

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam kehidupan yang serba modern ini setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat mengatasi persaingan yang semakin ketat dan tuntutan konsumen yang semakin tinggi. Manusia sebagai sumber daya yang paling potensial dengan kemampuan dan keterampilannya dapat menggerakkan jalannya roda perusahaan. Mengingat peran yang cukup dominan tersebut, maka segala upaya terus dilakukan untuk menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. ([journal.usm.ac.id/jurnal/dinamika-sosial-budaya/258/detail/](http://journal.usm.ac.id/jurnal/dinamika-sosial-budaya/258/detail/)).

Suatu perusahaan atau organisasi harus memperhatikan aspek sumber daya manusia yang dimilikinya agar terciptanya karyawan yang professional. Karyawan sebagai sumber daya paling berharga yang dimiliki oleh suatu perusahaan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan perusahaan. karena untuk mewujudkan tujuan perusahaan, seluruh kegiatan perusahaan melibatkan manusia yaitu karyawan di dalamnya. Jika kualitas sumber daya manusia tidak diperhatikan, maka perusahaan akan mengalami penurunan kinerja yang berdampak pada merosotnya kinerja karyawan pada suatu perusahaan.. hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. (Mangkunegara,2011:9).

Secara umum kriteria yang digunakan adalah menurut Bernadin dan Rusel (2008: 75) menyatakan bahwa yang dinilai dari kinerja seseorang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, kerjasama.

Kinerja sangat penting di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja juga berkenaan dengan proses kerja, manajemen, pengembangan dan imbalan yang saling berhubungan yang dapat menjadi suatu kekuatan penggabung yang amat kuat, memastikan bahwa proses tersebut dihubungkan secara tepat sebagai bagian fundamental dari pendekatan manajemen sumber daya manusia yang seharusnya dilaksanakan di dalam organisasi atau perusahaan.

Diantara berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, SDM menempati posisi strategis diantara sumber daya yang dimiliki perusahaan. Tanpa SDM, sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak dapat dimanfaatkan apalagi untuk dikelola menjadi suatu produk. Organisasi yang baik, dalam perkembangannya pastilah menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan

tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal.

Pola hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan yang dapat menyebabkan karyawan merasa senang atau tidak senang bekerja di perusahaan tersebut, untuk itulah dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya

kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dengan demikian, kepemimpinan seorang pemimpin harus dapat menjalin hubungan pribadi yang baik antara yang dipimpin dengan yang memimpin, sehingga timbul rasa saling hormat-menghormati, percaya-memercayai, saling tolong-menolong. Jadi, seorang pemimpin harus mampu berpikir secara sistematis dan teratur, mempunyai pengalaman dan pengetahuan serta mampu menyusun rencana tentang apa yang akan dilakukan untuk melakukan sebuah keputusan manajerial yang menghasilkan *win-win solution* bagi perusahaan maupun bagi perusahaan.

Menurut Rivai (2008:2), menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan dikatakan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang

pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya Handoko (2008:44).

Dewasa ini fenomena kepemimpinan terhadap kinerja menjadi topik pembahasan oleh para peneliti, karena karyawan tidak hanya membutuhkan upah atau gaji, tetapi mereka juga membutuhkan perhatian dan pengakuan dari pimpinannya sehingga mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini tentu menjadi perhatian bagi pemimpin agar karyawan selalu meningkatkan kinerjanya.

Demikian juga pada karyawan PT. Bersaudara Bersatu Bersama. Karyawan membutuhkan perhatian dan pengarahan tentang pekerjaannya agar karyawan dapat lebih maksimal dan dapat meningkatkan kinerjanya. Karyawan sangat membutuhkan seorang pemimpin yang tidak hanya memberikan instruksi kepada bawahannya namun pemimpin yang fleksibel, pemimpin dapat menempatkan dirinya sebagai partner bagi karyawan sehingga karyawan tidak segan untuk memberikan pendapat dan keluhan tentang pekerjaannya. Untuk mewujudkan tuntutan dan keinginan karyawan tersebut, maka model gaya kepemimpinan yang dipandang cocok adalah gaya kepemimpina *path-goal*.

