tabel 1.2

Distribusi Jawaban Dimensi Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
6	Pemimpin belum memberikan keteladanan	53,6%	46,4%
7	Komunikasi visi belum konsisten	51,8%	48,2%
8	Pemimpin belum mendorong kreativitas/inovasi	50,0%	50,0%
9	Pemimpin kurang memperhatikan pengembangan individu	57,1%	42,9%
Rata-rata	53,1%		

Sumber: Data primer kuesioner pra-penelitian PT.SAM

Permasalahan tertinggi dalam dimensi ini adalah kurangnya perhatian pemimpin terhadap pengembangan individu karyawan (No. 9) sebesar 57,1%. Kemudian, keteladanan pemimpin yang belum optimal (No. 6) sebesar 53,6%,

komunikasi visi yang belum konsisten (No. 7) sebesar 51,8%, serta dorongan kreativitas dan inovasi yang masih lemah (No. 8) sebesar 50,0%.

Meskipun persentasenya relatif lebih rendah dari dimensi lain, lebih dari separuh responden tetap menilai bahwa peran kepemimpinan transformasional belum berjalan secara optimal, terutama dalam hal perhatian terhadap kebutuhan pengembangan individu karyawan.

Tabel 1.3
Distribusi Jawaban Dimensi Kompensasi

No.	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
10	Gaji belum sesuai beban kerja	71,4%	28,6%
11	Insentif berbasis kinerja belum adil dan transparan	60,7%	39,3%
12	Tunjangan kesehatan/asuransi belum memadai	62,5%	37,5%
13	Kesenjangan kompensasi menimbulkan ketidakpuasan	71,4%	28,6%
Rata-rata	66,5%		

Sumber: Data primer kuesioner pra-penelitian PT.SAM

Dua pernyataan dengan persentase persetujuan tertinggi dalam seluruh kuesioner (71,4%) berada pada dimensi ini, yaitu ketidaksesuaian gaji dengan beban kerja (No. 10) dan kesenjangan kompensasi yang menimbulkan ketidakpuasan (No. 13). Selain itu, tunjangan kesehatan/asuransi yang belum memadai (No. 12) mendapat persetujuan 62,5%, dan insentif berbasis kinerja yang belum adil dan transparan (No. 11) sebesar 60,7%.

Hal ini menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap sistem imbalan, baik dari sisi gaji pokok maupun pemerataan kompensasi, merupakan permasalahan utama yang dialami karyawan PT Sinar Andesto Mandiri

Tabel 1.4
Distribusi Jawaban Dimensi Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
14	Lingkungan kerja belum kondusif	62,5%	37,5%
15	SOP belum dipatuhi secara konsisten	53,6%	46,4%
16	Karyawan kurang terdorong berinovasi	62,5%	37,5%
17	Nilai dan norma perusahaan belum dipahami seluruh karyawan	58,9%	41,1%
18	Kerja sama antarunit/divisi belum optimal	69,6%	30,4%
Rata-rata	61,4%		

Sumber: Data primer kuesioner pra-penelitian PT.SAM

Permasalahan kerja sama antarunit/divisi yang belum optimal (No. 18) menjadi sorotan utama dengan persentase 69,6%. Selanjutnya, lingkungan kerja yang belum kondusif (No. 14) dan kurangnya dorongan berinovasi (No. 16) masing-masing mendapat 62,5%. Pemahaman terhadap nilai dan norma perusahaan yang belum merata di seluruh karyawan (No. 17) sebesar 58,9%, serta ketidakkonsistenan dalam mematuhi SOP (No. 15) sebesar 53,6%.

Temuan ini mencerminkan bahwa budaya kolaboratif dan pemahaman bersama terhadap nilai-nilai perusahaan masih perlu diperkuat secara sistematis.

Dari Temuan pra-penelitian ini penulis dapat memberikan landasan empiris yang kuat untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Andesto Mandiri secara lebih mendalam melalui penelitian utama. Ketiga variabel independen tersebut

terbukti relevan dan dirasakan langsung oleh karyawan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja mereka sehari-hari.

Selanjutnya untuk mengenal lebih jauh objek penelitian, PT. Sinar Andesto Mandiri yang lebih dikenal dengan nama operasional SAM Logistics merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang (cargo), logistik, dan penyewaan truk. Perusahaan ini melayani pengiriman barang lintas pulau melalui jalur darat dengan cakupan wilayah operasional meliputi Pulau Jawa, Sumatera, Bali, dan Lombok. Beroperasi secara resmi sejak sekitar tahun 2015, PT. Sinar Andesto Mandiri memiliki karakteristik operasional yang melibatkan armada truk berkapasitas besar serta tenaga kerja yang beragam, seperti pengemudi (driver), kurir, staf gudang, dan staf administrasi. Kondisi tersebut menuntut koordinasi kerja yang efektif, kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan, sistem kompensasi yang adil, serta budaya organisasi yang mendukung kinerja. Oleh karena itu, PT. Sinar Andesto Mandiri menjadi objek penelitian yang relevan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian serta temuan pra-penelitian yang telah dilakukan melalui kuesioner terhadap 56 karyawan PT. Sinar Andesto Mandiri, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan PT. Sinar Andesto Mandiri belum sepenuhnya optimal, yang ditunjukkan oleh rata-rata 60,4% responden mengakui adanya

