

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Saat sekarang ini organisasi dituntut untuk bertahan dalam kompetensi global. Organisasi harus dapat beradaptasi dengan perubahan ekonomi, teknologi, dan tren pasar. Pada era revolusi industri 4.0 ini sebuah organisasi diperlukan teknologi yang dapat menaikkan kualitas produk agar bisa bersaing di pasar global. Dalam hal ini, Karyawan merupakan unsur yang sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi diharapkan mampu beradaptasi dengan tantangan zaman industri saat sekarang. organisasi juga perlu memiliki strategi efektif, serta perhatian yang tinggi terhadap inovasi, peningkatan kinerja dan kepuasan kerja para karyawan. pekerjaannya dan lingkungan kerja yang mempengaruhi Saat seseorang merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, ini mencerminkan adanya kepuasan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Perasaan ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kecocokan antara pekerjaan dengan minat dan kemampuan individu, adanya dukungan dan pengakuan dari atasan dan rekan kerja, serta kondisi fisik dan mental yang baik di tempat kerja.

Keberhasilan dalam mencapai tujuan pekerjaan juga dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi individu. Dalam halnya, jika seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, dapat memicu kebosanan, kelelahan, dan bahkan penurunan motivasi dalam bekerja. Oleh karena itu, penting bagi individu dan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan

memfasilitasi kepuasan kerja. Kalau karyawan merasa puas maka akan memberikan kinerja yang baik dan saat itulah pegawai siap menghadap perkembangan teknologi. Setiap organisasi harus bersaing mengikuti perubahan dibidang internal perusahaan untuk menghadapi persaingan global yang semakin meningkat. Perubahan yang terdapat didalam perusahaan wajib dimulai dari pimpinan, dikarenakan pimpinan adalah penggerak perusahaan, ditangan pimpinanlah perusahaan akan mengalami kemajuan. Pemimpin juga harus memperhatikan kenyamanan dan kepuasan kerja para karyawannya,

Dengan melakukan pekerjaannya, parapekerja menghasilkan sesuatu yang disebut kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama jangka waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai pilihan, seperti standar, sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati. Kinerja yang baik dari seorang pegawai ditandai dengan kualitas kerja yang tinggi, dimana setiap tugas yang diberikan oleh atasan dapat diselesaikan segera sebelum batas waktunya dan memungkinkan tercapainya seluruh tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

(Wijaya, 2018) menyatakan bahwa Kinerja seorang pegawai dikatakan baik apabila terdapat kepuasan kerja kesejahteraan karyawan juga meningkat. Dengan kata lain, kinerja pegawai yang baik dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, kepuasan kerja pada perusahaan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh dalam bentuk gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi, penghargaan, perjalanan luar negeri, hubungan kerja. (Lestari &

Suryani, 2018) menyatakan bahwa Kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai pegawai ketika melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan.

( Tomy et al., 2018) enyatakan bahwa Kinerja dapat diartikan sebagai hasil suatu pekerjaan yang Dicapai oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu. Prestasi kerja pegawai dapat diukur melalui hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi selama periode tertentu. Kinerja karyawan pada dasarnya mencangkup seberapa baik mereka menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan Terdapat beberapa faktor yang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain adalah faktor produktivitas, kualitas pekerjaan, inisiatif, dan kolaborasi dapat menjadi indikator kinerja.

Perusahaan Aceng Bakery Padang Sumatera Barat adalah sebuah perusahaan yang memproduksi roti. Yang sudah berdiri semenjak tahun 2009 hingga sekarang, perusahaan ini sudah sangat berkembang pesat di seputaran kota padang dan sumatera barat saat sekarang ini perusahaan aceng bakery sudah memiliki lebih dari 70 karyawan dari berbagai bidang, perusahaan ini memproduksi berbagai macam roti mulai dari roti berbagai isian dan roti berger dengan begitu banyaknya tenaga kerja yang di pergunakan oleh perusahaan ini peneliti menemukan Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan aceng bakery yang telah berdampak pada kinerja karyawan adalah lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Menurut hasil riset yang telah dilakukan, gaya kepemimpinan masih belum memberikan dorongan yang cukup dalam mencapai pencapaian.

