

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam suatu organisasi tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu faktor yang mendukung dalam pencapaian tujuan tersebut adalah sumber daya manusia didalam organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi karna keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.

Setiap organisasi di dalam perusahaan tentu selalu mempunyai tujuan dan menginginkan adanya suatu keberhasilan dalam usahanya. Suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuannya, harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan atau organisasi (Sitorus et al., 2019). Tanpa kemampuan yang baik dari karyawan, tujuan yang ditetapkan tidak akan pernah tercapai. Hal ini dapat terjadi karena banyak karyawan yang tidak berusaha maksimal dalam pekerjaannya, sehingga target yang ditetapkan perusahaan tidak tercapai sebagai akibat dari kinerja karyawan yang tidak maksimal Kinerja berasal.

PT. Semen Padang adalah perusahaan BUMN produsen semen tertua di Indonesia yang didirikan pada tanggal 18 Maret 1910 dengan nama *NV Nederlandsch Indische Portland Cement Maatschappij* (NV NIPCM) yang merupakan pabrik semen pertama di Indonesia.

Perusahaan ini merupakan pabrik semen ternama karena menghasilkan semen terbaik yang diproses dan diolah oleh pekerja ahli dalam bidangnya. Untuk itu pengelolaan Sumber Daya Manusia sangat berperan penting dalam kemajuan perusahaan PT. Semen Padang. 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 menjadi landasan yang sesungguhnya bagi organisasi karena tanpa adanya kinerja maka tujuan yang dimiliki oleh organisasi tidak dapat dicapai. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan mampu menyelesaikan permasalahan dan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi. Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Karenanya kinerja karyawan merupakan hal yang patut mendapat perhatian penting dari pihak perusahaan. Kinerja dari sumber daya manusia yang baik, mampu berkontribusi untuk kinerja dan kemajuan perusahaan tersebut. (Syahputra & Gilang, 2019) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja yang dihasilkan. (Siagian & Khair, 2018) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi, secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan prestasi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge + Skill*).

Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai tujuan. Untuk membuat karyawan memiliki kinerja yang tinggi, perusahaan harus memperhatikan harapan dan kebutuhan karyawan agar memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Dalam melakukan pekerjaan karyawan perlu didukung oleh fasilitas yang memadai guna mendorong menghasilkan suatu hasil yang optimal. Bukan hanya itu, dalam melakukan pekerjaan karyawan sangat membutuhkan lingkungan kerja yang baik yang akan membantu memberikan rasa nyaman bagi karyawan sehingga menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya dukungan dan perhatian yang diberikan atasan kepada karyawan melalui berbagai fasilitas yang diberikan akan berdampak pada semangat kerja karyawan sehingga dapat membuat karyawan merasa nyaman saat bekerja yang akan menghasilkan kepuasan kerja bagi karyawan.

(Dinyati, Aghnia Ilmi; Wilandika, Angga; Supriyatna, 2018) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan pemberian kontribusi ekonomi. Sedangkan (Fajrin & Susilo, 2018) menjelaskan bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja karyawan juga sangat berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. (Syahputra & Gilang, 2019) menjelaskan bahwa Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain

untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan seorang pemimpin yang mampu bekerja secara efektif. Semakin pandai pemimpin dalam melaksanakan peranannya, tentunya semakin cepat tujuan perusahaan akan tercapai. (Fajrin & Susilo, 2018) menjelaskan bahwa Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Sedangkan (Siagian & Khair, 2018) menjelaskan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang padasaat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Gaya kepemimpinan dapat dikatakan berhasil jika gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tersebut dapat diterima dengan baik oleh para bawahannya sehingga karyawan pun dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Oleh karena itu, peran gaya kepemimpinan bagi seorang pemimpin sangatlah penting bagi keberhasilan suatu organisasi/perusahaan. Yang dibutuhkan dari seorang pemimpin adalah bagaimana cara dia memimpin dan memperlakukan setiap anggotanya. Menjalin kedekatan dan hubungan emosional dengan anggota atau bawahan bukanlah suatu masalah yang seharusnya bisa diterapkan oleh pemimpin untuk lebih menjaga hubunga baik antara pemimpin dengan

bawahan. Namun sering kali yang terjadi adalah seorang pemimpin kurang memperhatikan keadaan anggotanya, komunikasi yang tidak terjalin satu sama lain, lebih sibuk dengan harapan dan target yang diinginkan sehingga lupa bahwa semua itu bisa tercapai atas kontribusi setiap anggota organisasi.

