

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia selalu berperan sangat penting, karena secara langsung mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Individu yang bekerja dan berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan atau organisasi dikenal sebagai karyawan. Mereka memainkan peran penting dalam menjalankan operasional bisnis, yang memungkinkan perusahaan untuk tumbuh dan meningkatkan kesejahteraannya secara keseluruhan. Untuk mencapai produktivitas karyawan yang optimal, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas. Karyawan dan organisasi merupakan dua parameter yang berkaitan dan tidak terpisahkan. Umumnya, karyawan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kemajuan perusahaan. Dengan begitu, pemanfaatan efektifitas sumber daya manusia, merupakan elemen kunci, dalam mendukung kesuksesan bisnis perusahaan.

Kinerja masing-masing individu berperan penting dalam menentukan keberhasilan tujuan perusahaan, sehingga setiap organisasi akan selalu berupaya meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Gee (2021), kinerja karyawan secara keseluruhan merupakan penghargaan atas kontribusi mereka yang bekerja secara aktif dan berkinerja sesuai kapasitas, bobot kewajiban, serta konsekuensi dari pekerjaannya. Sejalan dengan itu, Khan et al. (2020) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dengan struktur yang beragam sangat bergantung pada kinerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan kinerja tersebut, gaya kepemimpinan menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan. Menurut Hariani & Oktaviani (2023), gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk membawa perubahan besar pada individu maupun organisasi, memperbaiki sistem yang ada, serta mendorong tercapainya tujuan yang sebelumnya dianggap sulit dicapai. Pemimpin dengan gaya ini mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta mengubah nilai-nilai pribadi karyawan agar sejalan dengan

visi dan tujuan organisasi, sekaligus menciptakan lingkungan yang penuh kepercayaan. Di samping kepemimpinan, motivasi juga menjadi faktor kunci yang berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Susanti et al. (2023), motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat karyawan dapat bekerja secara efektif dan produktif sehingga tujuan, baik individu maupun tim, dapat tercapai melalui usaha maksimal yang selaras dengan kebutuhan pribadinya. Hal ini dipertegas oleh Afandi (2018:23) yang menyatakan bahwa motivasi berasal dari dalam diri individu karena adanya inspirasi, semangat, dan dorongan untuk melakukan aktivitas guna memperoleh hasil yang optimal dan berkualitas.

Setelah melakukan observasi di Balai Teknologi Air Minum Bekasi, adapun masalah yang ditemukan oleh penulis tentang masalah kinerja karyawan yaitu, masih ada karyawan yang tidak masuk kerja dengan alasan mulai dari alpha, izin dan cuti. Peneliti membuat tabel absensi karyawan dalam satu tahun terakhir dari bulan Januari sampai dengan Desember 2024 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Absensi Karyawan BTAM Bekasi

Bulan Januari – Desember 2024

Bulan	Jumlah Karyawan	Absensi Karyawan					
		Alpha		Izin		Cuti	
Januari	47	3	6%	1	2%	17	36%
Februari	47	6	13%	0	0%	0	0%
Maret	47	7	15%	1	2%	13	28%
April	47	5	11%	1	2%	17	36%
Mei	47	5	11%	1	2%	9	19%
Juni	47	6	13%	0	0%	8	17%
Juli	47	6	13%	1	2%	13	28%
Agustus	47	7	15%	1	2%	16	34%
September	47	7	15%	2	4%	8	17%
Oktober	47	8	17%	2	4%	7	15%
November	47	7	15%	2	4%	7	15%
Desember	47	8	17%	2	4%	14	30%

Sumber: Data Tahunan BTAM Bekasi, Data diolah 2025

Berdasarkan Tabel 1.1 tingkat absensi di BTAM Bekasi selama satu tahun, Berdasarkan data absensi karyawan dengan jumlah tetap 47 orang yang tercatat setiap bulannya, terjadi fluktuasi tingkat ketidakhadiran yang cukup signifikan. Jumlah absensi terendah tercatat pada bulan Februari, yaitu sebanyak 6 kali, dengan

proporsi alpha (ketidakhadiran tanpa keterangan, tanpa izin, dan tanpa cuti) sebesar 13%. Sebaliknya, absensi tertinggi terjadi pada bulan Agustus dan Desember, masing-masing sebanyak 24 kali, dengan persentase alpha sebesar 15% sampai 17%, izin 2% sampai 4%, serta cuti mencapai 30% sampai 34%.