Selanjutnya kinerja karyawan dapat dilihat dari kepuasan kerja dalam hasil pekerjaan yang dicapai. Apabila pekerjaan diselesaikan sesuai target dan mencapai hasil yang diinginkan, misalnya datang tepat waktu, itu menunjukkan semangat tinggi pegawai hal ini pastinya akan menciptakan kepuasan dalam bekerja. Bahkan sebaliknya jika pekerjaan tidak dikerjakan tepat waktu dengan hasil yang seadanya, sering terlambat maka karyawan itu kurang bersemangat dalam pekerjaanya.

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Target Kinerja Karyawan Produksi Roti**  
**Tahun 2021-2023**

No	Tahun	Target Produksi (Perkarung Tepung)	Realisasi Produksi (Perkarung Tepung)	Presentase Produksi (%)
1.	2020	5.400	5.150	95%
2.	2021	5.400	4.800	88%
3.	2022	5.400	5.070	93%
4.	2023	5.400	4.700	87%
<b>TOTAL</b>			<b>19.720</b>	

*(Sumber : Perusahaan Aceng Bakery Padang Sumatera Barat, Tahun 2024.*

Berdasarkan table 1.1 di atas menunjukkan bahwa target dan realisasi produksi terdapat produksi pada tahun 2020 sebanyak 5.400 karung tepung dengan target produksi yang di realisasi sebesar 5.150 dan presentase sebesar 95%, di tahun 2021 sebanyak 5.400 karung tepung dengan target produksi yang di realisasi sebesar 4.800 dan presentase sebesar 88%, di tahun 2022 sebanyak 5.400 karung tepung dengan target produksi yang di realisasi sebesar 5.070 dan presentase sebesar 93%, ditahun 2023 sebanyak 5.400 karung tepung dengan target produksi yang di realisasi sebesar 4.700 dan presentase sebesar 87%.

Dalam situasi ini dapat disimpulkan bahwa tingkatan kinerja karyawan masih kurang, dan target kinerja yang di harapkan oleh perusahaan Aceng Bakery belum tercapai. Dari hasil realisasi pencapaian target kinerja karyawan di atas, terlihat bahwa pencapaian target pertahunnya belum tercapai sepenuhnya dilihat dari data diatas masih mengalami penurunan produksi pertahunnya.

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan, salah satunya adalah faktor dari pimpinan. Memberikan arahan kepada bawahan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Keberhasilan mencapai target produksi melalui kinerja karyawan seringkali berkaitan dengan produktivitas, ketepatan waktu dan kualitas kerja. Karyawan yang efektif dapat meningkatkan produksi dengan melakukan pekerjaannya dengan baik dan memenuhi standar kinerja. sebaliknya, kegagalan mencapai tujuan produksi mungkin disebabkan oleh kurangnya motivasi, kurangnya keterampilan, atau masalah lain dalam tim atau lingkungan kerja. Mengevaluasi kinerja individu dan tim serta memberikan umpan balik yang membangun dapat membantu mengidentifikasi penyebab kegagalan dan mengambil tindakan perbaikan.

(Han et al., 2019) Menjelaskan Teori kepuasan kerja mengapa beberapa orang merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Terdapat dua teori yang membicarakan tentang kepuasan kerja kerja, yaitu, *two factor theory* pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain, dan bukanya dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil

langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan, karna faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivators. (Han et al., 2019) Juga menjelaskan teori *Value theory* menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkat dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas, teori ini memfokuskan pada hasil namapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka.

terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu (Dalimunthe, 2018) Menyatakan bahwa bahwa gaya manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Manajer yang menunjukkan kepedulian yang besar terhadap kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan bawahannya, lebih banyak mendengarkan dan berdiskusi dengan bawahan sebelum mengambil keputusan, serta banyak berbicara dengan bawahan di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat diartikan semakin tepat gaya manajemen yang diterapkan maka kinerja pegawai akan semakin baik. (Bela et al., 2022) menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan ide dan perubahan yang baik kepada bawahannya, dapat meningkatkan hasil kerja yang baik. Seorang pemimpin bukan hanya memimpin, tetapi juga membimbing bawahannya.

