

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat terarah dan efisien. Untuk menghasilkan sumber daya yang berkualitas maka perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting. Pembinaan dan pengembangan terhadap para karyawan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri para karyawan, dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan penilaian kinerja atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan. Penilaian kinerja atau Penilaian prestasi kerja ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Beberapa istilah penilaian prestasi kerja antara lain *performance appraisal*, *employee evaluation*, *personne review* dan atau *behavioral assessment*.

Penilaian prestasi kerja (Hasibuan, 2007, h.87) adalah kegiatan manager untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Pengertian lain mendefenisikan

*evaluation of individual or work group performance by a supervisor, manager or peers yang diterjemahkan sebagai berikut* Penilaian prestasi kerja adalah sistem evaluasi yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja individu atau kelompok yang dilakukan oleh supervisor, manager atau sesama karyawan (Cumiings and Worley, 2005, h. 372)". Kinerja (Sikula dalam Hasibuan, 2007, h. 87) dijelaskan bahwa "*Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development* (Penilaian Prestasi Kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan)".

Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja adalah sistem evaluasi yang digunakan untuk menilai prestasi kerja individu atau kelompok terhadap perilaku dan prestasi kerja yang telah dilakukan oleh manajer, supervisor dan atau sesama karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya dalam pencapaian tujuan oganisasi.

Permasalahan yang muncul terkait dengan kinerja seorang karyawan seperti karyawan tidak bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan, karyawan kurang aktif dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan bekerja menunggu perintah dari atasan, karyawan tidak aktif dalam mengikuti pelatihan yang diadakan perusahaan, kurang adanya kerja sama dan komunikasi yang baik antar sesama karyawan  
 .... terhadap pimpinan sangat menentukan kemajuan kinerja dalam

mencapai tujuan perusahaan. Hal yang bisa mendasari permasalahan diatas bisa disebabkan oleh banyak faktor diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

Setiap individu mempunyai pengaruh terhadap individu-individu lainnya, pengaruh itu semakin lama semakin tumbuh. Beberapa individu mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap individu lainnya dan beberapa kondisi lebih berpengaruh terhadap kondisi tertentu. Berkembangnya kemampuan individu untuk mempengaruhi oleh individu dapat menciptakan suatu kepemimpinan.

Kepemimpinan (Terry (1960) dalam Thoha, 2005, h.259) adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Pada defenisi lain Kepemimpinan (Gibson, dkk dalam Abdi, 2007, h.6) adalah interaksi antar anggota kelompok. Pemimpin adalah agen perubahan, yaitu seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain lebih besar dibandingkan dengan orang-orang disekitarnya. Dari beberapa pengertian para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing perilaku karyawan dalam bekerja sama untuk mengikuti kehendak pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan tersebut dapat diartikan sebagai kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kerelaan serta tekun

mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya (Terry (1993) dalam Hendra, 2008, h.2).

Gaya kepemimpinan atau *leadership style* diartikan sebagai cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikut-pengikutnya (Thoha, 2005, h.303). Ada pendapat lain yang mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin yang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2008, h.170). Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi cara kerja pegawai dan penampilan gaya kepemimpinan akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi cara kerja pegawai dan penampilan gaya kepemimpinan akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya. Karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka merasa nyaman dengan keinginan pemimpin.

Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 2005, h.317) didasarkan pada saling berhubungannya antara hal-hal yang meliputi : (1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan

pimpinan dan (3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Ada dua hal yang biasa dilakukan pemimpin terhadap bawahan dalam gaya kepemimpinan ini yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan bawahan dalam komunikasi satu arah dalam bentuk menetapkan peranan yang harus dilakukan bawahan, memberitahukan bawahan tentang apa yang seharusnya dikerjakan dengan pengawasan yang ketat. Sedangkan perilaku mendukung dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan bawahannya dalam komunikasi dua arah seperti mendengar, memberikan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan (Thoha, 2005, h.318).

