

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan industri yang semakin pesat sebagai dampak globalisasi membuat perusahaan semakin kompetitif dalam menghadapi persaingan yang terus meningkat. Hal ini mengharuskan perusahaan memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan di masa depan terutama pada sumber daya manusia. Tanpa sumber daya manusia maka kegiatan operasional dalam perusahaan tidak akan bisa berjalan. Sumber daya manusia adalah kunci terpenting bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Aljabar, 2020:4). Perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya agar dapat menghadapi persaingan di era globalisasi. Untuk menghadapi persaingan di era globalisasi, sosok pemimpin yang dapat memajemen sumber daya manusia dengan baik sangat dibutuhkan demi keberlangsungan hidup perusahaan. Perilaku dan sikap pemimpin akan memengaruhi kepemimpinan dalam perusahaan.

Kinerja karyawan memiliki dampak yang besar untuk keberhasilan suatu perusahaan. Kinerja karyawan yang baik akan sebanding dengan hasil yang baik pula bagi bisnis perusahaan. Menurut Suhardi (2019:298) kinerja merupakan sejauh mana seseorang atau sekelompok orang mampu atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan atasan sesuai dengan tanggung jawabnya dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan merupakan ukuran

yang dapat digunakan pihak manajemen untuk memberikan berbagai penghargaan sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawannya.

Kinerja karyawan di PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung didasarkan pada tabel pra survei yang dilakukan.

**Tabel 1.1**  
**Pra Survei Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Hasil					Jumlah Sampel	Rata-Rata Skor	Ket.
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)			
1	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai standar yang telah ditentukan.	9	17	4	0	0	30	4,2	B
2	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai target kerja yang ditentukan	3	12	7	6	2	30	3,3	CB
3.	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan.	10	8	8	4	0	30	3,8	CB
4	Saya hadir tepat waktu setiap hari sesuai jadwal kerja yang ditentukan.	9	12	5	4	0	30	3,9	CB
5	Saya mampu bekerjasama	5	15	7	3	0	30	3,7	CB

No	Pernyataan	Hasil					Jumlah Sampel	Rata-Rata Skor	Ket.
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)			
	dengan baik dengan tim kerja yang telah ditentukan.								
	Jumlah	36	64	31	17	2	150	3,8	CB

Sumber: Disusun dan diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa pada pernyataan pertama rata-rata jawaban responden 4,2 berada pada rentang skala dengan kriteria baik (B) yang menyatakan bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugasnya, pernyataan kedua rata-rata jawaban responden 3,3 berada pada rentang skala cukup baik (CB) yang menyatakan bahwa karyawan cukup mampu mencapai target perusahaan, pernyataan ketiga rata-rata jawaban responden 3,8 berada pada rentang skala cukup baik (CB) yang menyatakan bahwa karyawan cukup mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan, pernyataan keempat rata-rata jawaban responden 3,9 berada pada rentang skala cukup baik (CB) yang menyatakan bahwa karyawan cukup mampu hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja setiap hari, pernyataan kelima rata-rata jawaban responden 3,8 berada pada rentang skala cukup baik (CB) yang menyatakan bahwa karyawan cukup mampu bekerja sama dalam tim yang ditentukan perusahaan dengan baik.

Jika dilihat dari jawaban para responden yaitu rata-rata jawaban para karyawan 3,8 berada pada rentang skala cukup baik (CB) yang artinya karyawan PT. Coca-Cola Europacific Partners belum mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan fakta di atas indikator tertinggi yang harus dipertahankan adalah kemampuan karyawan menyelesaikan tugas sesuai standar yang telah ditentukan dengan skor 4,2 dan indikator yang harus diperbaiki adalah kemampuan karyawan mencapai target perusahaan dengan skor 3,3.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Coca-Cola Europacific Partners antara lain Gaya Kepemimpinan, Hubungan Kerja dan secara tidak langsung Motivasi Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan dalam perusahaan.