Pemimpin sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan proses individu mempengaruhi individu yang lain dari perencanaan sampai dengan pengawasan. (Safrizal, 2021) Menyatakan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang mampu memimpin, dan sebagai seorang pemimpin yang dapat mengusulkan ide-ide yang baik dan perubahan kepada bawahannya, maka dapat meningkatkan hasil kerja yang baik, demikian pula seorang pemimpin tidak hanya harus memimpin, tetapi juga harus memimpin. Bawahannya. (Luscia et al., 2023) Menyatakan Gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah gaya mempengaruhi, membujuk seseorang atau bawahannya untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Tindakan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mencerminkan gaya kepemimpinan atasannya. Tindakan seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Hal senda diungkapkan (Djuraidi & Laily, 2020) Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang membawa perubahan pada individu dan sistem sosial. Dalam bentuk idealnya, hal ini menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada pengikut dengan tujuan akhir mengubah pengikut menjadi pemimpin.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. Faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan, karena pemimpin yangss merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilakukan dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Lestari & Suryani,

2018) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya dimana pemimpin harus mengubah pegawainya menjadi lebih baik dan mengubah mentalitas pegawainya bahwa kepentingan organisasi harus diutamakan di atas kepentingan pribadi.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan baik secara individu maupun secara kelompok. Masalah kepemimpinan dalam perusahaan menjadi sorotan penting bagi perusahaan yang telah menerapkan manajemen dengan baik, karena terciptanya tujuan perusahaan didasari oleh kemampuan manajer untuk mengelola sumber daya manusia. (Putra & Fitri, 2018) Menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu membawa perubahan pada organisasi menjadi lebih baik, dengan melibatkan seluruh elemen organisasi dan memberikan motivasi Kekuatan yang kuat sehingga semua program perubahan dapat dilaksanakan dan mencapai hasil yang diharapkan berdasarkan kepercayaan antara atasan dan bawahan kepada mencapai tujuan organisasi.

Selain kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing* juga merupakan faktor dari kepuasan dan kinerja karyawan. *Knowledge sharing* merupakan inti dari pengelolaan pengetahuan Dalam situasi ini, organisasi perlu secara efektif mengurus pengetahuannya dengan merencanakan strategi dan tujuan organisasi yang sejalan dan didukung oleh pengetahuan yang telah ada. Semangat untuk mencari pengetahuan, mengembangkannya, berbagi dan menerapkan pengetahuan oleh karyawan harus selalu dipupuk karena akan memberi manfaat yang besar bagi organisasi. Budaya organisasi diperlukan

agar pengetahuan dapat ditransfer dengan lebih mudah. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Azizi & Aulia (2020) (dalam Trinovela & Saragi, 2021) yang menyatakan *knowledge sharing* akan dilakukan melalui banyak cara misalnya dengan tatap muka seperti diskusi, rapat, training (pelatihan) atau diklat, hingga menggunakan media internet. Akibatnya, *knowledge sharing* memiliki banyak manfaat, seperti peningkatan aset pengetahuan, peningkatan produktivitas, kemampuan beradaptasi dan penghematan waktu dan biaya.

(Sintaasih & Astitiani, 2019) menyatakan bahwa *Knowledge sharing* dapat meningkatkan keterampilan dan motivasi dalam bekerja, sehingga mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi. Kinerja pegawai akan mencapai hasil yang optimal jika didukung dengan pengetahuan yang dimilikinya.

Pengetahuan diciptakan dan disimpan dalam pikiran karyawan. Pengetahuan akan lebih berharga apabila dibagikan kepada anggota organisasi. *Knowledge sharing* menjadi peran utama dalam organisasi karena mengarah pada pembentukan pengetahuan baru, penyempurnaan pengetahuan lama dan perpaduan lebih banyak pengetahuan di masa yang akan datang.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja Pegawai (*work performance*), Oleh karena itu, setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Di satu sisi, kemampuan seorang pemimpin untuk memobilisasi dan memberdayakan karyawan berdampak pada kinerja. Gaya kepemimpinan sesuai ketika tujuan kepemimpinan organisasi dikomunikasikan kepada

bawahan karena pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan, karena kemajuan dan perkembangan perusahaan merupakan hasil kerja dari karyawan tersebut. Namun demikian, kepuasan kerja karyawan harus dipertimbangkan sebelum pengembangan apapun dapat dilakukan secara internal untuk menumbuhkan perusahaan. (Djuraidi & Laily, 2020) Menyatakan bahwa Kinerja adalah sejauhmana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran peorangan atau dengan memperlihatkan kompetensi. Variabel lain selain kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain; kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan kompetensi.