Suatu perusahaan tentunya mengharapkan kinerja yang optimal dari karyawannya. Untuk mencapai kinerja yang optimal itu salah satunya dapat dicapai melalui *self efficacy*. *Self efficacy* sangat diperlukan dalam mengembangkan kinerja karyawan karena dengan adanya *self efficacy* dalam diri individu akan menimbulkan keyakinan akan kemampuan dirinya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasannya secara tepat waktu. (Rizki Noviawati, 2018) menjelaskan bahwa *self efficacy* adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuai yang diisyaratkan. *Self-efficacy* merupakan penilaian seseorang tentang apakah dia dapat secara sukses mempelajari pengetahuan atau keterampilan. *Self-efficacy* merupakan penentu kesiapan belajar. (Adianita et al., 2017) menjelaskan bahwa Efikasi adalah persepsi mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu.

Efikasi diri berhubungan dengan keyakinan bahwa diri memiliki kemampuan tindakan yang diharapkan. Efikasi adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuai dengan yang dipersyaratkan. Efikasi ini berbeda dengan aspirasi (cita-cita), karena cita-cita menggambarkan sesuatu yang ideal yang seharusnya (dapat dicapai), sedang efikasi menggambarkan penilaian kemampuan diri. Perubahan tingkah laku dalam,

sistem Bandura kuncinya adalah perubahan ekspektasi efikasi (efikasi diri). Sedangkan (Wilujeng, 2019) menjelaskan bahwa *Self efficacy* adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Keyakinan berhubungan dengan dorongan atau motivasi dari diri sendiri yang dimiliki oleh karyawan untuk lebih percaya diri dan memiliki keyakinan terhadap kemampuan sendiri. *Self efficacy* sangat dibutuhkan dalam diri para karyawan, dengan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan agar perusahaan berjalan secara optimal dan kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal atau gedung, karyawan merupakan assets yang sangat berhargayang dimiliki oleh perusahaan. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpaperan aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak adamanfatnyabagi perusahaan, jikaperan aktif karyawan tidak diikutsertakan. Sehingga untuk bisamemadukan antarakepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan seorang pemimpin harus memberi motivasi. Dengan motivasi ini pemimpin dapat mendorong atau menggerakkan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan, perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting

mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

(Ilhami Wijaya et al., 2017) menjelaskan bahwa Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbedasatu dengan yang lainnya. Hal ini berbedakarenasetiap anggotasuatu organisasi adalah unik secarabiologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbedapula.

Berikut laporan hasil kinerja karyawan pada PT. Semen Padang dalam periode 2019-2021 :

Tabel 1.1
Manajemen Kinerja Karyawan Periode 2019-2020

Tahun	Jumlah Karyawan	Target	Capaian
2019	1.819	100%	13,6%
2020	1.625	100%	12,89%
2021	1.550	100%	12,6%

Sumber: Data PT. Semen Padang

Berdasarkan tabel diatas dilihat pada tahun 2019 tingkat capaian kinerja yang diraih adalah sebesar 13,6% dari 100% yang ditargetkan oleh perusahaan. Selanjutnya Pada tahun 2020 tingkat capaian kinerja menurun yaitu berada pada angka 12,89%, Dan pada tahun 2021 tingkat capaian kinerja kembali menurun pada angka 12,6%. Dengan itu pencapaian tertinggi yang diperoleh oleh PT.Semen Padang sebesar 13,6% yaitu pada tahun 2019, dan pencapaian terendah adalah sebesar12,6% yaitu pada tahun 2021.