Perusahaan dapat mempertahankan kinerja karyawan yang baik dan memperbaiki kinerja karyawan diperlukan kepemimpinan yang baik untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan. Kepemimpinan tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan seseorang dalam perusahaan. Menurut Wijoyo, dkk., (2021:104) gaya kepemimpinan adalah model perilaku seorang pemimpin yang dapat dibuat untuk menyelaraskan tujuan organisasi atau perusahaan dengan tujuan masing-masing anggota organisasi atau karyawan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Definisi ini menekankan bahwa gaya kepemimpinan adalah penyelarasan tujuan personal dengan perusahaan melalui perilaku pemimpin organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dimiliki seorang atasan

dalam memberikan pengaruh pada bawahannya. Terdapat berbagai indikator dalam mengukur gaya kepemimpinan seorang atasan dalam perusahaan yaitu mulai dari sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian seorang atasan dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan seorang atasan diindikasikan membawa pengaruh dalam hasil kinerja karyawan dalam perusahaan. Penilaian kinerja yang baik tidak lepas dari peran atasan di PT. Coca-Cola Europacific Partners.

Gaya Kepemimpinan di PT. Coca-Cola Europacific Partners didasarkan pada tabel pra survei yang dilakukan.

**Tabel 1.2**  
**Pra Survei Gaya Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Hasil					Jumlah Sampel	Rata-Rata Skor	Ket.
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)			
1.	Pimpinan saya melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan.	8	14	6	2	0	30	3,9	CB
2.	Pimpinan saya dapat menyelesaikan konflik yang terjadi dengan baik.	6	16	6	2	0	30	3,9	CB
3.	Pimpinan saya bijaksana dalam mengambil keputusan.	8	16	4	2	0	30	4	B

No	Pernyataan	Hasil					Jumlah Sampel	Rata-Rata Skor	Ket.
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)			
4.	Pimpinan saya memberikan pengarahan dengan jelas.	10	17	2	0	1	30	4,2	B
5.	Pimpinan saya dapat berkomunikasi baik dengan semua karyawan.	7	10	11	0	2	30	3,7	CB
6.	Pimpinan saya memberikan sanksi yang jelas dan tegas.	11	15	3	0	1	30	4,2	B
	Jumlah	50	88	32	6	4	180	4,8	B

Sumber: Disusun dan diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa pada pernyataan pertama rata-rata jawaban responden 3,9 berada pada rentang skala cukup baik (CB) yang menyatakan bahwa pemimpin cukup mampu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan, pernyataan kedua rata-rata jawaban responden 3,9 berada pada rentang skala cukup baik (CB) yang menyatakan bahwa pemimpin cukup mampu dalam menyelesaikan konflik perusahaan dengan baik, pernyataan ketiga rata-rata jawaban responden 4 berada pada rentang skala baik yang menyatakan bahwa pemimpin mampu bijaksana dalam mengambil keputusan, pernyataan keempat rata-rata jawaban responden 4,2 berada pada rentang skala baik (B) yang menyatakan bahwa pemimpin mampu memberikan pengarahan dengan jelas kepada bawahan, pernyataan kelima rata-

rata jawaban responden 3,7 berada pada rentang skala cukup baik (CB) yang menyatakan bahwa pemimpin cukup mampu berkomunikasi dengan baik pada bawahan, pernyataan keenam rata-rata jawaban responden 4,2 berada pada rentang skala baik (B) yang menyatakan bahwa pemimpin mampu memberikan sanksi yang jelas dan tegas pada karyawan atau bawahan.

Jika dilihat dari jawaban para responden yaitu rata-rata jawaban para karyawan 4,8 berada pada rentang skala baik yang artinya gaya kepemimpinan PT. Coca-Cola Europacific Partners memberikan pengaruh pada kualitas kinerja karyawan.

Berdasarkan fakta di atas indikator tertinggi yang harus dipertahankan perusahaan adalah pemberian pengarahan dengan jelas terhadap tugas dan sanksi pada karyawan dengan skor 4,2 dan indikator yang harus diperbaiki atau ditingkatkan adalah komunikasi atasan dengan karyawan di perusahaan dengan skor 3,7.

Perusahaan dapat mempertahankan dan memperbaiki gaya kepemimpinan dengan membangun atau menjalin hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan. Hubungan kerja yang baik akan memudahkan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan bersama. Hubungan kerja yang positif penting di dalam organisasi atau perusahaan untuk memastikan karyawan menyelesaikan tugas kerja dengan baik dan tujuan perusahaan dapat dicapai (Sarwono, dkk., 2019:58).

Hubungan kerja di PT. Coca-Cola Europacific Partners didasarkan pada tabel pra survei yang dilakukan.