Objek penelitian ini dilakukan pada karyawan Pabrik Roti Aceng Bakery yang berada di Kota Padang, Jalan M.Hatta Pasar Baru Pauh, Sumatera Barat. Sebagai perusahaan pembuatan roti, perusahaan menyadari bahwa kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* diperlukan dapat mencapai kepuasan kerja. Oleh karena itu, Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia di tempat kerja memengaruhi perilaku kerja yang tercermin dalam peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja bagi individu di departemen tersebut, dan pada akhirnya bagi perusahaan secara keseluruhan. Menurut hasil wawancara awal yang telah dilakukan, Penerapan

gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan sehingga tidak sesuai dengan hasil kinerja yang di inginkan , Pemimpin harus mampu membangun gaya kepemimpinan efektif dan berbagai pengetahuan kepada bawahan dalam rangka mencapai kinerja yang seimbang, sehingga berdampak baik kepada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu pemimpin harus dapat memahami kebutuhan masing-masing karyawan dan memotivasi serta memberdayakan mereka sesuai dengan itu sehingga mereka konsisten dengan kepuasan kerja mereka. Perlu berikan edukasi pada setiap karyawan dalam hal berbagi pengetahuan antar sesama.

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap hal-hal yang dapat mempengaruhi Sumber Daya Manusia di suatu perusahaan roti aceng bakery. Pada penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah: Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge Sharing* sedangkan variabel dependennya adalah kinerja Karyawan serta variabel interveningnya adalah kepuasan Karyawan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan untuk mengendalikan kinerja karyawan yang tidak seimbang.
2. Pentingnya penerapan budaya organisasi dalam suatu perusahaan supaya pengetahuan dapat diberikan dengan lebih mudah.

3. Penerapan *knowledge sharing* pada perusahaan dalam menciptakan target organisasi yang lebih mudah dipahami.
4. Hasil Kinerja yang tidak seimbang oleh karyawan dalam bekerja dikarenakan kurangnya penerapan kepemimpinan transformasional oleh atasan.
5. Pencapaian hasil kinerja karyawan yang tidak mencapai target dalam bekerja dikarenakan kurangnya pengetahuan yang didapatkan.
6. Kurangnya pengetahuan dalam kinerja yang dilakukan karyawan karna faktor kepemimpinan yang tidak stabil.
7. Masih ada karyawan yang sering mengabaikan pekrjaannya dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional yang tidak diterapkan.
8. Kesulitan berinteraksi dikarenakan kurangnya pengetahuan yang diberikan atasan
9. Kesadaran antar karyawan dalam hal berbagi pengetahuan yang masih kurang dalam meningkatkan kinerja di perusahaan aceng bakery.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penulis membatasi masalah agar tidak meluas dan pembahasannya lebih fokus dan terarah sehingga tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkannya. Dengan demikian penulis membatasi masalah hanya pada gaya kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* sebagai variabel bebas atau independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen serta kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah ditentukan di atas, maka masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan?
7. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja?

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Berkaitan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai adalah untuk melihat bagaimana :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Pengaruh *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Pengaruh *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ?
6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja?
7. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja?

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1. Aspek Teoritis**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman keilmuan pembaca terkait penerapan kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

### **2. Aspek Praktis**

Adapun pihak-pihak yang akan memperoleh manfaat secara langsung sebagai berikut:

#### **a. Bagi Penulis**

Sebagai aplikasi teori pembelajaran di perkuliahan kepada industri lapangan dan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana.

#### **b. Bagi Akademis**

Sebagai tambahan informasi dan masukan tentang pentingnya peningkatan kepuasan kerja untuk memperoleh kinerja karyawan.

Serta dapat memberi kontribusi serta wawasan keilmuan civitas akademik dalam bidang sumber daya manusia.

#### **c. Bagi Perusahaan**

Sebagai tambahan informasi dan masukan tentang pentingnya gaya kepemimpinan yang efektif dan berbagi pengetahuan kepada pihak lain dalam rangka mencapai kepuasan kerja perusahaan secara keseluruhan.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai penunjang referensi kepustakaan yang relevan dan diharapkan peneliti selanjutnya dapat memperbaiki kekurangan dalam penelitian ini demi penelitian yang lebih baik.