Fluktuasi tingkat kehadiran ini mencerminkan bahwa kedisiplinan karyawan di BTAM Bekasi masih belum stabil sepanjang tahun. Tingginya angka ketidakhadiran, terutama pada bulan-bulan tertentu, dapat berdampak negatif terhadap pencapaian target dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan peran kepemimpinan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu memberikan arahan, membangun motivasi, serta menciptakan budaya kerja yang disiplin agar produktivitas karyawan tetap terjaga. Berikut hasil dari prasurvei yang dilakukan kepada 10 karyawan di Balai Teknologi Air Minum Bekasi, yang digunakan untuk mengukur Kinerja Karyawan seperti berikut:

Tabel 1.2 Hasil Prasurvei Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target awal jumlah yang telah disepakati.	2	20%	8	80%
2	Saya memastikan bahwa setiap tugas diselesaikan dengan ketelitian dan tanpa kesalahan.	3	30%	7	70%
3	Saya mengambil inisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.	4	40%	6	60%
4	Saya aktif mencari cara baru untuk meningkatkan hasil pekerjaan.	3	30%	7	70%
5	Saya cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja atau tugas baru.	6	60%	4	40%
6	Saya menghargai kerja sama tim dalam menyelesaikan tugas bersama.	5	50%	5	50%

Sumber: Hasil pengolahan data dari kuesioner prasurvei, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 1.1 prasurvei yang dilakukan peneliti terhadap 10 karyawan Balai Teknologi Air Minum Bekasi,

ditemukan bahwa mayoritas 20% responden yang bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan 30% yang bekerja dengan ketelitian tanpa kesalahan. Selain itu, hanya 40% karyawan yang mengambil inisiatif sendiri dan 30% yang aktif mencari cara baru untuk meningkatkan hasil kerja, menunjukkan minimnya dorongan untuk berinovasi. Meskipun 60% merasa mampu beradaptasi terhadap perubahan, dan 50% menghargai kerja sama tim, rendahnya kinerja ini mengindikasikan perlunya peningkatan karyawan agar lebih produktif, kreatif, dan mampu bekerja secara efektif dalam tim. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan masih tergolong rendah.

Balai Teknologi Air Minum Bekasi merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang air minum. Pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi, untuk mempertahankan semangat dan kinerja pada karyawan. Nugroho et al (2022) menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik untuk mengubah ide menjadi tindakan nyata dan untuk memengaruhi pegawai untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional memotivasi atau mendorong pegawainya menggunakan akal mereka dan potensi mereka, untuk mengatasi hambatan pekerjaan, dan memahami tujuan yang ditargetkan perusahaan. Perusahaan memang membutuhkan gaya kepemimpinan transformasional.

Untuk mengetahui faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan di Balai Teknologi Air Minum Bekasi yang terjadi di lapangan, dilakukan prasurvei terhadap 10 responden. Berikut hasil prasurvei mengenai fenomena yang terjadi dalam perusahaan, yang dapat memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan pada Balai Teknologi Air Minum Bekasi.

Tabel 1.3 Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

No	Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan	Jumlah Responden	Frekuensi Responden	%
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	10 orang	9	90%
2	Motivasi Kerja	10 orang	8	80%

No	Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan	Jumlah Responden	Frekuensi Responden	%
3	Disiplin Kerja	10 orang	7	70%
4	Budaya Organisasi	10 orang	2	20%

Sumber: Hasil olahan data kuesioner prasurvei, 2025

Berdasarkan hasil prasurvei kepada 10 orang karyawan, ditemukan bahwa faktor yang mendominasi dalam memengaruhi kinerja karyawan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dengan persentase sebesar 90%, dan motivasi kerja sebesar 80%. Oleh sebab itu, peneliti mengambil faktor gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja untuk dijadikan variabel dalam penelitian ini.