**Tabel 1.3**

**Pra Survei Hubungan Kerja**

No	Pernyataan	Hasil					Jumlah Sampel	Rata-Rata Skor	Ket.
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)			
1.	Hubungan pemimpin dan karyawan terjalin baik tidak ada masalah.	9	17	3	1	0	30	4,1	B
2.	Pemimpin dan karyawan saling menghargai.	10	15	4	1	0	30	4,1	B
3.	Karyawan bekerja sesuai dengan perjanjian kerja.	7	18	2	3	0	30	4	B
4.	Kebebasan berpendapat bagi karyawan mengenai pekerjaan.	9	14	4	2	1	30	3,9	B
5.	Pemimpin memberikan pujian kepada karyawan yang kinerjanya baik.	5	12	11	2	0	30	3,7	B
	Jumlah	40	76	24	9	1	150	4	B

Sumber: Disusun dan diolah oleh penulis



Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa pada pernyataan pertama rata-rata jawaban responden 4,1 berada pada rentang skala baik (B) yang menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan sudah terjalin dengan baik dan tidak ada masalah, pernyataan kedua rata-rata jawaban responden 4,1 berada pada rentang skala baik (B) yang menyatakan bahwa pemimpin dan karyawan sudah saling menghargai, pernyataan ketiga rata-rata jawaban responden 4 berada pada rentang skala baik (B) yang menyatakan bahwa karyawan bekerja sudah sesuai dengan perjanjian kerja, pernyataan keempat rata-rata jawaban responden 3,9 berada pada rentang skala cukup baik (CB) yang menyatakan bahwa karyawan memiliki kebebasan dalam mengungkapkan pendapatnya, pernyataan kelima rata-rata jawaban responden 3,7 berada pada rentang skala cukup baik (CB) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kinerja baik diberikan pujian oleh pemimpin.

Berdasarkan fakta di atas indikator tertinggi yang harus dipertahankan adalah hubungan yang terjalin antara pemimpin dan atasan serta rasa saling menghargai dengan skor 4,1 dan indikator terendah yang harus diperbaiki adalah pemberian pujian dari atasan kepada bawahan yang memiliki kinerja baik dengan skor 3,7.

Perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan hubungan kerja yang baik dalam perusahaan melalui motivasi kerja. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan berkaitan dengan kinerjanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang mendorong semangat seseorang untuk melakukan tugasnya sesuai dengan tujuan perusahaan (Sitorus, 2020:57).

Motivasi kerja di PT. Coca-Cola Europacific Partners didasarkan pada tabel pra survei yang dilakukan.

**Tabel 1.4**

**Pra Survei Motivasi Kerja**

No	Pernyataan	Hasil					Jumlah Sampel	Rata-Rata Skor	Ket.
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)			
1.	Saya termotivasi karena visi perusahaan jelas.	9	17	1	2	1	30	4	B
2.	Saya termotivasi karena target kerja yang mudah dicapai.	5	10	8	4	3	30	3,3	CB
3.	Saya termotivasi karena memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas.	7	21	1	0	1	30	4,1	B
4	Saya termotivasi karena gaji mencukupi.	8	16	4	2	0	30	4	B
5.	Saya termotivasi pimpinan mampu mengarahkan bawahan.	12	13	5	0	0	30	4,2	B

No	Pernyataan	Hasil					Jumlah Sampel	Rata-Rata Skor	Ket.
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)			
6.	Saya termotivasi karenan lingkungan kerja nyaman.	9	17	4	0	0	30	4,2	B
	Jumlah	50	94	23	8	5	180	4,8	B

Sumber: Disusun dan di olah oleh penulis

Berdasarkan tabel 1.4 dapat dilihat bahwa pada pernyataan pertama rata-rata jawaban responden 4 berada pada rentang skala baik (B) yang menyatakan karyawan mampu memahami visi dan misi perusahaan dengan jelas, pernyataan kedua rata-rata jawaban responden 3,3 berada pada rentang skala cukup baik (CB) yang menyatakan bahwa karyawan mampu mencapai target perusahaan, pernyataan ketiga rata-rata jawaban responden 4,1 berada pada rentang skala baik (B) yang menyatakan bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dalam perusahaan, pernyataan keempat rata-rata jawaban responden 4 berada pada rentang skala baik (B) yang menyatakan bahwa karyawan mendapatkan gaji yang mencukupi kebutuhannya, pernyataan kelima rata-rata jawaban responden 4,2 berada pada rentang skala baik (B) yang menyatakan bahwa karyawan pemimpin mampu mengarahkan bawahan terkait pekerjaan dengan baik, pernyataan keenam rata-rata jawaban responden 4,8 berada pada rentang skala baik (B) yang menyatakan bahwa lingkungan perusahaan sudah nyaman.

