

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan perusahaan merupakan hasil dari bentuk kerjasama antar divisi yang bekerja didalamnya. Kinerja menurut Jumingan (2016:239) adalah gambaran prestasi yang dicapai perusahaan dalam kegiatan operasionalnya baik menyangkut aspek keuangan, aspek pemasaran, aspek penghimpunan dana dan penyaluran dana, aspek teknologi, maupun aspek sumber daya manusianya.

Perusahaan atau organisasi mulai menyadari pentingnya kualitas sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan tersebut. Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2019:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut A.F. Stoner dalam L.P. Sinambela (2018:8) manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan, bertujuan untuk memasok suatu organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi serta jabatan yang tepat saat organisasi membutuhkannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa merupakan bagian terpenting dalam kegiatan perusahaan agar dapat terwujudnya tujuan dan kebutuhan perusahaan.

Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan

moral dan etika. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja merupakan pencapaian atas tanggungjawab yang diberikan oleh masing-masing orang.

Sedangkan menurut Rivai dan Basri dalam Masram (2017:138) menyatakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah di sepakati bersama. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang terikat oleh periode waktu dan hal-hal yang disepakati bersama.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari sumber daya manusia yang memiliki tujuan untuk di capai. Sumber daya manusia dan kinerja merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan dalam kegiatan perusahaan.

Kinerja karyawan akan dapat terlihat dari beberapa faktor, diantaranya gaya kepemimpinan, *human relation*, beban kerja dan sebagainya. Kinerja karyawan PT. Seoul Precision Metal yang tinggi sangat diharapkan oleh perusahaan guna mencapai keberhasilan tujuan perusahaan dan kemampuan untuk tetap bertahan. Semakin banyaknya jumlah karyawan yang memiliki kinerja yang baik, maka akan semakin baik pula produktivitas perusahaan secara keseluruhan dan akan meningkatkan penjualan perusahaan.

PT. Seoul Precision Metal adalah perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) bergerak dibidang manufaktur yang memproduksi barang berupa *screw*. Berdiri pada tahun 2000 PT. Seoul Precision Metal merupakan perusahaan skala

kecil namun memiliki tingkat penjualan yang mampu menjadikannya tetap bertahan hingga saat ini, dengan jangkauan pasar dalam negeri dan luar negeri (ekspor). Dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat dan semakin tingginya persaingan industri dengan produk sejenis yang kompetitif, perusahaan harus mampu merespon dengan cepat dan tepat kondisi tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan “kunci utama” agar perusahaan dapat bertahan, dimulai dari pemimpin dalam perusahaan tersebut sampai pada kinerja karyawan yang berada didalamnya.

Menurut Anoraga dalam Sutrisno (2017:214) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu. Pengertian ini menjelaskan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan

Wahyudi (2017:119) menyampaikan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merujuk pada kemampuan untuk memberikan pengaruh kepada individu lain agar dapat tercapainya maksud dan tujuan yang diharapkan.

Hasil kegiatan pra survey yang dilakukan penulis dengan beberapa karyawan didapati adanya indikasi lemahnya gaya kepemimpinan di PT. Seoul Precision Metal, berikut tabel rinciannya :

**Tabel 1. 1**  
**Hasil Pra Survey Gaya Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Hasil		Jumlah Sampel
		Ya	Tidak	
1	Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin	7	3	10
2	Karyawan dapat menyampaikan saran dan pendapat	2	8	10
3	Pemimpin selalu terbuka dalam menerima kritik dan saran	3	7	10
4	Pemimpin mematuhi peraturan dengan tegas	9	1	10
5	Pemimpin memiliki/memperbaharui prosedur kerja/SOP	2	8	10
6	Pemimpin memahami <i>job description</i> tiap karyawan	1	9	10

Sumber : Data Diolah Penulis (2021)

Berdasarkan tabel 1.1 yang dilakukan peneliti maka dapat dilihat bahwa masih terdapat gaya kepemimpinan yang kurang sesuai kepada karyawan.

Keputusan didominasi oleh pemimpin, lemahnya kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam mengambil keputusan. Kurang kompatibelnya pemimpin tersebut terlihat juga dari lemahnya penguasaan pemimpin mengenai *job description* tiap divisi dalam perusahaan. Rauch dan Behling dalam Ansory dan Indrasari (2018:86) kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Priansa (2017:297) mengemukakan bahwa pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang

dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan 2 fungsi utama : (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya.

Ada beberapa faktor yang menjadi penyebab menurunnya penjualan PT. Seoul Precision Metal, salah satunya adalah perubahan struktural manajemen yakni pergantian pemimpin. Gaya kepemimpinan yang baru adalah setiap permasalahan dan keputusan sekecil apapun diharuskan ada keterlibatan pemimpin tersebut. Hal ini terjadi karena adanya pemangkasan beberapa manajer yang diputuskan oleh pemimpin baru. Karyawan di bagian staf hingga operator produksi bekerja di bawah koordinasi langsung dengan pemimpin, salah satu contoh permasalahan yang terjadi ialah perubahan jadwal pengiriman barang kepada customer dikarenakan *screw* belum selesai proses *qualification checking* dan *packaging* pada hari yang sudah dijadwalkan tersebut. Permasalahan ini merupakan indikasi terjadinya penurunan kinerja karyawan yang berakibat pada penurunan penjualan.

