

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Peran kepemimpinan di era globalisasi sangat menentukan dalam menjalankan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Banyaknya jenis dan model kepemimpinan yang ada menimbulkan pertanyaan tentang seberapa efektif dan seharusnya kepemimpinan yang dijalankan dalam suatu organisasi. Salah satu kepemimpinan yang terus berkembang adalah kepemimpinan transformasional. Untuk hasil terbaik, organisasi harus memperhatikan gaya atau tipe kepemimpinan yang perlu diterapkan. Salah satu kepemimpinan yang menjadi perhatian adalah kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, perusahaan memiliki banyak hal yang harus dilakukan dan sebagian besar pekerjaan terkait dilakukan melalui kepemimpinan.

Pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan seharusnya memiliki hubungan yang baik dengan karyawannya, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan selalu memberi bimbingan, arahan dan dorongan. Menurut Robbins & Judge (2015) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Pentingnya kepemimpinan transformasional bagi organisasi, seorang pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi bawahannya dan mengembangkan visi bersama untuk mengatasi tantangan yang

ada di organisasinya. Hal ini juga memotivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Selain itu, pemimpin transformasional mengakui kontribusi individu dari anggota tim dengan mendorong pertukaran gagasan secara bebas bawahan dalam pengambilan keputusan, berbagi penghargaan untuk kinerja, dan mengambil tanggung jawab atas kegagalan.

Kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi karyawan di suatu perusahaan. Menurut Bass & Riggio (2006) Kepemimpinan transformasional adalah suatu perilaku memotivasi bawahannya kearah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara menjelaskan tentang ketentuan dan tugas Kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja dan sikap pengikut. Oleh karena itu, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan. Menurut Ramlawati (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi motivasi, yang berarti bahwa semakin baik kepemimpinan, maka cenderung semakin baik pula motivasi karyawannya. Berdasarkan pernyataan dan temuan tersebut, dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan dan semakin termotivasi karyawan, maka kinerja karyawan cenderung akan semakin meningkat.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Edy Sutrisno (2017) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja sangat dekat. Oleh sebab itu, prinsip kepemimpinan transformasional adalah keahlian untuk mengubah

orang lain untuk menyelesaikan upaya mencapai tujuan tertentu. Pengaruh proses dalam situasi ini, ada inspirasi dan energi dalam kinerja melakukan tugas yang diberikan, yang mengarah pada peningkatan kinerja secara umum. Menurut Yukl (2016) kepemimpinan pada dasarnya adalah kegiatan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain atau bahkan kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Seorang pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang dapat membimbing dan meningkatkan semangat kerja sehingga dapat selaras dengannya, meningkatkan kerjasama, serta memaksimalkan niat dan kinerjanya sesuai dengan kemampuannya. Oleh karena itu, pemimpin suatu perusahaan perlu memiliki kepemimpinan yang sesuai dengan situasi perusahaan. Kepemimpinan transformasional melibatkan hubungan yang lebih erat antara pemimpin dan karyawan. Dalam hal ini, dekat dengan seorang karyawan agar mau menjalankan perintah dengan senang hati tanpa paksaan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dikeluarkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan. Usaha yang diberikan untuk mencapai target kerja. Karyawan mampu bekerja dengan profesional dengan upaya elit untuk meningkatkan kegunaan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu, karyawan harus diperhatikan oleh pengelola organisasi, karena pengurangan karyawan dapat mempengaruhi bidang umum organisasi. Seorang pemimpin yang baik harus mampu mengubah karyawan agar dapat menjalankan bisnisnya sesuai dengan ide yang diberikan.

Terlepas dari kepemimpinan transformasional atau kinerja karyawan. Kualitas yang harus dikuasai pemimpin adalah kemampuan untuk mendorong

karyawan untuk mencapai tujuan dan visi organisasi mereka. Pemimpin yang berkelas harus mampu mengubah karakter karyawan menjadi orang yang sehat dan sangat energik sehingga dapat mencapai tujuan penting bersama-sama. Selain gaya dan kinerja kepemimpinan transformasional. Salah satu kualitas yang harus dimiliki pemimpin adalah kemampuan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan dan visi perusahaan. Pemimpin yang berkualitas harus mampu meningkatkan perilaku bawahannya terhadap mereka yang memahami kompeten, termotivasi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama. Menurut Robbins & Judge (2015) motivasi merupakan hal yang penting untuk diberikan kepada karyawan karena dengan adanya motivasi, karyawan memiliki sebuah dorongan untuk mencapai tujuan. Adanya motivasi yang tinggi pada karyawan membuat karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan dengan sebaik-baiknya.