Perilaku manusia pada hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan atau dengan kata lain perilaku seseorang dirangsang oleh keinginan untuk mencapai tujuan. Perilaku ini merupakan interaksi dari beberapa unsur yaitu motivasi dan tujuan. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2008, h.143). Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (Terry dalam Riduwan, 2004, h.260). Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk

mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi-tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan secara individual (Robbin dalam Brahmajari dan Suprayetno, 2008, h.125). Dalam defenisi lain, motivasi kerja adalah kemampuan untuk berprestasi diatas kemampuan orang lain. Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain (McClelland dalam Thoha, 1983, h.229-230). Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri setiap individu untuk melakukan suatu pekerjaan baik individu maupun kelompok menghasilkan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari individu atau kelompok lainnya. Tiga macam motivasi menurut McClelland yang dikutip Riduwan (Riduwan, 2004, h.262-263) yaitu (1) Need for Achiefment yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan prestasi yang tinggi, cenderung untuk berani mengambil resiko tinggi. Kebutuhan akan prestasi adalah kebutuhan yang diinginkan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya dan terus berkeinginan untuk mencapai prestasi yang tinggi. (2) Need for Afiliation yaitu kebutuhan untuk melakukan hubungan sosial, yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain atau berada bersama orang lain dan tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. (3) Need of Power yaitu

kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas dan untuk memiliki pengaruh orang lain.

PT. Sari Husada II kemudo Klaten adalah Bagian dari perusahaan PT. Sari Husada yang bergerak di bidang produksi. sebuah perusahaan produsen makanan bernutrisi seperti : SGM 1,2,3,4, SGM *baby biscuits*, Vitalac Vitalac Genio, dan Lactamil yang semuanya memiliki sertifikat halal (Sertifikat HASAB, K3 dan ISO 2001 & 14001). Berbagi penghargaan yang diperoleh seperti: *Indonesian Best Brand* 2005 dari MARS, *Golden Brand Award* dari ABBA dan *Packaging Branding Award* 2005 dari IBS. Untuk mempertahankan posisi pasar dan *brand awarnessnya* di persaingan bisnis dunia industri, maka inovasi-inovasi terkait kualitas produk, riset dan pengembangan, peran manajemen kinerja menjadi tanggung jawab pimpinan dan karyawan dalam mencapai keberhasilan sesuai tujuan perusahaan dimasa yang akan datang.

Setiap perusahaan didirikan memiliki tujuan, dan untuk mencapai tujuan tersebut harus didukung beberapa faktor. Salah satunya adalah kinerja dari karyawan perusahaan tersebut dalam mencapai produktivitas yang telah ditetapkan perusahaan. Model gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dan tinggi rendahnya motivasi karyawan PT. Sari Husada memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Diharapkan kinerja karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan merupakan aspek yang perlu mendapat perhatian khusus.

... ..

gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Hal ini cukup beralasan dimana faktor gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan faktor yang mampu mencerminkan sikap dan karakter karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Alasan dilakukan penelitian ini adalah dibuktikan dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu (1) Penelitian yang dilakukan oleh Moch Abdi tahun 2007 tentang Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada pemerintah kotamadya padang sumatera barat dengan hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan yang paling dominan mempengaruhi adalah variabel motivasi. (2) Penelitian yang dilakukan oleh Riana tahun 2005 tentang Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di PT Multi Prima Entakai dengan hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. (3) Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu tahun 2004 (Rahayu dalam Riduwan, 2005, h. 225-318) tentang pengaruh kemampuan dan motivasi kerja perawat terhadap kualitas pelayanan kesehatan pada rumah sakit santo baromeus bandung dengan hasil bahwa variabel kemampuan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan kesehatan. Dari berbagai penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi mempunyai peranan yang penting untuk kemajuan suatu organisasi atau

Dari berbagai penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi mempunyai peranan yang penting untuk kemajuan suatu organisasi atau perusahaan. Dari penjelasan diatas penulis tertarik untuk menulis masalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dalam tesis berjudul: "PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA PADA KINERJA KARYAWAN (STUDI DI PT SARI HUSADA II KEMUDO KLATEN)."

## **1.2 Ruang Lingkup Penelitian**

Masalah utama yang dikaji dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan di PT Sari Husada. Hal ini diduga antara lain dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dan motivasi kerja. Untuk menghindari perluasan masalah, maka lingkup masalah dalam penelitian ini adalah adakah pengaruh gaya kepemimpinan terdiri dari 4 variabel independen yaitu gaya kepemimpinan instruktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif dan kedua motivasi kerja terdiri dari 3 variabel independen motif, harapan dan insentif pada kinerja karyawan.

## **1.3 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Sari Husada?

2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan (gaya kepemimpinan instruktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif ) pada kinerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh motivasi kerja (motif, harapan dan insentif) terhadap kinerja karyawan?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Sari Husada.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Sari Husada.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sari Husada.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut penilaian kinerja di perusahaan.
2. Sebagai bahan masukan terhadap perusahaan untuk menilai kinerja karyawan di PT. Sari Husada.
3. Sebagai sumbang saran dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola manajemen sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang