

BAB I

PENDAHULUAN

3.1 Latar Belakang

Institusi membutuhkan tingkat produktivitas yang tinggi serta kepemimpinan yang efisien dan efektif yang nantinya dapat meningkatkan kinerja kerja secara keseluruhan dari seluruh personil (Saliu & Wankasi, 2017). Mengingat setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya, itu sudah cukup untuk dicatat bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang bersifat *universal*, melainkan gaya yang tepat bergantung pada situasi dan keadaan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh, terutama pada bawahan atau karyawannya, tujuan atau target pemimpin ada ditangan bawahannya, hal ini tergantung dari bagaimana kepemimpinan pimpinannya (Nwaigwe, 2015). Dipercaya bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat diterima dan dapat menghasilkan inspirasi, kekaguman dan pemberdayaan pada para bawahannya, serta nanti pada akhirnya akan menghasilkan tingkat usaha, komitmen dan motivasi yang sangat tinggi untuk mencoba hal baru dan suatu resiko yang nantinya akan berdampak baik di dalam suatu perusahaan atau organisasi (Wright et al, 2012). Masalah kepemimpinan dan gaya kepemimpinan sering sekali juga dipengaruhi atau berkaitan dengan jarak daya kemampuan kerja setiap karyawannya, makulinitas (Hofstede, 1983) dan pengaruh dari banyaknya budaya yang berbeda (House et al, 2004). Kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan dipercaya dapat mempengaruhi tingkat motivasi kinerja karyawan dan pengaruh tersebut

tergantung pada gaya kepemimpinan pemimpinnya (Jensen dkk, 2016 ; Wright et al. , 2012). Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi persepsi, sikap karyawan terhadap pekerjaannya, peningkatan kinerja dan niat karyawan untuk bekerja dengan komitmen mereka (Orazi dkk, 2013). Manajemen sumber daya manusia adalah sekelompok individu yang memiliki keahlian kemudian dimanfaatkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Mondy dan Martocchio, 2016). Inti dasar yang menjadi penyebab bagaimana sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dapat berkembang dan dapat menjadi sangat bermanfaat bagi perusahaan tergantung dari bagaimana atau apa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpinnya.

Motivasi adalah kebutuhan dan harapan kerja yang membutuhkan faktor – faktor yang berbeda ditempat kerja tergantung dari fasilitas yang didapatkan, fasilitas yang biasa didapatkan bisa berupa fisik maupun non fisik (Bahmanabadi, 2015). Penulis mengidentifikasi motivasi dalam suatu organisasi menjadi 2 jenis yang berbeda yaitu motivasi individual dalam karyawan dalam suatu perusahaan dan motivasi tim karyawan dalam suatu perusahaan. Untuk membatasi permasalahan yang diteliti , maka penelitian ini hanya memfokuskan pada satu jenis motivasi dalam suatu organisasi yaitu motivasi Individual. Motivasi karyawan tentu saja berbeda dengan motivasi tim, dikarenakan memotivasi suatu tim lebih sulit dari pada memotivasi satu individu saja. Dalam sebuah tim terdapat berbagai macam keyakinan yang berbeda – beda, nilai – nilai yang berbeda, tujuan yang berbeda dan juga harapan yang berbeda. Sebuah tim dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu yang memiliki keahlian yang berbeda – beda. (Rahbi dkk, 2017). Pada

akhirnya Strategi motivasi individual yang akan diterapkan untuk memotivasi suatu tim sehingga proses memotivasi berjalan dengan efektif (Clark, 2013).

Menurut Ajie, Soyemi dan Omotunde (2015) Motivasi sangat penting dan sangat berkaitan dengan meningkatkannya kinerja karyawan dalam setiap organisasi, Setiap pemimpin harus berusaha untuk selalu memotivasi karyawannya supaya karyawan memiliki etos kerja yang semakin baik dan dapat membantu untuk mencapai misi atau tujuan suatu organisasi. Tingkat motivasi karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu bisa jadi berasal dari lingkungan internal organisasi, dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan eksternal organisasi. Faktor yang pertama yaitu faktor internal, biasanya masih berkaitan dengan sifat atau kebiasaan seseorang. Berbeda dengan faktor internal organisasi, faktor internal organisasi biasanya berhubungan dengan perilaku, sifat, kebiasaan atau tindakan pimpinan, bawahan atau rekan bekerja didalam organisasi, budaya organisasinya, iklim kerja dan lain sebagainya. Kemudian yang kedua yaitu faktor lingkungan eksternal organisasi biasanya berhubungan dengan beberapa faktor yang memang tidak dapat diatasi atau dikendalikan oleh perusahaan, misalnya seperti kehidupan bermasyarakat, politik, agama dan lain sebagainya. Penelitian ini berfokus pada dua dari tiga faktor yang sudah disebutkan diatas. Kedua faktor yang digunakan yaitu faktor internal karyawan dan faktor internal organisasi.