Menurut teori *path-goal* yang dikembangkan oleh Robert House (1971), yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada *inisiating structure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi. Suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkat yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi selama membuat bawahan merasa butuh

kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif, dan menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif (Robins, 2009:72).

Model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar. Pertama, pemimpin memberi penjelasan alur bagaimana cara kerja bawahannya dalam menyelesaikan tugasnya. Kedua, meningkatkan jumlah hasil bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka, melibatkan karyawan untuk terlibat dalam merencanakan pekerjaan dan memberikan pekerjaan yang menantang kepada karyawan. Untuk membentuk fungsi tersebut, pemimpin dapat mengambil berbagai gaya kepemimpinan yang cocok untuk memimpin karyawan. Menurut Moejiono (2007) Ada empat dimensi gaya kepemimpinan dijelaskan dalam model *path-goal* sebagai berikut :

1. *Directive*, instrumental. Suatu pendekatan yang berfokus pada penyediaan bimbingan tertentu, menetapkan jadwal kerja dan aturan.
2. *Supportive*, mendukung. Sebuah gaya terfokus pada membangun hubungan baik dengan bawahan dan memuaskan kebutuhan mereka.
3. *Participative*, partisipasi. Suatu pola dimana pemimpin berkonsultasi pada bawhaanya, memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
4. *Achievement-oriented*, orientasi berprestasi. Suatu pendekatan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mencari perbaikan dalam kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis mengusulkan penelitian dengan judul “ PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PENDEKATAN TEORI *PATH-GOAL* PADA PT. BERSAUDARA BERSATU BERSAMA”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dengan adanya kebutuhan karyawan akan perhatian dan pengakuan dari pimpinannya sebagai motivasi peningkatan kinerja merupakan salah satu fenomena tersendiri. karyawan tidak hanya diperlakukan sebagai pekerja tetapi dijadikan sebagai asset perusahaan yang harus diberdayakan baik dalam peningkatan kesejahteraan, kesehatan, keselamatan dan meningkatkan kinerja oleh perusahaan. Dengan fenomena tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya gaya kepemimpinan dengan pendekatan teori *path-goal* diharapkan karyawan dapat terpenuhi akan kebutuhannya sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dan akan meningkatkan produktivitas perusahaan .

## **1.3 Rumusan Masalah**

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Permasalahan dari perusahaan ini adalah tinggi rendahnya kinerja karyawan, dengan permasalahan tersebut diduga faktor gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, banyak sekali tuntutan karyawan yang ingin memperbaiki nasibnya .

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Seberapa besar gaya kepemimpinan *directive* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bersaudara Bersatu Bersama?
2. Seberapa besar gaya kepemimpinan *supportive* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bersaudara Bersatu Bersama?
3. Seberapa besar gaya kepemimpinan *participative* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bersaudara Bersatu Bersama?
4. Seberapa besar gaya kepemimpinan *achievement-oriented* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bersaudara Bersatu Bersama?
5. Seberapa besar gaya kepemimpinan *directive, supportive, participative* dan *achievement-oriented* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bersaudara Bersatu Bersama secara simultan?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan., maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan *directive* terhadap kinerja karyawan di PT. Bersaudara Bersatu Bersama.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan *supportive* terhadap kinerja karyawan di PT. Bersaudara Bersatu Bersama.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan *participative* terhadap kinerja karyawan di PT. Bersaudara Bersatu Bersama.

4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan *achievement-oriented* terhadap kinerja karyawan di PT. Bersaudara Bersatu Bersama.
5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan *directive*, *supportive*, *participative* dan *achievement-oriented* terhadap kinerja karyawan di PT. Bersaudara Bersatu Bersama secara simultan.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna :

1. Untuk Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman praktis mengenai gaya kepemimpinan *path-goal* (*directive*, *supportive*, *participative* dan *achievement-oriented*) terhadap kinerja karyawan PT. Bersaudara Bersatu Bersama.