Menurut Suriagiri (2020:53) Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan seseorang yang dapat memberikan buah pikir atau gagasan bagi pengikutnya, dalam memperoleh hasil yang memuaskan dan dalam praktiknya, dapat mengembangkan kemampuan kepemimpinannya. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada kepemimpinan. Inilah sebabnya posisi kepemimpinan sangat penting dalam organisasi. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional berperan strategis dan menentukan dalam berjalannya organisasi dan menentukan kinerja organisasi.

Beberapa hasil studi terdahulu menyimpulkan, bahwa terdapat sejumlah pengaruh baik dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional dalam hal kinerja, (Pamungkas & Rijanti, 2024:9). Berikut adalah hasil dari prasurvei penelitian kepada 10 responden pada Balai Teknologi Air Minum Bekasi guna menggambarkan mengenai kondisi gaya kepemimpinan transformasional, survei dilakukan dengan memberikan pernyataan yang berhubungan dengan konsep indikator gaya kepemimpinan transformasional.

Tabel 1.4 Hasil Prasurvei Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%
1	Pemimpin saya memberikan visi yang jelas terhadap tujuan organisasi.	7	70%	3	30%

No	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%
2	Pemimpin saya menjadi contoh yang baik bagi bawahanya.	8	80%	2	20%
3	Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir secara kreatif dan inovatif.	5	50%	5	50%
4	Pemimpin saya terbuka terhadap ide-ide baru dari anggota tim.	5	50%	5	50%
5	Pemimpin saya memotivasi saya untuk mencapai lebih dari kemampuan saya.	3	30%	7	70%
6	Pemimpin saya mampu meningkatkan optimisme bawahan.	4	40%	6	60%

Sumber: Hasil olahan data kuesioner prasurvei, 2025

Berdasarkan pemaparan Tabel 1.3 prasurvei yang dilakukan peneliti terhadap 10 karyawan Balai Teknologi Air Minum Bekasi, ditemukan bahwa mayoritas responden 70% menyatakan bahwa pemimpin telah memberikan visi yang jelas terhadap tujuan organisasi. Dengan ini menunjukkan, jika mayoritas karyawan, memiliki pemahaman sama terhadap arah serta tujuan kerja yang ingin mereka capai. Namun, masih terdapat 30% responden yang merasa belum mendapatkan gambaran yang jelas, yang dapat menjadi hambatan dalam kerja tim dan pencapaian target organisasi. Selain itu, 80% responden menyatakan bahwa pemimpin mereka telah menjadi contoh yang baik dalam bekerja, yang mencerminkan kepemimpinan yang mampu menunjukkan keteladanan kepada bawahannya. Sikap ini penting dalam membangun kepercayaan dan meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap nilai-nilai organisasi. Namun, 20% lainnya merasa pemimpin belum sepenuhnya menjadi contoh yang baik bagi bawahanya.

Dari aspek kreativitas dan inovasi, hanya 50% responden yang merasa didorong untuk berpikir secara kreatif dan inovatif oleh pemimpin. Ini menunjukkan bahwa belum semua karyawan merasakan adanya ruang atau dukungan untuk menyampaikan ide-ide baru. Kurangnya dorongan ini dapat berdampak pada minimnya inovasi dalam pekerjaan harian. Demikian pula 50%

