

# BAB I

## PENDAHULUAN

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

Persaingan di dalam dunia usaha sudah terbilang sangat ketat. Oleh karena itu agar tetap bertahan dan mendapatkan profit, perusahaan diminta untuk beradaptasi dalam perkembangan zaman, menggunakan strategi yang efektif, dan memiliki suatu keunggulan kompetitif.

Saat ini zaman sudah sangat berkembang dan berada di era globalisasi, dimana pada era ini sangat mudah untuk melakukan perdagangan secara internasional, hal ini dapat terjadi karena teknologi dan ilmu pengetahuan sudah sangat berkembang, serta adanya perdagangan bebas dimana mayoritas negara-negara di dunia sudah bekerja sama dalam bidang ekonomi, dan salah satu dampaknya adalah mudahnya untuk melakukan migrasi. Hal ini membuat dunia seolah tidak memiliki hambatan atau batas-batas antar dunia sudah hilang, dalam menyikapi globalisasi ini tentunya perusahaan perlu menerapkan strategi yang tepat supaya hal ini dapat menjadi manfaat bagi perusahaan. Diperlukannya usaha dari pihak manajerial untuk memanfaatkan peluang bisnis yang ada guna mencapai tujuan perusahaan, dan penggunaan strategi yang tepat dapat mengurangi efek negatif yang ditimbulkan dari fenomena globalisasi. Penggunaan strategi juga dapat diartikan sebagai rencana penerapan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, guna mendapatkan suatu keunggulan kompetitif. Dengan dimilikinya suatu keunggulan kompetitif, diharapkan perusahaan dapat bersaing dan mendapatkan profit. Untuk mencapai hal-hal tersebut maka perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang unggul serta kompeten. SDM merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan, mereka menjadi dasar penggerak, perencana, dan pemikir dalam

perusahaan. Agar aktivitas karyawan tetap berada sesuai dengan tujuan perusahaan, maka dibutuhkannya peran dari pimpinan untuk mengarahkan guna memaksimalkan performa dan kinerja karyawan.

Menurut Siagian (2002) dalam (Akbar, 2018) Tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, gaji, lingkungan kerja, komunikasi, kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi. Adapun penelitian yang menguatkan pendapat tersebut, Setyawan (2018) dalam jurnalnya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin adalah salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan cara dimana pemimpin mengarahkan pengikut mereka dan mempersiapkan mereka untuk bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2012 dalam Bahri, 2016).

Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk memimpin dan mengarahkan individu atau tim yang berada dalam kuasanya. Dalam mengarahkan karyawannya pemimpin menggunakan berbagai gaya kepemimpinan, hal itu dilakukan karena tingkat efektivitas dari tipe-tipe gaya kepemimpinan itu berbeda-beda dan sangat dipengaruhi pada situasi yang sedang dihadapi. Situasi dapat sangat bervariasi, maka dari itu sangat baik untuk mengasumsikan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang sangat efektif (Fiedler, 1964) dalam (Nawoseing'ollan & Roussel, 2017). Menurut Hersey & Blanchard (1995) dalam buku intisari teori kepemimpinan (Haryono, 2015), teori kepemimpinan situasional membahas perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan fungsi kepemimpinannya dan hubungan antara atasan dengan bawahan. Hersey & Blanchard sendiri mengklasifikasikan fungsi kepemimpinan dan hubungan antara atasan dengan bawahan menjadi 4 bagian yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

Motivasi adalah salah satu faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja selain dari segi kepemimpinan. Peningkatan kinerja karyawan berhubungan dengan peran kepemimpinan dan tingkat motivasi yang diberikan oleh perusahaan (Gede & Piartini, 2018). Oleh karena itu, motivasi dinilai memiliki kaitan yang erat sebagai salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penggerak seseorang agar dapat melakukan sesuatu untuk mencapai tujuannya ialah dengan adanya motivasi (Hasibuan 2010 dalam Kurniasari 2018). Bentuk dasar motivasi terbagi menjadi dua, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang terdapat dalam diri seseorang karena ia puas melakukan hal yang ia kerjakan. Sedangkan, motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berupa pujian atau apresiasi yang diberikan oleh pihak luar kepada dirinya. Salah satu teori motivasi adalah teori motivasi ERG (*existence, relatedness, and growth*) yang dikemukakan oleh Alderfer.