Alasan mengapa dipilihnya faktor-faktor ini menjadi dasar supaya penelitian dapat berkembang yaitu karena organisasi masih memiliki kemampuan atau wewenang untuk mengendalikan dan juga menghadapi dua faktor yang sudah dipilih oleh peneliti. Karena faktor lingkungan eksternal sangat tidak

memungkinkan untuk dikendalikan oleh organisasi. Maka dengan itu penelitian ini diharapkan nantinya dapat membantu manajer untuk memahami beragam faktor dan juga variabel yang ada didalam organisasi untuk dikendalikan serta dapat berpengaruh terhadap motivasi karyawan untuk bekerja atau melakukan kegiatan didalam sebuah organisasi atau institusi.

Analisis mendalam pada variabel – variabel dalam penelitian ini diharapkan dapat melancarkan pemimpin atau manajer dalam mengelola atau memberdayakan dan meningkatkan motivasi karyawan agar diperoleh hasil yang maksimal. Melalui kedua faktor yang sudah dipilih dan dapat berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja karyawan (faktor internal karyawan dan faktor internal organisasi) peneliti mengembangkan variabel – variabel yang nantinya akan digunakan didalam penelitian. Variabel yang dimaksud yaitu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin organisasi atau institusi dan motivasi kerja karyawan karena pengaruh dari gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpinnya. Penelitian ini akan membahas lebih mendalam mengenai pengaruh antara variabel bebas (gaya kepemimpinan) dan terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan).

Konsisten dengan pandangan bahwa kepemimpinan penting dalam lingkungan organisasi, diyakini bahwa gaya kepemimpinan yang baik adalah link penting dalam suatu organisasi. (Eagly dan Johannesen-Schmidt, 2007; Vandenaabeele *et al.*, 2014). Gaya kepemimpinan adalah tentang sifat, keterampilan dan perilaku yang pemimpin mempekerjakan dalam hubungan dengan bawahan

untuk mencapai efisiensi.(Van War, 2013). Sementara gaya kepemimpinan yang berbeda telah diidentifikasi dalam literatur (House *et al.* , 2004), kita akan fokus pada transformasional, transaksional dan *laissez-faire* dalam penelitian ini . Gaya kepemimpinan ini sebagian besar dijelaskan dalam hal apa yang dilakukan para pemimpin semacam itu, atau bagaimana mereka berperilaku. Penelitian ini focus pada bagaimana gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya melalui gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpinnya. Gaya Kepemimpinan yang baik dan sesuai di terapkan di lingkungan perusahaan di percaya dapat membangkitkan motivasi kerja karyawannya dan juga dapat memunculkan rasa tanggung jawab yang besar dari dalam diri karyawannya, dengan timbulnya rasa tanggung jawab yang besar dalam diri karyawan, maka secara tidak langsung karyawan juga akan menunjukkan etos kerja yang tinggi serta akan menunjukkan komitmen dan kinerja yang baik didalam organisasi.

Ada variabel lain selain gaya kepemimpinan yaitu variabel yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan adalah Motivasi kerja karyawan. Motivasi merupakan bagian penting dari kesuksesan dan kemakmuran bisnis di pasar dinamis dan kompetitif yang ada. Ini terdiri dari karakteristik internal individu dan faktor-faktor eksternal yang mencakup faktor pekerjaan, perbedaan individu dan praktek organisasi (Gopal & Chowdhury, 2014). Motivasi adalah kebutuhan dan harapan kerja dan faktor-faktor yang berbeda di tempat kerja (Bahmanabadi, 2015). Dari semua fungsi yang dilakukan seorang pemimpin, memotivasi karyawan adalah tugas yang paling penting dan kompleks (Almansour, 2012). Faktor utama yang memotivasi karyawan adalah memenuhi kebutuhan, keadilan tempat kerja, tenaga