**Tabel 1.1**

*Research Gap* Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Penulis, Tahun	Hasil	Research Gap
<b>Kepemimpinan Transformasional ke Kinerja Karyawan</b>		
Toni Hidayat, 2020	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.	Masih terdapat nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsungnya, hasil penelitian Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan
Titis sari, 2019	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.	
Army Nurhuda, 2018	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat ditolak.	

Aspek berikutnya adalah aspek *research gap*. Pada penelitian sebelumnya, Penelitian yang diatas sudah sering dilakukan, namun berdasarkan *research gap* penelitian ini masih digunakan untuk sekarang bahasan studi tentang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan telah banyak

dilakukan. Namun terdapat perbedaan hasil yang ditunjukkan oleh penelitian terdahulu.

Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan perbedaan hasil penelitian dimana penelitian yang dilakukan Army (2018) menunjukkan secara parsial berpengaruh negatif”. Hasil penelitian menunjukkan berpengaruh positif diterima dilakukan oleh Toni (2020) dan Titis Sari (2020).

PTAstra Agro Lestari Tbk merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan, khususnya perkebunan kelapa sawit, dimana saat ini kelapa sawit merupakan salah satu produk penting di Indonesia, dan dilihat dari pembukuan tahunan, pembukuan perusahaan bersifat tahunan. PT Astra Agro Lestari Tbk dinilai sebagai perusahaan yang dapat berkembang pesat di masa depan. Ini menarik investor untuk membeli saham yang dikeluarkan oleh mereka.

Temuan dari penelitian bahwa latar belakang dari penelitian ini dilakukan yaitu data kinerja karyawan berupa data target produksi yang diberikan perusahaan. Hal ini menjelaskan bahwa jumlah estimasi produksi yang dicapai karyawan dengan hasil produksi belum mencapai target. Dari informasi tersebut dapat dilihat bahwa kinerja karyawan masih belum optimal dalam memenuhi estimasi target produksi dan ditetapkan bahwa fokus produksi cukup konstan dan tidak mencapai posisi yang ditentukan untuk minyak sawit mentah (CPO).

Namun, keberhasilan produksi lainnya masih di bawah perkiraan target yang ditetapkan, pencapaian produksi masih menjadi fokus evaluasi yang

diberikan. Oleh karena itu, kinerja karyawan yang diharapkan dapat mencapai estimasi produksi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan yang dimaksud bahwa mandor/ atasan pekerja langsung ke lapangan (masuk kerja) tidak ketat dalam control dalam pekerjaannya dan output pekerja pemanennya dalam hal pemupukan dan dilakukan dengan dosis yang lebih rendah dan tidak merata, maka dari itu staff kebun memanen buah yang sebenarnya belum masak atau masih mentah sehingga hasil minyak sedikit. Faktor produksi diawali dari perawatan tanaman yang baik terutama dalam pemupukan dan dalam latihan perawatan, pemeliharaan dan panen mandor harus membimbing dan mengarahkan bagaimana cara memberikan dosis pada tanaman kelapa sawit sesuai dengan anjuran yang memenuhi pedoman agar pekerjaan benar-benar layak dan cara memanen buah sawit yang sudah masak dan tuntas panen atas buah yang sudah masak. Sesuai dengan kewenangan investasi kerja tercermin dari tidak adanya pertimbangan pimpinan rekanan staff kebun sehingga kurang dinamisnya kerjasama dari pekerja dalam melakukan tanggung jawab yang diberikan.

Selain kepemimpinan, pelaksanaan yang tidak persis di atas juga dipengaruhi oleh motivasi kerja, motivasi kerja sangat mungkin merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan pelaksanaan kinerja.

