

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi sangat dominan, karena merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi. Dengan demikian perhatian serius terhadap pengelolaan SDM adalah salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi yang mutlak diperlukan. Pandangan terhadap SDM tidak hanya dapat dilihat secara individu saja, melainkan juga secara kelompok dalam lingkungan organisasi. Hal tersebut dikarenakan sikap dan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda, baik secara individu maupun antar kelompok dalam unit organisasi (Mangkunegara, 2016)

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko, 2018). Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Karena seringkali perusahaan menghadapi masalah mengenai sumber dayanya.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu

pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2017) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Penetapan tujuan kinerja berguna untuk menyusun sasaran yang dituju dan tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh pimpinan perusahaan adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawannya. Adanya kinerja karyawan yang baik sehingga perusahaan dapat meraih tujuan yang telah ditetapkan, secara efektif dan efisien. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan tercapai yaitu dengan menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan dalam dunia bisnis berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan yang sangat strategis penting bagi pencapaian misi visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong seseorang untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Kualitas dari seorang pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting keberhasilan atau kegagalan organisasi (Robbins, 2017). Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pimpinan adalah gaya kepemimpinan transaksional. Menurut Kreitner & Kinicki (2014), gaya kepemimpinan transaksional berkaitan secara positif dengan berbagai sikap dan perilaku karyawan serta merepresentasikan aspek-aspek yang berbeda

yang mencerminkan seorang pemimpin yang baik. Meskipun gaya kepemimpinan transaksional berbeda dalam konsep dan dalam praktik, akan tetapi gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan menghasilkan tingkat kinerja individu, kelompok, dan organisasi yang lebih tinggi (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Pencapaian kinerja karyawan juga ditentukan oleh motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Motivasi kerja yang ada pada diri karyawan menentukan kinerja perusahaan tercapai karena adanya pemberian motivasi dari atasan, rekan kerja, maupun dorongan dari diri sendiri. Motivasi kerja adalah proses pemberian dorongan dengan memberikan semangat kerja agar seseorang mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya untuk mencapai tujuan organisasi (Sunyoto, 2012). Motivasi kerja diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa untuk menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan. Motivasi kerja dan kemampuan yang dimiliki karyawan dapat menentukan keberhasilan perusahaan baik yang bergerak di bidang produksi.

Penelitian Hartono (2016) dan Dermawan (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari (2019) dan Ma'ruf (2020) dimana gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Majidah

(2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh kinerja karyawan. Berdasarkan *gap* riset penelitian maka menjadi motivasi untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan.

PT. Polowijo Gosari merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan bahan tambang dolomit magnesium menjadi pupuk dolomit. Selain bergerak di bidang produksi pupuk, PT. Polowijo Gosari juga bergerak dalam bidang jasa konstruksi, logistik, agro industri, dan trading supermarket. Terdapat tiga macam pupuk hasil produksi PT. Polowijo Gosari yakni: pupuk dolomit premium 100, pupuk Magfertil 20+, dan pupuk NPK Pullet 15.15.15. Namun aktivitas operasional karyawan terjadi adanya permasalahan terkait dengan pencapaian jumlah produksi yang dihasilkan, yaitu adanya kecenderungan mengalami penurunan jumlah produksi. Kondisi tersebut dapat disajikan pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Data Target dan Realiasi Jumlah Produksi Pada
PT. Polowijo Gosari Gresik
Tahun 2021(Dalam Ton)

Bulan	Target Produksi	Realisasi Produksi	Selisih
Januari-Maret	150.000	135.650	14.350
April-Juni	150.000	132.770	17.230
Juli-September	150.000	129.540	20.460
Oktober-Desember	150.000	121.043	28.957

Sumber: PT. Polowijo Gosari Gresik

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa realisasi produksi yang dihasilkan belum mampu memenuhi target yang telah ditetapkan, hal tersebut dikarenakan karyawan bagian produksi belum dapat bekerja secara maksimal

sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Karyawan bagian produksi selama ini dalam bekerja belum mampu memenuhi target yang ditetapkan perusahaan terkait dengan target kuantitas, kualitas dan waktu dalam penyelesaian pekerjaan dan kondisi ini menjadikan realisasi produksi belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Pencapaian hasil produksi selain tidak mampu mencapai target yang ditetapkan juga menunjukkan adanya kecenderungan penurunan jumlah produksi yang dihasilkan.

Penurunan tersebut terjadi karena terdapat beberapa permasalahan terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan yaitu cara pimpinan mengambil keputusan tanpa konfirmasi dengan bawahannya, tidak adanya kepercayaan pimpinan terhadap bawahannya terutama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Wewenang mutlak terpusat kepada pemimpin, artinya tidak memberikan kewenangan kepada bawahan terhadap pengambilan keputusan.

Beberapa permasalahan tersebut menjadikan keinginan karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan mengalami permasalahan sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas menjadi alasan penulis untuk mengambil judul penelitian “ **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Polowijo Gosari Gresik**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan seperti berikut:

1. Bagaimana kinerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan pada PT. Polowijo Gosari Gresik?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening?

C. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Teori kepemimpinan yang digunakan untuk membahas yaitu gaya kepemimpinan transaksional
2. Teori motivasi yang digunakan yaitu Teori ERG (*Existence, Relatednes, Growth*) dari Alderfer.
3. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2018) yang meliputi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui kinerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan pada PT. Polowijo Gosari Gresik.
- b. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.
- d. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- e. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2. Kegunaan Penelitian

a. Bagi Manajemen Perusahaan

Dapat memberikan masukan dalam membuat kebijakan untuk perusahaan yang mungkin berguna bagi perkembangan perusahaan yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja karyawan yang ditinjau dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai salah satu referensi dan informasi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai masalah yang terkait mengenai upaya peningkatan kinerja karyawan.