kerja yang dikeluarkan, program pengembangan karyawan dan kebijakan *reward* dan apresiasi (Hamidifar, 2009). Motivasi sangatlah berkaitan erat dengan aspek – aspek seperti kepuasan dalam berkerja yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu hal dengan sungguh – sungguh. Motivasi juga sangatlah penting apabila dikaitkan dengan semangat dan kinerja karyawan dalam setiap organisasi. Setiap pemimpin pasti akan memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini akan dilakukan di perusahaan yang bernama Adilaya, perusahaan ini didirikan pada tahun 2015. Perusahaan ini terletak di Surakarta, tepatnya di Jalan Kenanga no 14 Badran, Purwosari, Laweyan, Surakarta, Jawa Tengah. Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang perusahaan waralaba. Segmen pasar yang di bidik oleh perusahaan Adilaya menjadi dasar untuk pengembangan konsep perusahaan. Perusahaan Adilaya lebih memfokuskan pelayanan dan target pasar kepada orang yang ingin memiliki usaha. Untuk usia, perusahaan Adilaya menargetkan segala usia yang memang ingin memiliki usaha sendiri. memperluas pasarnya, perusahaan Adilaya selalu selektif dalam memilih sumber daya Karena pada dasarnya perusahaan Adilaya adalah perusahaan yang membuka atau menawarkan paket usaha keseluruh orang yang ada di Indonesia. Agar perusahaan Adilaya dapat mempertahankan dan manusia apalagi di bagian *marketing* dan *customer service*. Bagian *Marketing* dan *Customer Service* berada didalam satu divisi yang sama, yaitu berada di divisi penjualan. *Marketing* menawarkan paket usaha untuk mitra yang belum bergabung sedangkan *customer service* melayani mitra yang sudah bergabung sambil menawarkan bahan baku pokok yang harus di pesan oleh setiap mitra setiap bulannya.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang waralaba, perusahaan Adilaya memiliki sejumlah karyawan dari berbagai divisi dengan latar belakang, jenis kelamin, usia, kemampuan dan juga keahlian yang berbeda-beda satu sama lain. Dengan banyaknya keberagaman tersebut maka akan diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan dapat bekerjasama dengan baik dan pemimpin dapat mengarahkan dengan benar sumber daya manusianya. Hal ini karena kepemimpinan memegang peranan krusial yang dapat menentukan kesuksesan pencapaian visi, misi, tujuan organisasi, serta peningkatan kinerja karyawan (Arijanto, 2018).

Perusahaan Adilaya juga menerapkan penggunaan alat *fingerprint* untuk memantau kehadiran atau keterlambatan para karyawannya. Kemudian *HRD* akan mengecek kehadiran dan keterlambatan setiap harinya berdasarkan data pada alat *fingerprint* tersebut. Hal ini bertujuan supaya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dikarenakan karyawan tidak akan mendapatkan tunjangan kehadiran apabila tidak hadir ke kantor tepat waktu pada saat hari kerja.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan selalu berupaya untuk dapat mengelola dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Peningkatan motivasi karyawan tersebut dapat dilakukan melalui beberapa faktor yang secara langsung maupun tidak secara langsung yang berkaitan dengan peningkatan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu peneliti mencoba lebih mendalami lagi beberapa faktor yang mempengaruhi tersebut

dengan mengambil judul yaitu “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Perusahaan Adilaya “

3.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apa gaya kepemimpinan yang dominan digunakan oleh pemimpin Perusahaan Adilaya?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Perusahaan Adilaya?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Perusahaan Adilaya?
4. Apakah gaya kepemimpinan *laissez-faire* memberikan pengaruh negatif terhadap motivasi kerja Perusahaan Adilaya?

3.3 Batasan Masalah

Untuk membatasi permasalahan ini, maka peneliti menetapkan beberapa variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu :

3.3.1 Variabel bebas (*Independen*) Gaya Kepemimpinan

Menurut Ahmad dan Asvir (2011), para pemimpin moderen dengan sempurna mengadopsi sikap yang mendukung karyawan, memberi mereka visi, menumbuhkan harapan, mendorong mereka untuk berpikir inovatif, pertimbangan individual dan memperluas komunikasi. Menurut Bass (1990, dalam Silva 2016), kepemimpinan didefinisikan sebagai “Suatu proses yang didalamnya terdapat

keterlibatan antara dua atau lebih anggota kelompok yang melakukan interaksi sebagai bagian dari upaya penyusunan (strukturisasi) atau penataan ulang (restrukturisasi) situasi, persepsi, dan harapan anggota”. Selanjutnya, teori kepemimpinan Bass (1985) digunakan sebagai dasar untuk menjelaskan beberapa jenis gaya kepemimpinan yang akan diadaptasikan ke dalam penelitian ini. Teori ini mengidentifikasi gaya kepemimpinan ke dalam tiga jenis gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu :

a. Gaya kepemimpinan transformasional : merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin dengan karakteristik tertentu dalam prosesnya memosisikan diri sebagai motivator melalui usahanya dalam menggerakkan kesediaan para pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi komitmen mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi yang ditunjukkan melalui kinerjanya yang melampaui harapan (Bass, 1985, dalam Hemsworth, Muterera, dan Baregheh, 2013). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini mengintegrasikan wawasan kreatif, ketekunan dan energi, intuisi serta memunculkan kepekaan pada kebutuhan orang lain untuk “memadukan paduan strategi-budaya dalam organisasi mereka”(Bass dan Avolio, 1994).