Berdasarkan pra survey yang peneliti lakukan, kondisi yang terjadi pada PT. Seoul Precision Metal ialah terjadinya penurunan penjualan sejak tahun 2017 hingga saat ini.



**Tabel 1. 2**

**Data Penjualan PT. Seoul Precision Metal**

No.	Tahun	Target Penjualan	Aktual Penjualan	Keterangan
1	2016	Rp. 90.000.000.000	Rp. 101.283.978.200	Tercapai
2	2017	Rp. 90.000.000.000	Rp. 98.811.774.100	Tercapai
3	2018	Rp. 90.000.000.000	Rp. 88.900.321.400	Tidak Tercapai
4	2019	Rp. 90.000.000.000	Rp. 80.540.312.900	Tidak Tercapai
5	2020	Rp. 90.000.000.000	Rp. 86.700.211.400	Tidak Tercapai

Sumber : Marketing PT. Seoul Precision Metal

Dari data di atas dapat diketahui bahwa penjualan PT. Seoul Precision Metal tahun 2016-2020 mengalami penurunan 3 tahun terakhir dari target penjualan yang ditentukan. Pada tahun 2016-2017 penjualan yang dilakukan dapat melebihi target penjualan yang ditetapkan perusahaan, sedangkan pada tahun 2018 penjualan mulai menurun dimana hanya mencapai Rp. 88.900.321.400,- dan hal ini dapat disimpulkan bahwa target perusahaan tidak dapat tercapai. Penurunan penjualan pun menurun lagi ditahun 2019, bahkan semakin jauh menurun dari penjualan tahun 2018 dan target penjualan yang ditetapkan perusahaan yakni Rp. 80.540.312.900,.

Tahun 2020 aktual penjualan mengalami peningkatan senilai Rp. 86.700.211.400,- dibanding penjualan tahun sebelumnya, namun peningkatan tersebut masih belum sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Fenomena selanjutnya yang terjadi pada PT. Seoul Precision Metal adalah *human relation*. Berdasarkan pra survey yang penulis lakukan kepada beberapa karyawan adalah kurangnya komunikasi secara lisan dimana karyawan merasa takut untuk menyampaikan informasi, pertanyaan, saran maupun kritikan kepada pemimpin karena pemimpin ingin keputusannya diikuti, ditambah dengan faktor pemimpin yang memiliki tingkat emosional yang tinggi dan tempramen. Menurut Effendy dalam Jurnal Bisnis dan Manajemen (2014:2) “*Human Relation* mempunyai fungsi untuk memotivasi para karyawan, membangkitkan motif mereka, menggugah daya gerak mereka untuk bekerja lebih giat”. Dari pendapat diatas, dapat diartikan bahwa *human relation* mengacu pada cara untuk meningkatkan motivasi dan cara untuk meningkatkan interaksi dengan rekan kerja atau pemimpin agar mampu bekerja lebih giat, namun ternyata hal ini berbanding terbalik dengan fenomena yang terjadi pada PT. Seoul Precision Metal.

Fenomena *human relation* di lingkungan PT. Seoul Precision Metal pun terjadi pada kurang eratnya hubungan antar rekan kerja satu sama lain. Suasana kerja yang kurang menyenangkan dengan sesama rekan kerja dan masih terdapatnya perasaan senioritas dilingkungan kerja. Karyawan yang memiliki masa kerja lama merasa sebagai senior yang masih harus dihormati, hal ini membuat karyawan baru menjadi kurang nyaman berinteraksi dengan sesama rekan kerja sehingga kurangnya kerjasama tim dalam pekerjaan.

Keith Davis dalam bukunya dikutip oleh Hasan dalam e-jurnal (2015:3) menyatakan, ditinjau dari sudut pimpinan yang bertanggungjawab untuk memimpin kelompok, *human relation* adalah interaksi dari orang-orang kedalam

suasana kerja dengan motivasi mereka akan bekerja sama secara produktif, kooperatif dengan kepuasan baik mengenai segi ekonomi maupun psikologis dan sosialnya. Pengertian ini menjelaskan bahwa pemimpin memiliki peranan penting untuk menciptakan *human relation* dengan karyawan agar dapat timbul kegiatan kerja yang produktif.

*Human relation* pada dasarnya merupakan komunikasi antarpersonal yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan yang berorientasi pada perilaku manusia (*action oriented*), seperti dijelaskan oleh Onong (2009:138) *human relation* adalah hubungan yang termasuk ke dalam komunikasi antar personal (*interpersonal communication*) sebab berlangsung pada umumnya antara dua orang secara dialogis, dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu komunikasi karena sifatnya perilaku manusia (*action oriented*), mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang. Pengertian ini menjelaskan bahwa *human relation* merupakan bentuk interaksi antarpersonal yang dilakukan secara dialogis. Dilihat dari segi kepemimpinan ialah bertanggung jawab terhadap suatu kelompok dalam organisasi atau perusahaan, *human relation* merupakan bentuk interaksi orang-orang dalam situasi kerja yang memotivasi saling bekerja sama secara efektif dan efisien sehingga tercapai kepuasan kerja yang tinggi.

Hasil pra survey berikutnya, motivasi kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Seoul Precision Metal. Motivasi kerja cenderung menurun karena tidak adanya dorongan dari pemimpin. Krisis motivasi yang terjadi dikarenakan kurangnya keharmonisan antar karyawan dan juga tidak terjalinnya kerjasama yang baik satu sama lain. Didukung secara fakta antar karyawan yang



dikejar target masing-masing sibuk dengan *job description* tanpa mempedulikan kerjasama tim. Hal ini dikarenakan pemimpin yang bergaya kepemimpinan otoriter, kebijakan dan keputusan apapun hanya berasal dari pemimpin. Sebagai contoh, jika satu divisi sedang menghadapi permasalahan maka pemimpin dengan cepat menyimpulkan bahwa hal tersebut kesalahan divisi terkait. Akibatnya divisi tersebut menyalahkan divisi lain yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan yang terjadi bahkan ikut dilibatkan. Adapun pemimpin tersebut tidak melakukan investigasi atas permasalahan yang terjadi, yang seharusnya pada saat investigasi ada poin-poin yang perlu dievaluasi dan dapat didiskusikan bersama setelah itu pemimpin dapat membuat kebijakan dan keputusan yang tepat agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik sesuai kebutuhan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017:26) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Selain itu kurangnya dorongan dari pemimpin untuk menegur maupun memberikan sanksi bagi para karyawannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan akar penggerak dalam diri individu untuk melakukan pekerjaan, baik untuk kepentingan individu ataupun kelompok.

Hasil penelitian Fahmi Kamal dan Emil Zahara Abdillah (2018) yaitu : Gaya kepemimpinan (X) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pandu Siwi Sentosa Jakarta.

Hasil penelitian Tulus Pratama (2019) yaitu : Gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z) pegawai Bappeda

Kab. Morowali, Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai Bappeda Kab. Morowali, Motivasi kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Bappeda Kab. Morowali, Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja (Y) pegawai Bappeda Kab. Morowali.

Hasil penelitian Nasruddin (2020) yaitu : Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Z), kinerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan (Y). Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan (Y) aparatur sipil negara Rektorat Universitas Islam Negeri Alauddin Makasar melalui kinerja (Z).

Hasil penelitian Chintya Ones Charli (2020) yaitu : Pengaruh secara langsung *human relation* ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening, pengaruh langsung antara lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening, pengaruh langsung antara budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening pada dinas pendidikan Provinsi Sumatra Barat.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut penulis ingin mendapatkan gambaran yang lebih jauh dan membahasnya lebih rinci, maka penulis mengambil penelitian ini dengan judul **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN HUMAN RELATION TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. SEOUL PRECISION METAL.**

## B. Perumusan 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. Seoul Precision Metal?
2. Apakah *human relation* berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada PT. Seoul Precision Metal?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Seoul Precision Metal?
4. Apakah *human relation* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Seoul Precision Metal?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Seoul Precision Metal?
6. Apakah gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Seoul Precision Metal?
7. Apakah *human relation* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Seoul Precision Metal?

## C. Tujuan Penelitian

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

- a. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada PT. Seoul Precision Metal.

- b. Untuk mengetahui pengaruh langsung *human relation* terhadap motivasi kerja pada PT. Seoul Precision Metal.
- c. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Seoul Precision Metal.
- d. Untuk mengetahui pengaruh langsung *human relation* terhadap kinerja karyawan pada PT. Seoul Precision Metal.
- e. Untuk mengetahui pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Seoul Precision Metal.
- f. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Seoul Precision Metal?
- g. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung *human relation* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Seoul Precision Metal?

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai

berikut :

- a. Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu gaya kepemimpinan dan *human relation* yang kemudian dapat menjadi pedoman bagi perusahaan agar dapat memecahkan masalah perusahaan terutama dibidang Sumber Daya Manusia, dan dapat memberikan masukan dalam hal pemikiran, yang akan berguna untuk pembuatan keputusan di masa sekarang maupun masa mendatang.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat maupun masukan sebagai bahan pertimbangan berkaitan dengan gaya kepemimpinan, *human relation* dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

c. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu contoh bentuk pengaplikasian dan pengimplementasian dari hasil studi selama ini dalam kehidupan nyata khususnya di dunia bisnis. Penelitian ini juga memberikan gambaran kepada peneliti tentang permasalahan-permasalahan mengenai manajemen Sumber Daya Manusia yang dihadapi oleh perusahaan yang selanjutnya dapat menjadi pedoman peneliti dalam berkiprah di dunia kerja mendatang. Dan bagi peneliti berikutnya diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai topik ini.

