

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dan faktor penggerak perusahaan yang perlu dikelola dengan baik. SDM dapat dilakukan pada tahap awal yaitu sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian dan penempatan karyawan berdasarkan kemampuan masing-masing, mendapatkan karyawan yang profesional, dapat bekerja lebih baik, produktif sesuai dengan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia tidak dapat dikelola dengan baik, maka akan berdampak pada kinerja karyawan, yaitu hasil yang dicapai tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Kinerja diartikan sebagai prestasi menunjukkan sesuatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan (Lauda dkk., 2020). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2020).

Setiap pemimpin mempunyai cara mengelola sumber daya yang berbeda-beda terhadap bawahannya, hal ini diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin harus memiliki karakteristik transformasional (Nasrul dkk., 2021). Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang memandu dan memotivasi bawahan mereka dalam suatu arah dan tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Rivai, 2020). Kinerja karyawan yang meningkat akan membawa pada kemajuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kondisi kerja dan berhubungan dengan respon karyawan (Sazly & Ardiani, 2019).

Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Konsep kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk memengaruhi anak

buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya (M. Wahyuddin, 2019).

Setiap organisasi yang menginginkan tercapainya tujuan perusahaan bersama, maka wajib memiliki iklim organisasi. Iklim organisasi yang baik dan kondusif menjadi modal awal yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, anggota karyawan dan dapat membentuk karakteristik dari anggota organisasi tersebut. Hal ini merupakan keharusan bagi perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Iklim organisasi adalah lingkungan manusia yang dimana karyawan dapat melakukan pekerjaannya dan iklim tersebut dipengaruhi oleh semua hal yang terjadi dalam organisasi (A. R. Bambang & Sunuharyo, 2020).

Perusahaan akan mempertimbangkan seperti apa yang seharusnya dibutuhkan dalam mengembangkan kompetensi. Perusahaan telah membuat suatu standar pekerjaan atau pertanyaan kompetensi yang digunakan sebagai penentu dalam melakukan pelatihan dan kualifikasi keterampilan para karyawannya untuk dapat berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan. Kinerja dapat dipengaruhi oleh salah satu faktor yaitu kompetensi, ketika karyawan memiliki kompetensi tinggi maka kinerjanya akan tinggi dan sebaliknya (Suharsaputra, 2021). Dengan demikian dapat dipastikan, hubungan antara kompetensi dengan kinerja sangat erat, bahkan dalam meningkatkan kinerjanya karyawan diharuskan untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidangnya dalam bekerja (Kadek dkk., 2019).

Suatu pencapaian hasil kerja secara kualitas ataupun kuantitas yang dilakukan karyawan, setelah terselesaikannya suatu pekerjaan atau tugas sebagai bukti pertanggung jawabannya. Suatu perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang baik, memungkinkan kinerja perusahaan juga akan baik. kinerja yang baik yaitu kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan yang mendukung pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut. Peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan sangat penting, sebab akan memberikan akibat yang baik untuk perusahaan serta diharapkan mampu dalam peningkatan efisiensi dan keefektifan perusahaan banyak faktor yang memengaruhi kinerja

karyawan diantaranya adalah kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan kompetensi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan rumusan masalah, maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan?

C. Fokus Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah, maka diperlukan sebuah penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Burgerking Kota Semarang”, yang dirumuskan dalam fokus penelitian dalam hal berikut.

1. Faktor pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
2. Memberikan karakteristik iklim organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Mempertimbangkan kompetensi suatu pekerjaan terhadap kinerja karyawan

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Burger King kota Semarang.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi penulis, perusahaan maupun para peneliti lainnya. Manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat untuk membandingkan konsep-konsep yang telah ada sebelumnya dan sebagai penambah wawasan dibidang ekonomi khususnya manajemen SDM.

2. Manfaat Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber rujukan, landasan teori, dan menambah pengetahuan, serta dapat digunakan sebagai sumbangan dalam memperkaya koleksi dalam penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Relevan

Penelitian ini sebagai acuan untuk melaksanakan penelitian yang dijadikan sebagai tambahan teori yang mana dipergunakan oleh peneliti untuk mengkaji penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian hasil variabel yang terikat digunakan dalam kinerja karyawan (Yoshi Tania, 2017).