Maka dari itu dengan banyaknya simpang siur mengenai hasil dan juga banyaknya dilema yang terjadi dalam pengaruh yang ditimbulkan dari kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh perusahaan di Indonesia, yang mana penulis ingin memodifikasi penelitian terdahulu serta mengembangkan pemikiran terkait dengan penerapan kepemimpinan transformasional yang

memiliki pengaruh terhadap internal perusahaan, Dalam penelitian ini variabel bebas adalah **Kepemimpinan Transformasional (X)**, dan **Motivasi Kerja (Y)** terhadap **Kinerja Karyawan (Z)** sebagai variabel terikat. Bersumber pada latar belakang, dalam hal penelitian ini penulis memiliki alasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai *Intervening* (Studi pada PT Astra Agro Lestari Tbk).”**

Penelitian kali ini merupakan modifikasi dari penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Irvansyah (2018) dalam skripsinya yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Madubaru PG PS Madukismo Yogyakarta”**. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional dan motivasi parsial maupun simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan golongan I dan II pabrik gula Madukismo.

## **B. Rumusan Masalah**

Kepemimpinan Transformasional dapat membangkitkan para pengikut untuk melangkah dari kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan organisasi. Perilaku atau sikap seorang pemimpin sangat persuasif pada kinerja karyawan. Karena, dalam hal ini pemimpin tidak menganggap karyawan maka karyawan akan merasa canggung sehingga tidak dapat bekerja secara ideal. Lagi pula, dengan asumsi seorang pemimpin mengakui karyawan, karyawan akan merasa baik dan mempengaruhi kinerja karyawan yang semakin meningkat.

Motivasi kerja juga termasuk faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin yang termotivasi harus selalu memotivasi bawahannya agar dapat bekerja dengan baik dan efektif serta mengatur dan mengarahkan kegiatan karyawan. Pada akhirnya motivasi dapat terbentuk baik karena diri sendiri maupun dari orang lain. Seseorang akan berusaha bekerja lebih baik, meningkatkan kinerja dan mengambil risiko yang moderat serta berusaha keras menjadi unggul. Tanpa adanya motivasi kerja, karyawan di suatu perusahaan tidak akan berfungsi dengan baik.

Adanya motivasi kerja yang tinggi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga akan meningkatkan kualitas perusahaan. Salah satu variabel dalam memperkirakan pelaksanaan pekerja adalah unsur partisipasi, produktivitas, dan kelangsungan hidup. Asumsi pekerja tidak hadir, pekerjaan yang selesai hari itu juga akan ditangguhkan. Eksekusi pekerja dalam suatu organisasi sangat penting, karena, seandainya pameran perwakilan tidak tepat, maka, pada saat itu, organisasi tersebut tentu tidak siap untuk bersaing dengan organisasi lain. Di penghujung hari, inspirasi kerja juga sangat kuat pada pameran perwakilan dalam suatu asosiasi atau organisasi dalam menyelesaikan tugasnya.

Kinerja karyawan yang cocok diandalkan oleh perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat dianggap bahwa perusahaan tersebut memiliki kinerja yang berkualitas. Kinerja karyawan merupakan suatu tolak ukur dalam suatu pekerjaan.

Berdasarkan rumusan masalah di atas dimana kepemimpinan transformasional sebagai *independent* variabel atau variabel bebas, dan motivasi

kerja sebagai *intervening* atau penengah diantara variabel *independen* dan variabel *dependen* serta kinerja karyawan sebagai dependent variabel atau variabel terikat.

Maka masalah penelitiannya dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja?
- 2) Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
- 3) Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
- 4) Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

#### **C. Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh gaya motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

#### **D. Manfaat Penelitian**

- 1) Manfaat Teoritis:

- a) Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh pengalaman awal berfikir teoritis, melatih keterampilan, dan menambah wawasan serta pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia terutama dalam hal gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan yang diperoleh dibangku kuliah dengan keadaan yang sebenarnya dalam praktek yang ada di perusahaan.
- 2) Manfaat Praktis:
- a) Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat dan referensi dalam mengevaluasi sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai *intervening*.
  - b) Bagi fakultas, penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti selanjutnya berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai *intervening*.