responden merasa bahwa pemimpin belum sepenuhnya terbuka terhadap ide dari anggota tim, yang menunjukkan masih perlunya peningkatan pembicaraan dua arah antara atasan dengan bawahan, lalu hanya 30% responden yang merasa termotivasi oleh pemimpin untuk mencapai lebih dari kemampuan mereka. Angka ini cukup rendah dan sebagian besar karyawan 70% belum mendapatkan dorongan maksimal untuk berkembang dan meningkatkan performa. Hal ini dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja dan potensi keterbatasan dalam pencapaian target individu maupun tim. Selanjutnya 40% responden merasa pemimpinnya mampu meningkatkan optimisme dalam bekerja, sementara 60% lainnya tidak merasakan hal tersebut. Ketidakmampuan pemimpin dalam membangun optimisme ini bisa berpengaruh terhadap suasana kerja yang kurang positif, serta melemahkan semangat dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, dorongan motivasi memiliki peran penting dalam aspek meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Rukhayati (2018) menunjukkan bahwa secara parsial, motivasi dapat memberi dampak yang baik terhadap kinerja karyawan.

Menurut Alfi (2023) menyatakan jika motivasi, merupakan sistem penyemangat yang membuat seseorang berusaha maksimal guna meraih tujuan organisasi, asalkan tujuan tersebut sejalan dengan kebutuhan pribadinya. Sementara itu, Menurut Susanti et al, (2023) motivasi dalam bekerja adalah suatu bentuk penyemangat yang dapat memacu dan membakar semangat karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien, sehingga dapat memenuhi target baik secara individu maupun tim.

Berikut adalah hasil prasurvei penelitian kepada 10 responden pada Balai Teknologi Air Minum Bekasi menggambarkan kondisi motivasi kerja. Survei dilakukan dengan memberikan pernyataan dengan indikator motivasi dalam bekerja.

Tabel 1.5 Hasil Prasurvei Variabel Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%
1	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya.	3	30%	7	70%
2	Saya merasa didukung oleh tim atau rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.	2	20%	8	80%
3	Saya merasa aman saat bekerja di lingkungan perusahaan.	5	50%	5	50%
4	Perusahaan memiliki prosedur keselamatan kerja yang memadai.	3	30%	7	70%
5	Saya merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerja di tempat kerja.	4	40%	6	60%
6	Saya merasa dihargai atas kontribusi yang saya berikan di tempat kerja.	3	30%	7	70%

Sumber: Hasil olahan data kuesioner prasurvei, 2025

Berdasarkan pemaparan Tabel 1.4 prasurvei yang dilakukan peneliti terhadap 10 karyawan Balai Teknologi Air Minum Bekasi, ditemukan bahwa sebagian besar responden sebesar 70%, berpendapat bahwa gaji yang mereka terima, tidak sesuai dengan level beban pekerjaan. Hanya 30% dari responden yang merasa puas, dengan gaji yang diberikan, bahwa perlu dievaluasi dan disesuaikan dengan beban kerja serta standar industri. Selain itu 20% responden merasa didukung oleh tim atau rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. Rendahnya dukungan sosial ini menunjukkan bahwa kerja sama tim dan solidaritas antar karyawan masih lemah, yang dapat mengganggu efektivitas kerja tim. Dari sisi keamanan kerja 50% responden merasa aman saat bekerja di lingkungan perusahaan, sedangkan 50% lainnya tidak merasakan hal yang sama. Ini menunjukkan adanya ketidakpastian mengenai aspek keselamatan kerja yang mungkin disebabkan oleh kurangnya fasilitas atau prosedur perlindungan di tempat kerja. Sejalan dengan itu, hanya 30% responden yang menilai bahwa perusahaan memiliki prosedur keselamatan kerja yang memadai. Mayoritas 70% merasa bahwa

aspek ini belum terpenuhi, sehingga perlu meningkatkan standar keselamatan kerja demi menjamin perlindungan bagi seluruh karyawan.