2. Untuk Praktik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam pengelolaan pegawainya dan sebagai pertimbangan pengambilan keputusan manajerial untuk meningkatkan produktivitas maupun pengembangan usaha serta untuk mensejahterakan para karyawannya.

3. Untuk Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan sumber referensi bagi akademisi. mengenai gaya kepemimpinan *path-goal* terhadap kinerja kerja karyawan

## 1.6 Kerangka Pemikiran

Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*) yang artinya ada keinginan orang-orang untuk mengikuti yang akan membuat seseorang menjadi pemimpin dimana orang-orang cenderung mengikuti mereka yang dipandang dapat menyediakan sarana untuk mencapai tujuan, keinginan dan kebutuhan mereka sendiri.

Menurut Tead Terry Hoyt (dalam Kartono, 2010):

“Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok”.

Permasalahan yang terus berkembang dalam kepemimpinan adalah mengenai masalah gaya kepemimpinan apakah yang efektif untuk diterapkan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya. Dalam hal inilah beberapa teori yang dikemukakan oleh ahli manajemen tentang gaya kepemimpinan.

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentu dalam tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh pernyataan Handoko (2008:84) yang menyatakan bahwa: “Tindakan dari pemimpin terhadap pengikutnya adalah melaksanakan tugas akan memberi pengaruh nyata kepada hasil yang mereka capai”.

Dimensi gaya kepemimpinan berdasarkan teori *path-goal* yang dikembangkan oleh Robert House, Koontz et al dalam Kartono, (2007:71) adalah sebagai berikut :

*Directive, instrumental.* Suatu pendekatan yang berfokus pada penyediaan bimbingan tertentu, menetapkan jadwal kerja dan aturan. Pemimpin memberitahukan kepada bawahannya apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dengan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalam aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

*Supportive, mendukung.* Sebuah gaya terfokus pada membangun hubungan baik dengan bawahan dan memuaskan kebutuhan mereka. Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan *interpersonal* yang menyenangkan diantara anggota kelompok.

*Participative, partisipasi.* Suatu pola dimana pemimpin berkonsultasi pada bawahannya, memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. pimpinan *participative* berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

*Achievement-oriented, orientasi berprestasi.* Suatu pendekatan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mencari perbaikan dalam