permasalahan pada dimensi kinerja. Permasalahan yang paling dominan adalah kesulitan interaksi dengan rekan kerja dan atasan (66,1%), diikuti oleh keterlambatan penyelesaian tugas (62,5%), ketidakmampuan memenuhi standar kualitas kerja (60,7%), ketergantungan pada pengawasan intensif (58,9%), serta target harian dan mingguan yang tidak tercapai (53,6%).

2. Penerapan kepemimpinan transformasional di PT. Sinar Andesto Mandiri belum berjalan secara optimal, dengan rata-rata 53,1% responden mengakui adanya permasalahan pada dimensi kepemimpinan transformasional. Permasalahan yang paling menonjol adalah kurangnya perhatian pemimpin terhadap pengembangan individu karyawan (57,1%), diikuti oleh keteladanan pemimpin yang belum optimal (53,6%), komunikasi visi yang belum konsisten (51,8%), serta lemahnya dorongan terhadap kreativitas dan inovasi karyawan (50,0%).
3. Sistem kompensasi yang diterapkan di PT. Sinar Andesto Mandiri belum mencerminkan prinsip keadilan dan kesesuaian dengan beban kerja karyawan, dengan rata-rata 66,5% responden mengakui adanya permasalahan pada dimensi kompensasi. Permasalahan utama yang dihadapi adalah ketidaksesuaian gaji dengan beban kerja dan kesenjangan kompensasi yang menimbulkan ketidakpuasan, masing-masing dengan persentase tertinggi sebesar 71,4%, diikuti oleh tunjangan kesehatan atau asuransi yang belum memadai (62,5%), serta insentif berbasis kinerja yang dinilai belum adil dan transparan (60,7%).

4. Budaya organisasi di PT. Sinar Andesto Mandiri belum sepenuhnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong kolaborasi yang optimal antarunit atau divisi, dengan rata-rata 61,4% responden mengakui adanya permasalahan pada dimensi budaya organisasi. Permasalahan yang paling dominan adalah kerja sama antarunit atau divisi yang belum optimal (69,6%), diikuti oleh lingkungan kerja yang belum kondusif dan kurangnya dorongan berinovasi masing-masing sebesar 62,5%, nilai dan norma perusahaan yang belum dipahami secara merata oleh seluruh karyawan (58,9%), serta ketidakkonsistenan dalam mematuhi SOP (53,6%).
5. Kompensasi merupakan dimensi dengan tingkat permasalahan tertinggi di antara seluruh variabel yang diteliti dengan rata-rata 66,5%, yang mengindikasikan bahwa ketidakpuasan karyawan terhadap sistem imbalan menjadi faktor paling krusial yang berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Sinar Andesto Mandiri secara signifikan.
6. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marsofiyati et al. (2024) pada PT. Aron Logistik menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi secara simultan mampu menjelaskan 63,3% variasi kinerja karyawan pada perusahaan logistik, namun belum mengkaji secara bersamaan peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai faktor yang dapat memperkuat peningkatan kinerja karyawan, sehingga diperlukan penelitian lanjutan pada perusahaan logistik dengan karakteristik

operasional yang berbeda guna menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, maka batasan penelitian ditentukan sebagai berikut:

1. Penelitian ini dibatasi pada tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional (X1), kompensasi (X2), dan budaya organisasi (X3), serta satu variabel dependen berupa kinerja karyawan (Y). Variabel lain di luar keempat variabel tersebut tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian ini.
2. Variabel kepemimpinan transformasional (X1) dalam penelitian ini mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006), yang dibatasi pada empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.
3. Variabel kompensasi (X2) dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Gary Dessler (2020), yang dibatasi pada dua dimensi utama, yaitu *direct financial payments* yang meliputi gaji, bonus, dan komisi, serta *indirect financial payments* yang meliputi asuransi, tunjangan, dan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
4. Variabel budaya organisasi (X3) dalam penelitian ini mengacu pada konsep Cameron dan Quinn (2011), yang dibatasi pada empat tipe budaya

organisasi, yaitu *clan culture*, *adhocracy culture*, *market culture*, dan *hierarchy culture*.