Jika dilihat dari jawaban para responden yaitu rata-rata jawaban para karyawan 4,8 berada pada rentang skala baik yang menyatakan motivasi memengaruhi semangat karyawan agar dengan kinerja yang lebih baik maka tujuan-tujuan perusahaan akan mudah dicapai.

Berdasarkan fakta di atas indikator tertinggi yang harus dipertahankan perusahaan adalah pengarahan pemimpin kepada bawahannya sebagai motivasi kerja agar dapat mencapai tujuan perusahaan dan membuat kenyamanan dalam lingkungan tempat karyawan bekerja dengan skor 4,2 dan indikator terendah yang harus diperbaiki adalah motivasi atasan kepada bawahan agar mudah mencapai target perusahaan dengan skor 3,3.

Jadi, motivasi kerja bagi karyawan memicu semangat karyawan untuk memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Melalui motivasi kerja tujuan PT. Coca-Cola Europacific Partners akan mudah dicapai karena semangat karyawan dalam menyelesaikan tugas sebagai peningkatan kinerja dari sebelumnya. Pentingnya motivasi kerja bagi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan ditandai dengan tugas karyawan harus dikerjakan dengan selesai dan tercapainya target dengan tepat waktu sesuai dengan perintah atasan. Menurut pengamatan penulis, terkadang terdapat kendala dalam menyelesaikan tugas dengan target yang besar sulit dicapai sehingga membuat karyawan terhambat dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target. Sehingga perusahaan perlu memperbaiki atau meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan dengan maksimal melalui pemimpin perusahaan.

Selain gaya kepemimpinan dan hubungan kerja yang menyebabkan kinerja karyawan kurang maksimal juga terdapat motivasi kerja sebagai penyebab tidak langsung yaitu motivasi. Selain itu terdapat fenomena yang berkaitan antara motivasi kerja yang dimiliki para karyawan dan juga harapan dari perusahaan. Perusahaan mengharapkan karyawan dapat mempertahankan dan memperbaiki kinerjanya untuk dapat berkontribusi memajukan perusahaan. Melalui motivasi kerja karyawan, semangat karyawan pada pekerjaan akan timbul dan membuat karyawan bersinergi dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai target.

Motivasi kerja merupakan bentuk dorongan atasan pada bawahan sebagai perhatian pemimpin kepada karyawan karena mau berkontribusi untuk memajukan perusahaan. Setiap pemimpin menginginkan motivasi kerja dimiliki oleh para karyawan agar tujuan perusahaan tercapai. Motivasi kerja adalah proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk mencapai tujuan perusahaan agar dapat memenuhi kebutuhannya (Sahir, dkk., 2022:61).

Melalui pengamatan yang terjadi pada kinerja karyawan di PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung terdapat fenomena tentang kinerja buruk karyawan yang belum mampu mencapai target kerja dengan baik atau maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Charisma Ayu Pramuditha, dan Faradila Meirisa (2019), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Arief Teguh Nugroho (2018), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Kevin Roberto Parinusa dan Hendri Dunan (2022) hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lina Ari Rahmawati (2018) menyatakan bahwa hubungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Charisma Ayu Pramuditha dan Faradila Meirisa (2019), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh pada kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nur Hasmalawati (2018), menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena masalah dalam latar belakang penelitian ini dan masih terdapatnya perbedaan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti mengambil penelitian ini dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN HUBUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. COCA-COLA EUROPACIFIC PARTNERS CIBITUNG”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja karyawan pada PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung?
2. Apakah Hubungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja

- karyawan pada PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung?
  4. Apakah Hubungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung?
  5. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung?
  6. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening?
  7. Apakah Hubungan Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening?

### **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja karyawan pada PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung.
- b. Untuk mengetahui pengaruh Hubungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja karyawan pada PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung.
- c. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh

langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung.

d. Untuk mengetahui pengaruh Hubungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung.

e. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Coca-Cola Europacific Partners Cibitung.

f. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

g. Untuk mengetahui pengaruh Hubungan Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

## 2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

### a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai variabel-variabel yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan dan hubungan kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel intervening yang selanjutnya dapat memberikan



informasi bagi perusahaan untuk membuat keputusan saat ini dan masa depan.

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Perusahaan, penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia di masa yang akan datang.
- 2) Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan literatur untuk melakukan penelitian selanjutnya yang memiliki variabel yang terkait dengan bidang ini.
- 3) Bagi Penelitian Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai topik ini.