Penelitian ini tidak terlepas dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Amalia & Rudiansyah (2019), Yusuf (2018) mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, memperoleh hasil bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Rivai (2021) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh. Selain kepemimpinan transformasional, faktor kedua yang diidentifikasi berpengaruh terhadap kinerja adalah kompetensi. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Rostiana & Iskandar, 2020). Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka akan semakin baik pula kinerjanya. Begitupun sebaliknya, semakin rendah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka akan semakin rendah pula kinerjanya (Putri, 2022).

B. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

Suatu pencapaian hasil kerja secara kualitas ataupun kuantitas yang dilakukan karyawan, setelah terselesaikannya suatu pekerjaan atau tugas sebagai bukti pertanggung jawabannya. Suatu perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang baik, memungkinkan kinerja perusahaan juga akan baik.

kinerja yang baik yaitu kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan yang mendukung pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut. Peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan sangat penting, sebab akan memberikan akibat yang baik untuk perusahaan serta diharapkan mampu dalam peningkatan efisiensi dan keefektifan Perusahaan. Banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan kompetensi. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para karyawan (Pradana dkk., 2018).

1.1 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional (Hartiti, 2019) :

1. Kharismatik Kharisma

Secara tradisional dipandang sebagai hal yang dimiliki oleh pemimpin kelas dunia. Penulisan membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi (Hartiti, 2019). Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) dari pada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya.

2. Pengaruh Idealis

Para pemimpin transformasional berfungsi sebagai role model bagi pengikut. Karena pengikut percaya dan menghormati pemimpin, mereka meniru orang ini dan internalisasi kedalam dirinya. Mereka percaya pada filosofi bahwa seorang pemimpin dapat memengaruhi pengikutnya hanya ketika pemimpin mempraktekkan apa yang dia katakan. Para pemimpin bertindak sebagai role model bagi pengikutnya (Hartiti, 2019)

1.2 Komponen Kepemimpinan Transformasional

Komponen utama dari kepemimpinan transformasional adalah (Wahyuni, 2018):

1. Memperhatikan individu
2. Stimulasi daya intelektual
3. Mendorong inspirasi
4. Berpengaruh secara ideal

1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat diukur atau ditentukan (Rivai, 2021) :

1. Karisma

Memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.

2. Inspirasi

Berkomunikasi dengan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.

3. Rangsangan intelektual

Mengalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti.

4. Pertimbangan yang diindividualkan

Memberikan perhatian pribadi, memperkuat tiap karyawan secara individual, melatih, dan menasehati.

2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok termasuk pihak yang secara konsisten berinteraksi dengan organisasi seperti pemasok, konsumen, konsultan, dan sebagainya tentang apa yang terjadi di lingkungan organisasi dan memengaruhi sikap, perilaku, kinerja anggota dan organisasi serta refleksi atas nilai pribadi dan keinginan psikologis (Wirawan, 2019). Iklim organisasi dapat diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Iklim organisasi sangat mendukung kinerja karyawan dalam menjalankan kopetensinya untuk bekerja secara produktif (Liliweri, 2019). Kesimpulan iklim organisasi merupakan suatu trait yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya (Repi, 2019).

2.1 Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi disusun oleh beberapa dimensi (Repi, 2019) yaitu:

1. Struktur
2. Standar-standar
3. Tanggung jawab
4. Penghargaan
5. Dukungan
6. Komitmen

2.2 Faktor Iklim Organisasi

Prinsip faktor-faktor yang memengaruhi atau membentuk iklim (Repi, 2019) yaitu:

1. Pimpinan
2. Tingkah laku karyawan
3. Tingkah laku kelompok kerja
4. Faktor eksternal organisasi.

2.3 Indikator Iklim Organisasi

Iklim organisasi memiliki ciri-ciri penting dan dapat dirumuskan dalam beberapa unsur organisasi untuk mengukur iklim organisasi yaitu sebagai berikut (Fitriani, 2018) :

1. Kepercayaan

Kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada karyawannya dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan tersebut.

2. Komunikasi

Proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi ke atas, ke bawah, dan ke samping dalam suatu organisasi.