5. Variabel kinerja karyawan (Y) dalam penelitian ini diukur berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Bernardin (2013), yang dibatasi pada enam dimensi kinerja individu, yaitu kualitas kerja (*quality*), kuantitas kerja (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas biaya (*cost-effectiveness*), kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), dan dampak antarpribadi (*interpersonal impact*).
6. Subjek penelitian dibatasi pada karyawan tetap nonmanajerial di PT Sinar Andesto Mandiri (SAM Logistics). Penelitian ini dibatasi hanya pada seluruh karyawan tetap perusahaan sebagai subjek penelitian.
7. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, sehingga teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan metode analisis data dibatasi pada prosedur yang sesuai dengan pendekatan kuantitatif.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Andesto Mandiri?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Andesto Mandiri?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Andesto Mandiri?

4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Andesto Mandiri?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Andesto Mandiri.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Andesto Mandiri.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Andesto Mandiri.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Andesto Mandiri.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dengan memperkaya kajian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah bukti empiris terkait keterkaitan antarvariabel tersebut dalam konteks perusahaan, serta dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengangkat tema serupa.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi praktis bagi pihak manajemen perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Secara khusus, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional, perancangan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, serta pengembangan budaya organisasi yang mendukung produktivitas dan kerja sama karyawan.

3. Manfaat Kebijakan Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar dalam penyusunan, evaluasi, dan penyempurnaan kebijakan internal perusahaan, terutama yang berkaitan dengan pengembangan kepemimpinan, sistem kompensasi, serta pembentukan budaya organisasi. Dengan demikian, kebijakan yang diterapkan perusahaan dapat lebih terarah, efektif, dan selaras dengan upaya peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

4. Manfaat Empiris

Penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut dapat memperkuat hasil penelitian terdahulu serta memberikan gambaran faktual mengenai kondisi nyata di lingkungan perusahaan, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial yang objektif dan berbasis data.

G. Jadwal Penelitian

Tabel 1.5
Tabel Jadwal Penelitian

	Bulan	Des				Jan				Feb				Mar				Apr				Mei				Juni				Juli			
No	Kegiatan	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Proposal	x	x	x	x																												
2	Ujian Proposal					x	x	x	x																								
3	Revisi Proposal									x	x	x	x																				
4	Pengumpulan Data dan Komprehensif									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x													
5	Olah dan Analisis data													x	x	x	x	x	x	x													
6	Penulisan Akhir Naskah Skripsi																	x	x	x	x	x	x										
7	Pendaftaran <i>munaqasyah</i>																									x	x						
8	<i>munaqasyah</i>																											x					
9	Revisi Skripsi																													x	x	x	x

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

H. Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun berdasarkan ketentuan dan sistematika penulisan skripsi yang terdiri atas lima bab yang saling berhubungan dan tersusun secara runtut. Setiap bab memiliki peran masing-masing dalam mendukung keseluruhan proses penelitian.

Bab I merupakan bagian pendahuluan yang memuat uraian mengenai latar belakang penelitian, identifikasi permasalahan, ruang lingkup dan batasan

penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, jadwal pelaksanaan penelitian, serta sistematika penulisan. Bab ini berfungsi sebagai dasar awal yang menjelaskan latar belakang dan urgensi penelitian, sekaligus memberikan gambaran umum mengenai arah dan fokus penelitian yang dilakukan.

Bab II berisi kajian pustaka dan landasan teoretis yang mencakup konsep serta teori yang berkaitan dengan variabel penelitian, hasil penelitian terdahulu yang relevan, penyusunan kerangka pemikiran, dan perumusan hipotesis penelitian. Teori-teori yang dibahas dalam bab ini digunakan sebagai pijakan utama dalam memahami variabel yang diteliti, sedangkan kerangka pemikiran disusun untuk membangun alur pemikiran yang logis dan sistematis dari teori menuju hipotesis penelitian. Oleh karena itu, Bab II menjadi fondasi teoretis dalam menganalisis hasil penelitian.

Bab III membahas metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis dan pendekatan penelitian, sumber dan jenis data, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data. Selain itu, bab ini juga menjelaskan tahapan pengujian instrumen penelitian, seperti uji validitas dan uji reliabilitas, yang hasilnya akan digunakan sebagai dasar analisis pada bab selanjutnya. Bab III berperan sebagai pedoman teknis dalam pelaksanaan penelitian dan pengolahan data.

Bab IV menyajikan hasil penelitian yang diperoleh dari pengumpulan data di lapangan, disertai dengan analisis dan pembahasan hasil penelitian. Pembahasan dilakukan dengan mengaitkan temuan empiris dengan teori-teori

yang telah dikemukakan pada Bab II serta metode yang dijelaskan pada Bab III, sehingga terlihat keterkaitan yang jelas antara landasan teoretis dan hasil penelitian.

Bab V merupakan bab penutup yang memuat kesimpulan dan saran. Kesimpulan disusun berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada Bab IV serta dikaitkan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Sementara itu, saran diberikan sebagai bentuk implikasi hasil penelitian yang ditujukan kepada pihak terkait dan sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya. Dengan demikian, seluruh bab dalam skripsi ini disusun secara sistematis dan saling mendukung untuk menjawab permasalahan penelitian secara menyeluruh.