Secara keseluruhan bahwa dari target yang ditetapkan perusahaan belum terlaksana dengan baik, ini bisa disebabkan karena motivasi kerjanya belum optimal diberikan oleh atasan kepada setiap karyawan. Dan ini juga disebabkan oleh gaya kepemimpinannya yang diterapkan tidak sesuai dengan keadaan dan yang dibutuhkan oleh setiap karyawan sehingga membuat karyawan merasa kurang konsisten dalam bekerja. Dengan demikian *self efficacy* membentuk perilaku staff dengan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol. PT.Semen Padang mengalami penurunan dan kenaikan tidak stabil. Pada uraian data program kerja PT. Semen Padang terlihat kinerja karyawan naik turun disebabkan disinyalir oleh variabel bebas gaya kepemimpinan dan *self efficacy* dengan motivasi kerja.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Perwira, 2019) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Warung Kopi Di Kota Makassar”. Hasil olah data analisis regresi ganda ditemukan Gaya Kepemimpinan (Perilaku Instuksi (X1), Perilaku Konsultasi (X2), Perilaku Partisipasi (X3), dan Perilaku Delegasi (X4)) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan warung kopi di Kota Makassar. Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh (Fajrin & Susilo, 2018) yang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)”. Hasil analisis jalur (path analysis) menunjukkan Gaya Kepemimpinan Otoriter lebih berpengaruh dalam

meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Jenny Fauziah, 2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karier Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian dari persamaan regresi linier berganda diketahui bahwa semua nilai variabel mempunyai tanda positif (+) jadi variabel Budaya organisasi (X1), variabel Pengembangan karir (X2), dan variabel Efikasi diri (X3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT. Pandu Siwi Sentosa Samarinda. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Wilujeng, 2019) dengan judul “Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Taman Rekreasi Sengkaling UMM”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan menurut penelitian yang dilakukan oleh (Kartika et al., 2018) dengan judul penelitian “Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Hotel Maxone Dharmahusada, Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *Self-efficacy* terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan.

Berdasarkan pendapat dan uraian diatas, Maka penulis mengajukan sebuah penelitian yang berjudul “**Model Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Dipengaruhi Dengan Gaya Kepemimpinan Dan *Self-efficacy* Pada PT. Semen Padang**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dan dalam kajian-kajian manajemen sumber daya manusia banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurang baiknya gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawan PT. Semen Padang.
2. Kurangnya efikasi diri yang dimiliki karyawan PT. Semen Padang.
3. Motivasi yang diberikan masih belum maksimal kepada karyawan PT. Semen Padang.
4. Kurangnya pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap karyawan PT. Semen Padang.
5. Kemampuan yang dimiliki karyawan PT. Semen Padang masih kurang maksimal
6. Masih minimnya inisiatif yang tumbuh pada diri karyawan.
7. Komunikasi yang baik belum terjalin antara atasan dengan bawahan maupun antar sesama karyawan PT. Semen Padang

1.3 Batasan Masalah

Agar terfokus dan terarahnya penelitian ini penulis hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan Gaya Kepemimpinan (X1), dan *Self Efficacy* (X2), sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat dengan Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Semen Padang.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi PT. Semen Padang?
2. Bagaimana pengaruh *Self Efficacy* terhadap Motivasi PT. Semen Padang?
3. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang?
4. Bagaimana pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang?
5. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Padang?
6. Apakah Motivasi mampu memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang?
7. Apakah Motivasi mampu memediasi *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang?

1.5 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki beberapa tujuan. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi PT. Semen Padang.

2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Self Efficacy* terhadap Motivasi PT. Semen Padang.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Semen Padang.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Padang.
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Padang.
6. Untuk mengetahui apakah Motivasi mampu memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang.
7. Untuk mengetahui apakah Motivasi mampu memediasi *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang.

1.5.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yaitu untuk memberikan landasan bagi para peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian lain yang sejenis dalam rangka meningkatkan kemampuan memecahkan masalah Model Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Dipengaruhi Dengan Gaya Kepemimpinan Dan *Self-efficacy* Pada PT. Semen Padang dan penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan bisa dikembangkan menjadi lebih sempurna.

2. Manfaat Praktis

1) Bagi Pembaca

Penelitian ini bisa menjadi dasar penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.

2) Bagi Perusahaan

Kepada PT. Semen Padang, berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan *self efficacy* bagi karyawan agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat tercapainya motivasi kerja seperti yang diinginkan.