kinerja. Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

### 1.7 Penelitian Terdahulu

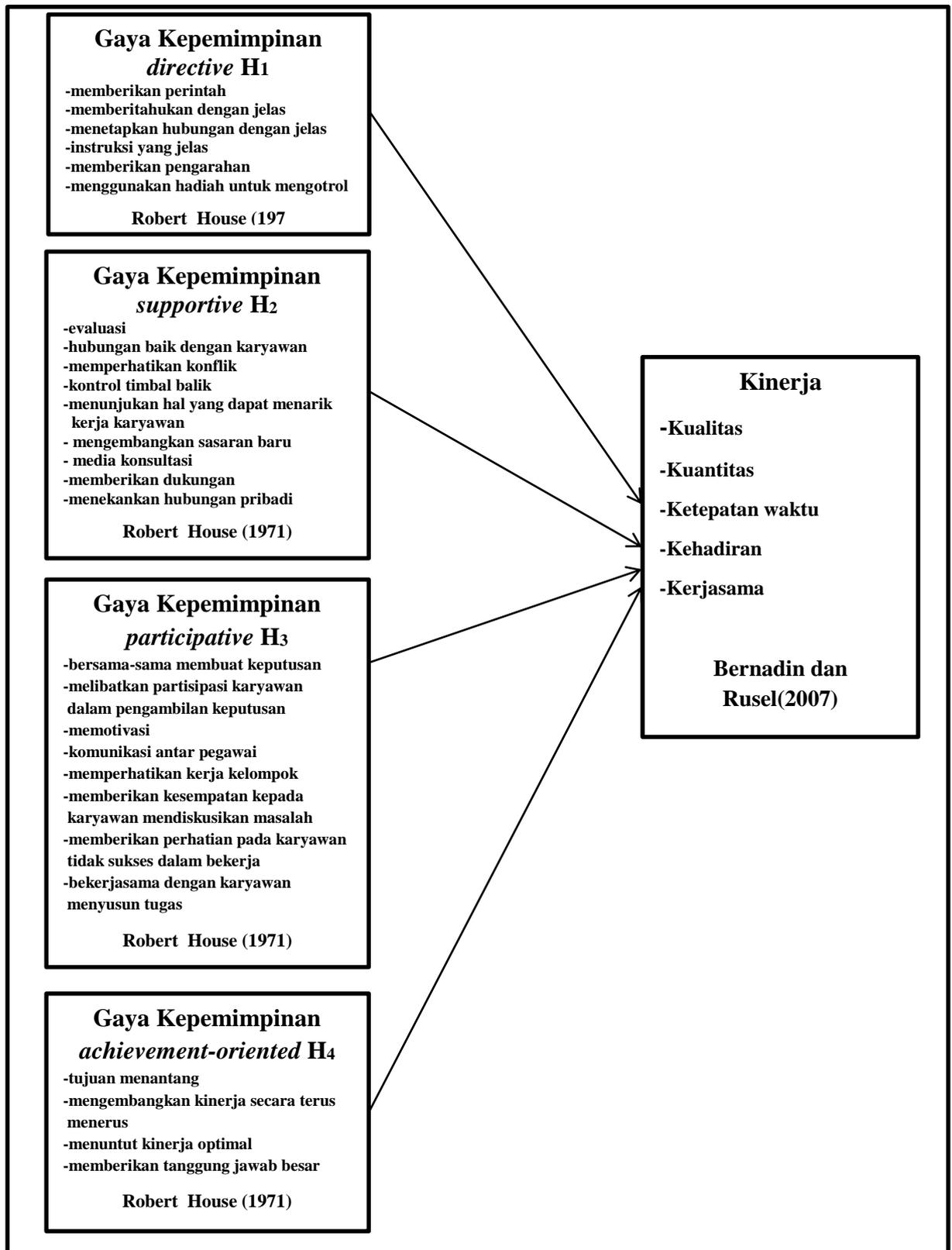
Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu dan sebagai alat perbandingan penelitian.

Terdapat hasil penelitian dari M Alif Iqbal (2008) dengan judul analisis gaya kepemimpinan *path-goal* terhadap kinerja pada badan dan pengembangan pertanian departemen pertanian dengan hasil Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan setelah melalui uji statistik pengaruh tersebut signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan para pejabat di Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Departemen pertanian secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi.

Menurut Ridwan Sardika (2010) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan direktif, supportif dan partisipatif terhadap kinerja karyawan PT. Hansin Indonesia dengan hasil dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 atau  $P < 0.05$ . Adapun nilai R Square ( $R^2$ ) dari semua variabel penelitian yang telah diujikan adalah sebesar 0,667 atau 66,7%, sisanya sebesar 33,3% dapat disebabkan oleh aspek atau faktor lainnya.

## 1.8 Kerangka Pemikiran yang menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan

terhadap kinerja karyawan dengan pendekatan teori *path-goal*



dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari *directive* terhadap kinerja karyawan

Ha : Terdapat pengaruh dari *directive* terhadap Kinerja karyawan

Hipotesis 2

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari *supportif* terhadap kinerja karyawan

Ha : Terdapat pengaruh dari *supportif* terhadap Kinerja karyawan

Hipotesis 3

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif dari *participative* terhadap kinerja karyawan

Ha : Terdapat pengaruh positif dari *participative* terhadap Kinerja karyawan

Hipotesis 4

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif dari *achievement-oriented* terhadap kinerja karyawan

Ha : Terdapat pengaruh positif dari *achievement-oriented* terhadap Kinerja karyawan

### Hipotesis 5

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari *directive*, *supportive*,  
*participative*, dan *achievement-oriented* terhadap kinerja  
karyawan secara simultan

Ha : Terdapat pengaruh dari *directive*, *supportive*, *participative*,  
*dan achievement-oriented* terhadap kinerja karyawan secara  
simultan