3. Tanggung jawab

Sikap yang ada pada pemimpin dan karyawan terhadap kepemilikan perusahaan serta tugas-tugas yang dikerjakan.

4. Imbalan yang adil

Upah yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengharapan mereka yakni pekerjaan yang dihasilkan, keterampilan, dan standar pengupahan komunitas.

5. Kesempatan

Suatu peluang yang diberikan karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

6. Pengendalian

Suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan agar perusahaan atau organisasi terkontrol dengan baik sehingga tidak mengalami kerugian.

3. Kompetensi

Kompetensi dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi suatu kinerja, yang artinya hasil kinerja baik atau buruk yang dilakukan oleh seseorang itu sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, yang dapat diukur dari kriteria atau standar kompetensi yang dipakai dalam suatu perusahaan tersebut (Pramudyo, 2022). Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki dapat membantu para pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakter dasar seseorang yang terlihat dari cara berperilaku, wawasan, dan keterampilan yang sesuai dengan standar perusahaan yang dimiliki oleh seseorang untuk berkinerja unggul dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya disuatu tempat kerjanya.

3.1 Indikator Kompetensi

Indikator yang digunakan dalam memahami dan mengukur kompetensi yaitu (Rombel, 2022):

1. Sikap

Kelompok sosial merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi.

2. Pengetahuan (*Knowledge*)

Suatu informasi yang diketahui oleh seseorang dalam bidang tertentu.

3. Keterampilan (*Skills*)

Kecakapan dalam menjalankan tugas pekerjaan baik itu tugas fisik maupun tugas mental.

4. Kinerja karyawan

Kinerja sebagai sebuah usaha yang dilaksanakan dari hasil kerja yang dapat dicapai dan tidak bertentangan dengan hukum, yang artinya dilakukan sesuai dengan moral dan etika yang selaras dengan tanggung jawab dan wewenang yang dimilikinya didalam sebuah organisasi. Kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dapat dicapai oleh karyawan ketika mereka menyelesaikan tugasnya (Mangkunegara, 2020). Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan sesuai tanggungjawabnya dengan kriteria-kriteria tertentu dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan.

4.1 Indikator Kinerja Karyawan

Robbins membagi enam indikator kinerja karyawan, diantaranya :

1. Kualitas

Menunjukkan bahwa sejauh mana tingkat kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, yang berupa kerapian, kelengkapan, dan ketepatan.

2. Kuantitas

Banyaknya unit pekerjaan yang dapat dikerjakan atau diselesaikan oleh seorang karyawan dalam suatu periode waktu.

3. Ketepatan waktu

Suatu keadaan dimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu tertentu.

4. Efektivitas

Penggunaan sumber daya yang ada didalam perusahaan baik itu penggunaan teknologi yang dilakukan secara optimal oleh karyawan dalam rangka menaikkan hasil atau keuntungan bagi perusahaan.

5. Kemandirian

Suatu keadaan dimana karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik tanpa adanya arahan dari pimpinan, namun dapat mencapai target yang telah menjadi sasaran perusahaan.

6. Komitmen

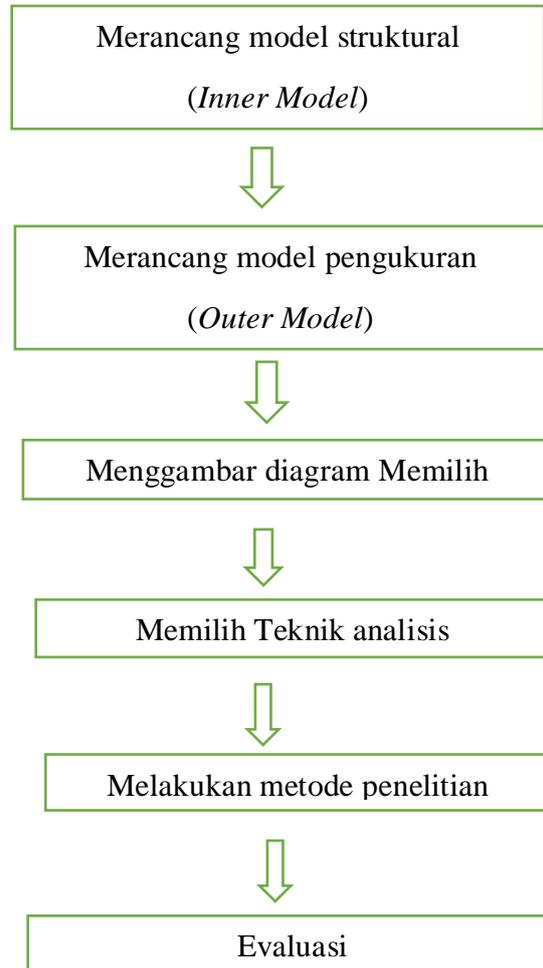
Suatu tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan atas pekerjaannya, yang dapat dilihat ketika karyawan tersebut tidak beralih ke pekerjaan lain karena pekerjaan yang sedang dilakukannya itu belum selesai.

5. *Partial Least Squares - Structural Equation Model (PLS-SEM)*

Partial Least Squares (PLS) merupakan salah satu metode alternatif *Structural Equation Model (SEM)* yang mempunyai basis varian (*Variance Based-SEM, VB-SEM*). Analisis regresi linear berganda yang mempunyai banyak variabel bebas, sering timbul masalah karena terjadinya hubungan antara dua atau lebih variabel bebasnya. Variabel bebas yang saling berkorelasi disebut multikolinearitas. PLS memiliki tujuan untuk melengkapi keterbatasan dari analisis regresi teknik *Ordinary Least Square (OLS)* dalam mengatasi masalah pada karakteristik data seperti ukuran data kecil adanya missing value, bentuk sebaran yang tidak normal, dan adanya gejala multikolinearitas (Haryono, 2015).

PLS merupakan salah satu metode analisis yang memiliki sifat *soft modeling* karena tidak mendasarkan pada asumsi data dengan skala pengukuran, 15 distribusi data, dan jumlah sampel tertentu yang berarti responden dengan metode ini didapat 80 responden. Terdapat sejumlah keunggulan dalam menggunakan analisis PLS, seperti: mampu memodelkan banyak variabel dependen dan independen (model kompleks); mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen; hasil tetap kokoh meskipun terdapat data tidak normal; menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi. PLS memiliki analisis yang terdiri dari dua jenis sub model yaitu model struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer model*). *Inner model*

menunjukkan kekuatan estimasi antar konstruk. Outer model menunjukkan cara indikator mempresentasikan variabel laten yang diukur (Irwan, 2015).