Selain itu, hanya 40% responden merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerja, sementara 60% tidak merasakan hal tersebut. Ini menunjukkan adanya potensi masalah dalam lingkungan kerja yang tidak mendukung secara sosial dapat memengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan. Selanjutnya, 70% responden merasa tidak dihargai atas kontribusi yang mereka berikan di tempat kerja. Hal ini mencerminkan kurangnya penghargaan atau pengakuan dari perusahaan terhadap kinerja individu. Apresiasi yang minim dapat menurunkan semangat kerja dan menyebabkan menurunnya rasa memiliki terhadap organisasi.

Berdasarkan pemaparan dari latar belakang yang telah dijelaskan, penulis ingin melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Balai Teknologi Air Minum Bekasi karena terdapat masalah mengenai kinerja yaitu kurangnya inisiatif individu, minimnya dorongan untuk berinovasi, serta lemahnya rasa kerja sama tim disebabkan oleh faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Salah satu kendala dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu ketidakmampuan pemimpin dalam membangun optimisme ini bisa berpengaruh terhadap suasana kerja yang kurang positif, serta melemahkan semangat dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Sedangkan masalah pada motivasi kerja yaitu kurangnya penghargaan atau pengakuan dari perusahaan terhadap kinerja individu. Apresiasi yang minim dapat menurunkan semangat kerja dan menyebabkan menurunnya rasa memiliki terhadap organisasi.

Berdasarkan penjabaran tersebut, penulis ingin melakukan penelitian lebih mendalam untuk mengetahui besarnya **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Teknologi Air Minum Bekasi”**.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Teknologi Air Minum Bekasi?
2. Apakah Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Teknologi Air Minum Bekasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Balai Teknologi Air Minum Bekasi.
2. Mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Balai Teknologi Air Minum Bekasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka manfaat penelitian ini adalah:

1. Secara teori, penelitian ini dapat menjadi bukti empiris pada masa yang akan datang, khususnya menyangkut gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.
2. Secara praktik, bahwa hasil penelitian ini, dapat digunakan sebagai bahan penilaian oleh pihak manajemen dan merumuskan kebijakan terutama tentang gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.5 Ruang Lingkup atau Pembatas Masalah

Pembatasan masalah yang terdapat dalam penelitian ini yaitu:

1. Permasalahan penelitian dibatasi agar faktor gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Balai Teknologi Air Minum Bekasi.
2. Objek penelitian sebagai unit analisis difokuskan pada karyawan di Balai Teknologi Air Minum Bekasi.
3. Pembahasan difokuskan pada deskripsi gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan di Balai Teknologi Air Minum Bekasi.

1.6 Sistematika Pelaporan

Agar penyusunan laporan penelitian ini tersusun secara sistematis dan mudah dipahami, maka sistem pelaporan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup atau batasan masalah serta urutan dalam pelaporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan kerangka konseptual, dan landasan teori yang relevan dengan masalah penelitian. Bab ini membahas Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan Transformasional meliputi pengertian Gaya Transformasional, Faktor-faktor yang memengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional. Motivasi kerja terdiri dari pengertian Motivasi kerja, Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja, dan Indikator Motivasi kerja. Kinerja karyawan terdiri dari pengertian kinerja karyawan, Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, indikator kinerja karyawan, dan penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas desain penelitian, lokasi dan waktu penelitian, jenis serta sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan data, model dan instrumen penelitian, variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan., serta metode analisis, Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Regresi Linier Berganda, didalam Uji Hipotesis ada Uji signifikansi (Uji T), Uji F (Anova) dan Uji Koefisien Determinasi (KD).

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan hasil penelitian, termasuk deskripsi objek penelitian, data responden sebagai sampel, serta analisis terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Variabel Motivasi kerja terhadap Variabel Kinerja karyawan. Uji signifikansi yang dilakukan dengan menggunakan SPSS akan disajikan sebagai dasar pengambilan keputusan secara statistik, diikuti dengan pembahasan hasil.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini menyajikan simpulan dari hasil penelitian terhadap pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan.serta saran yang diberikan sebagai masukan untuk peningkatan kinerja karyawan di Balai Teknologi Air Minum Bekasi.