b. Gaya kepemimpinan transaksional : Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan manajemen aktif dengan pengecualian (*management-by exception*) yang didalamnya terdapat pertukaran atau perjanjian antara pemimpin dengan para pengikut yaitu melalui

pemberian imbalan/*reward* jika mereka melakukan sesuatu yang benar dan hukuman bagi mereka yang tidak mematuhi standar dalam bekerja (Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003)

- c. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* : merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menghindar dari tanggung jawab, gagal dalam menangani permintaan bantuan, menolak berpartisipasi aktif dengan tidak mengutarakan pandangannya terhadap isu-isu penting yang sedang dihadapi perusahaan, serta ditandai dengan ketidakhadirannya saat dibutuhkan (Bass, 1997, dalam Janis, 2004)

3.3.2 Variabel Terikat (Dependen) Motivasi

Motivasi di definisikan sebagai keinginan yang mendorong seseorang dalam memperoleh pencapaian tujuan terkait pekerjaan yang dianggap sulit serta disetujui secara sosial (Ray, 1980, dalam Springer, 2010).

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan untuk mengukur motivasi diadaptasi dari hasil karya Ray-Lynn (1980) yang mengembangkan 20 item pertanyaan dengan didasari oleh 8 atribut khusus terkait motivasi yang meliputi :

- a. Orentasi tugas (*task oriented*)
- b. Kelesuan/kurangnya antusiasme dan tekad (*lackadaisical*)
- c. Kebutuhan tinggi terhadap prestasi (*high need of achievement*)
- d. Berorientasi pada prestasi (*achievement-oriented*)

- e. Kompetitif (*competitive*)
- f. Pekerja keras (*hard worker*)
- g. Berorientasi pada waktu luang (*leisure oriented*)
- h. Berorientasi pada keberhasilan (*success oriented*)

3.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan yaitu untuk :

1. Menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan apa yang lebih dominan digunakan oleh pemimpin perusahaan Adilaya.
2. Menguji dan menganalisis bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.
4. Menguji dan menganalisis bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan.

3.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh melalui penelitian ini yaitu :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan ilmu pengetahuan mengenai beberapa faktor di dalam perusahaan serta bagaimana pengaruhnya terhadap motivasi kerja sumber daya manusia

2. Pendalaman terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat membantu dalam mengidentifikasi beberapa variabel yang mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yang selanjutnya dapat digunakan oleh manajer sebagai panduan untuk memperbaiki motivasi karyawan di dalam perusahaan.
3. Penelitian ini dapat memudahkan perusahaan dalam mengidentifikasi masalah-masalah terkait gaya kepemimpinan dan motivasi yang dapat memicu permasalahan pada karyawannya.

3.6 **Sistematika Penelitian**

Bab I Pendahuluan

Bab ini terdiri dari enam bagian sub bab yang berbeda yang mencakup latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini mencakup teori-teori yang menjadi dasar (landasan teori) bagi variabel-variabel yang hendak diteliti yang meliputi variabel gaya kepemimpinan dan motivasi. Dalam bab ini akan dijelaskan definisi, faktor-faktor yang mempengaruhi/dipengaruhi, serta dimensi dari ketiga variabel tersebut.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menguraikan hal-hal mengenai lokasi dilakukannya penelitian, data penelitian beserta sumbernya dan juga teknik pengumpulan data, model, alat analisis, serta batasan operasional penelitian.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini merupakan bab inti yang akan menguraikan hasil dari penelitian serta pembahasan-pembahasan yang lebih mendalam mengenai variabel-variabel penelitian yang ada dalam perusahaan Adilaya, permasalahan yang dialami yang menyangkut variabel-variabel penelitian, pengolahan data, pengujian hipotesis, serta pemecahan masalah penelitian.

Bab V Penutup

Bab ini menjadi penutup laporan penelitian yang akan menguraikan saran-saran serta kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dibahas di dalam bab sebelumnya.