Motivasi muncul karena adanya kebutuhan dalam diri seseorang yang ingin ia penuhi. Kebutuhan eksistensi berkaitan dengan kebutuhan fisiologis, rasa aman, dan keselamatan yang menjadi suatu kebutuhan dasar bagi manusia. Selanjutnya, kebutuhan untuk berhubungan juga diperlukan oleh karyawan karena dalam menjalankan aktivitas pekerjaan setiap individu membutuhkan orang lain dan berinteraksi satu dengan yang lainnya dalam perusahaan. dan yang terakhir ialah kebutuhan untuk bertumbuh atau berkembang dalam perusahaan juga dibutuhkan oleh karyawan untuk meningkatkan dan mengembangkan dirinya dalam hal kemampuan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari et al. (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Parashakti & Setiawan (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin tinggi motivasi yang diberikan maka semakin baik juga kinerja karyawan tersebut.

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak dalam sektor tekstil & garmen yaitu CV. Bali Image Collection. CV. Bali

Image Collection sendiri sudah berdiri sejak tahun 2005, dan berfokus pada pembuatan pakaian wanita. Kantor pusat CV. Bali Image Collection terletak di Jalan Pasekan Gianyar Bali. Produk yang diproduksi CV. Bali Image Collection sudah terjual di dalam negeri maupun luar negeri, seperti Amerika, Eropa, Australia, dan Jepang. Target produksi inilah yang menuntut karyawan CV. Bali Image Collection untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat selalu membuat pakaian dengan kualitas tinggi. Mengingat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja oleh karena hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis merumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi karyawan CV. Bali Image Collection?
2. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Bali Image Collection?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Bali Image Collection?
4. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada CV. Bali Image Collection?

## **C. Batasan Masalah**

Adapun batasan dari penelitian yang telah penulis tentukan agar tidak menyimpang dari topik penelitian, batasan dalam penelitian ini dibuat supaya tidak terjadi perbedaan pandangan yang signifikan, penulis memberikan batasan sebagai berikut:

#### 1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2012) dalam (Bahri, 2016) gaya kepemimpinan merupakan cara dimana pemimpin mengarahkan mengarahkan pengikut mereka dan mempersiapkan mereka untuk bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hersey & Blanchard (1995) dalam buku intisari teori kepemimpinan (Haryono, 2015), teori kepemimpinan situasional membahas perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan fungsi kepemimpinannya dan hubungan antara atasan dengan bawahan. Hersey & Blanchard mengklasifikasikan gaya kepemimpinan situasional menjadi 4 bagian, yaitu:

a) Gaya kepemimpinan *telling*

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin bertugas untuk memberitahukan, menunjukkan, dan menginstruksikan secara spesifik kepada bawahan

b) Gaya kepemimpinan *selling*

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin bertugas untuk menjajakan, menjelaskan, dan membujuk bawahan.

c) Gaya kepemimpinan *participating*

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin sering mengajak para karyawan terlibat pada saat pengambilan keputusan, disini pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi

d) Gaya kepemimpinan *delegating*

Pada gaya kepemimpinan ini, tugas pemimpin adalah mendelegasikan tugas dan wewenang kepada bawahan dengan menerapkan sistem pengendalian yang baik.

## 2. Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2008) dalam (Susanto, 2019), motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan. Menurut Alderfer dalam (Shikalepo, 2020) motivasi ERG adalah teori motivasi yang fokusnya untuk memahami faktor yang akan mempengaruhi perilaku seseorang. Teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi tiga bagian yaitu:

### a) *Existence needs*

*Existence needs* merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, benefit.

### b) *Relatedness needs*

*Relatedness needs* merupakan kebutuhan interpersonal yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

### c) *Growth needs*

*Growth needs* merupakan kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi, hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

## 3. Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) dalam (Lie & Siagian, 2018) kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang dilihat dari aspek kuantitas, waktu kerja, kualitas, efektifitas, dan kemandirian untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dituliskan oleh penulis, maka penulis menentukan tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi karyawan CV. Bali Image Collection.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan CV. Bali Image Collection.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan CV. Bali Image Collection.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada CV. Bali Image Collection.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi manfaat bagi berbagai pihak, seperti:

1. Bagi Perusahaan:

Dengan adanya penelitian ini diharapkan pihak manajerial CV. Bali Image Collection mendapatkan informasi mengenai seberapa besar dampak dari penggunaan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa depan.

2. Bagi penulis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan baru bagi penulis yang kelak akan berguna didunia kerja.

## **F. Sistematika Penulisan**

Pada bagian sistematika penulisan, penulis akan mencoba memberikan gambaran tentang pembahasan yang akan dikaji dalam skripsi ini, yaitu:

### **Bab I: PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **Bab II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis yang penulis simpulkan dari penelitian-penelitian terdahulu.

### **Bab III: METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan jenis penelitian, tempat penelitian, objek penelitian, populasi, sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian data, metode analisis data.

### **Bab IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan mengenai analisis dari data-data penelitian serta pembahasan dari hasil analisis data-data penelitian.

### **Bab V: KESIMPULAN**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan, implikasi manajerial, dan saran yang penulis usulkan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak yang berkepentingan.