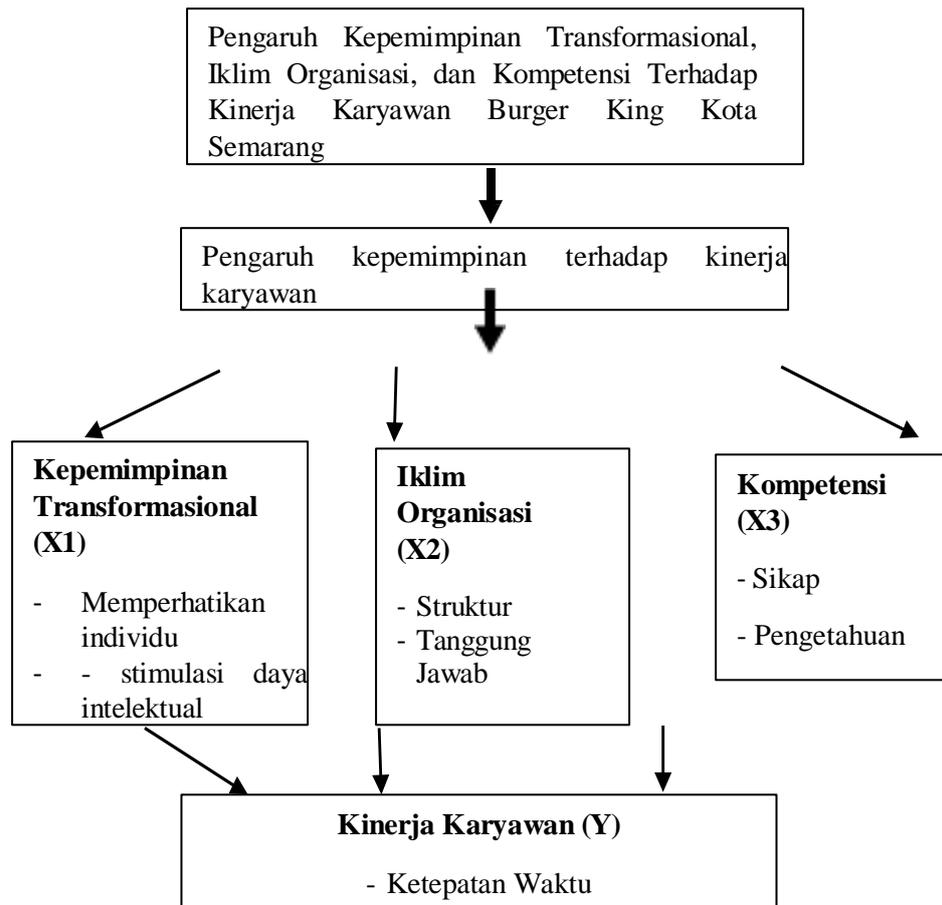
Gambar 2.1 Langkah Analisis PLS-SEM

Langkah – Langkah evaluasi PLS-SEM akan dijelaskan sebagai berikut :

- Evaluasi Model Struktural
Evaluasi model struktural (*inner model*) yaitu merancang hubungan variabel laten dengan indikatornya. Pada PLS perancangan outer model sangat penting, reflektif seperti: R^2 dan *nilai P*.
- Evaluasi Model Pengukuran
Evaluasi model pengukuran (*outer model*) yaitu merancang hubungan 0,7 antar variabel laten pada PLS dengan didasarkan pada hipotesis penelitian *loading factor, AVE, composite realibility, HTMT*.

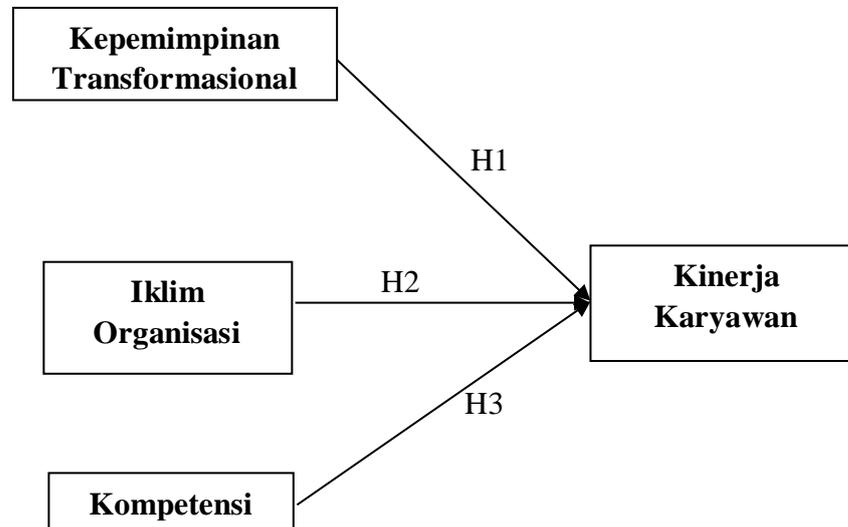
C. Kerangka Penelitian

Kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun dengan harapan dapat lebih memahami pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan agar lebih meningkat. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian



Gambar 2.3 Kerangka Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini disusun dengan harapan dapat lebih memahami faktor kinerja karyawan yang memengaruhi kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, kompetensi. Berdasarkan hipotesis penelitian digambarkan pada gambar 2.3.

Hipotesis disusun pada jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deduktif. kandungan makna hipotesis yaitu sesuatu yang dianggap benar tapi tetap harus terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disusun hipotesis pertama yaitu:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi produktivitas perusahaan yang merujuk pada kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional terbukti positif signifikan memengaruhi kinerja karyawan (Dyah Agustin Sazly & Ardiani, 2019).

H2: Iklim Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Pada iklim organisasi BPS berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial didapat hasil untuk iklim organisasi BPS berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Rico Nugroho, Bambang Swasto Sunuharjo dan Bambang dkk., 2020).

H3: Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan kompetensi berpengaruh positif secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat (Dina Novriyanti, 2019). Seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki.