

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengambilan keputusan merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan perusahaan. Tidak tepatnya keputusan yang diambil akan menimbulkan masalah dan ketidaknyamanan dalam perusahaan. Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan hal yang sering dilakukan oleh seorang pemimpin organisasi.

Biasanya pimpinan akan mengambil keputusan yang sifatnya strategis, juga semua aspek lain dari organisasi seperti *system control*, sumberdaya manusia, struktur dan lingkungan. Keputusan akan mempengaruhi banyak hal bisa bersifat kebaikan bahkan sebaliknya (Technische Universität München, 2018). Cara seorang pemimpin dalam mengambil keputusan sangat mempengaruhi dalam menggerakkan bawahannya (Technische Universität München, 2018).

Kemajuan dari organisasi tidak terlepas dari keputusan yang diambil oleh pimpinan. Keputusan yang diambil saat ini sangat menentukan masa depan organisasi (Technische Universität München, 2018). Munculnya masalah baik internal maupun eksternal dikarenakan kurang tepatnya pengambilan keputusan (Technische Universität München, 2018). Kurang tepatnya keputusan yang diambil oleh pemimpin akan membuat anggota organisasi merasa kurang nyaman dalam bekerja sehingga menimbulkan rasa malas dan tidak termotivasi (Technische Universität München, 2018). Kegiatan dalam melakukan penilaian

dan menetapkan pilihan disebut juga sebagai pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin akan mempertimbangkan dan memikirkan serta memprediksi sehingga bisa menetapkan pilihan terhadap alternatif-alternatif yang ada.

Dengan adanya perubahan situasi dan kondisi di perusahaan maka seorang pimpinan harus mampu menghadapinya dengan menetapkan kebijakan tepat. Proses ini diharapkan bisa membantu agar administrasi dan organisasi berjalan lancar dan lebih baik lagi dari waktu ke waktu.

Pengambilan keputusan merupakan pendekatan yang dilakukan terhadap suatu masalah dengan pengumpulan data dan fakta dan memilih alternatif terbaik dan melakukan tindakan yang sesuai (Technische Universität München, 2018).

Keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin biasanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga akan dipengaruhi oleh kepribadiannya. Kepribadian seorang pemimpin akan mempengaruhi bagaimana ia mengidentifikasi dan menganalisis masalah sehingga mengambil sebuah keputusan. Seorang pemimpin dituntut untuk lebih bijaksana dalam menghadapi masalah dan memutuskan dengan tepat dan tidak memihak atas penyelesaian masalah tersebut.

Gaya (*style*) kepemimpinan merupakan tingkah laku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi secara berkelanjutan (Technische Universität München, 2018). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa

sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya (EDY, 2016).

kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama (EDY, 2016). Secara luas kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, materi, dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (EDY, 2016). (EDY, 2016), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan .

(EDY, 2016) 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.

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok dan organisasinya. Sering kali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memerhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi (EDY, 2016).

Jika definisi itu disimak dengan cermat akan terlihat paling sedikit tiga hal, yaitu;

- a. Dari seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh SDM lainnya dalam organisasi.
- b. Keikutsertaan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan.
- c. Kemampuan mengubah “egosentrisme” para bawahan menjadi “organisasi-sentrisme”.

Dari sudut manajemenn, seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan, dalam konteks ini seorang pemimpin harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat. Dengan adanya taktik dan strategi yang tepat tersebut, maka langkah yang akan ditempuh oleh organisasi akan berjalan lebih efisien dan efektif dalam hal penggunaan anggaran.

Selain mampu membuat taktik dan strategi yang jitu, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Sebab, terlambat dalam mengambil keputusan dapat merugikan organisasi mengingat disamping kita banyak para pesaing, demikian juga salah dalam mengambil keputusan tentunya harus berhadapan dengan sejumlah konsekuensi seperti dana, waktu, dan tenaga. Apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuannya, dengan efektif, maka harus mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Wewenang ini disebut sebagai wewenang kepemimpinan, yang merupakan hak untuk bertindak atau memengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya. Mengenai hal ini, paling sedikit ada dua hal tentang sumber wewenang. (EDY, 2016). Tidak hanya gaya kepemimpinan yang dapat

mempengaruhi pengambilan keputusan, pengalaman yang dimiliki pemimpin juga sangat berperan didalamnya.

Menurut (EDY, 2016) yang menyatakan bahwa pengalaman pribadi mendapatkan penghargaan atau diperlakukan berbeda dan hukum juga mendorong individu untuk bertindak secara etis maupun tidak etis. Hal ini juga dipertegas dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (EDY, 2016) yang menyatakan bahwa auditor internal yang berpengalaman cenderung lebih konservatif dalam pengambilan keputusan pada situasi dilema etis.

(Basuki et al., 2020) berpendapat bahwa seseorang yang berpengalaman memiliki cara berpikir yang lebih terperinci, lengkap dan *sophisticated* dibandingkan seseorang yang belum berpengalaman. Sedangkan (Basuki et al., 2020) pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin trampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengambilan keputusan seorang pemimpin juga dipengaruhi oleh kecerdasan emosionalnya.

Menurut (Technische Universität München, 2018), seseorang yang mampu mengenali perasaannya, memahami dan memaknai perasaannya, meraih dan membangkitkan perasaan, mengendalikan serta mengembangkan emosinya dikarenakan ia memiliki kecerdasan emosional. Pemimpin yang mampu mengendalikan dan mengontrol diri akan dapat menyelesaikan tanggungjawabnya

dengan baik sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan (Technische Universität München, 2018), Kecerdasan emosional seorang pemimpin akan berdampak terhadap hasil keputusan yang diambil. Seorang pemimpin akan mampu menghadapi tantangan, bertanggungjawab, dalam menghadapi masalah selalu optimis dan selalu produktif dikarenakan kecerdasan emosional yang dimilikinya dimana sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja (Technische Universität München, 2018). Kesuksesan dalam dunia kerja bisa dicapai bukan hanya melalui kemampuan kognitif saja tetapi juga dibutuhkan kemampuan emosional. Oleh sebab itu pimpinan diharapkan dapat membina diri dan bawahannya untuk memiliki kecerdasan emosional sehingga dapat mencapai kinerja yg maksimal (Technische Universität München, 2018). Kecerdasan emosional yang tinggi akan membuat seorang pemimpin menyadari bahwa perilaku dan hasil kerja mereka akan dipengaruhi oleh emosional oleh sebab itu mereka akan menilai dan mengatur emosi mereka sendiri (Technische Universität München, 2018). Dengan adanya kecerdasan emosional akan menjadikan pemimpin lebih tenang dan bijak dalam mengambil keputusan sehingga akan mengakibatkan pemimpin lebih fokus dan terarah dalam menentukan kebijakan-kebijakan dalam organisasinya. Hal ini tentunya akan berdampak terhadap kemajuan organisasi. Setelah itu pemimpin juga membutuhkan keyakinan dan kepercayaan dalam diri agar tanpa ragu mengambil sebuah keputusan.

*Self-efficacy* merupakan tingkat keyakinan seseorang terhadap kekuatan diri dalam mengerjakan dan menjalankan tugas atau pekerjaan tertentu. Karakteristik ini menunjukkan keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil dalam

melaksanakan tugas (Nurhidayati & Utari, 2018). Menurut (Nurhidayati & Utari, 2018) bahwa *self efficacy* dapat diukur antara lain dengan keyakinan mengelola usaha ,yakin dengan kemampuan, usaha yang menantang dan memuaskan harapan.

Pencetus teori *self efficacy* Albert Bandura menyatakan bahwa *self efficacy* adalah sebagai keyakinan orang-orang tentang kemampuan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja yang ditunjuk yang menjalankan pengaruh atas peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka .Gita Claudia dan Monika Palupi Murniati mendefinisikan *self efficacy* merupakan Salah satu variabel yang dapat mengukur kepribadian individu. Menurut Abd. Mukhid bahwa *Self efficacy* adalah keyakinan penilaian diri berkenaan dengan kompetensi seseorang untuk sukses dalam tugas-tugasnya.

Keyakinan *efficacy* juga mempengaruhi cara atas pilihan tindakan seseorang, seberapa banyak upaya yang mereka lakukan, seberapa lama mereka akan tekun dalam menghadapi rintangan dan kegagalan, seberapa kuat ketahanan mereka menghadapi kemalangan, seberapa jernih pikiran mereka merupakan rintangan diri atau bantuan diri, seberapa banyak tekanan dan kegundahan pengalaman mereka dalam meniru (copying) tuntunan lingkungan, dan seberapa tinggi tingkat pemenuhan yang mereka wujudkan.

Fenomena yang terjadi pada PT. KILANG LIMA GUNUNG yaitu terjadinya penurunan penjualan luar negeri yang diakibatkan oleh *pandemic* COVID-19 dan berimbas kepada kesejahteraan karyawan.

**Rekapitulasi data Presensi PT. KILANG LIMA GUNUNG Mulai  
bulan November 2019 – Juni 2020**

**Tabel 1.1**

| Bulan    | Jumlah<br>Pegawai | Kehadiran |     |    |     |     | Total  |
|----------|-------------------|-----------|-----|----|-----|-----|--------|
|          |                   | H         | S   | I  | TK  | DLL |        |
| November | 183               | 398005    | 110 | 37 | 98  | 5   | 398255 |
| Desember | 183               | 398229    | 134 | 47 | 103 | 12  | 398525 |
| Januari  | 183               | 398808    | 89  | 25 | 48  | 7   | 398977 |
| Februari | 183               | 398522    | 108 | 52 | 48  | 7   | 398737 |
| Maret    | 183               | 399073    | 123 | 54 | 72  | 22  | 399344 |
| April    | 183               | 399074    | 114 | 23 | 62  | 4   | 399277 |
| Mei      | 183               | 399521    | 111 | 19 | 57  | 12  | 399720 |
| Juni     | 183               | 398781    | 92  | 25 | 56  | 7   | 398967 |

*Sumber HRD PT. Kilang Lima Gunung.*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terjadinya fluktuasi (naik-turun) kehadiran karyawan pada PT. Kilang Lima Gunung dari delapan bulan terakhir, pada bulan November 2019 dengan jumlah karyawan 183 orang. Jumlah total kehadiran selama satu bulan berjumlah 398005 hari, karyawan yang sakit 110 hari, karywan yang izin 37 hari, tanpa keterangan 98 hari, dan lain lain 5 hari. Pada bulan Desember 2019 dengan jumlah karyawan 183 orang. Jumlah total kehadiran selama satu bulan sejumlah 398229 hari, karyawan yang sakit 134 hari, karywan yang izin 47 hari, tanpa keterangan 103 hari, dan lain lain 12 hari. pada bulan januari 2020 dengan jumlah karyawan 183 orang. Jumlah total kehadiran selama satu bulan berjumlah 398808 hari, karyawan yang sakit 89 hari, karywan yang izin 25 hari, tanpa keterangan 48 hari, dan lain lain 7 hari. pada bulan februari 2020 dengan jumlah karyawan 183 orang. Jumlah total kehadiran selama satu bulan berjumlah 398522 hari, karyawan yang sakit 108 hari, karywan yang izin 52 hari, tanpa keterangan 48 hari, dan lain lain 7hari. pada bulan maret 2020 dengan jumlah karyawan 183 orang. Jumlah total kehadiran selama satu bulan



berjumlah 399073 hari, karyawan yang sakit 123 hari, karyawan yang izin 54 hari, tanpa keterangan 72 hari, dan lain lain 22 hari. pada bulan april 2020 dengan jumlah karyawan 183 orang. Jumlah total kehadiran selama satu bulan sejumlah 399074 hari, karyawan yang sakit 114 hari, karyawan yang izin 23 hari, tanpa keterangan 62 hari, dan lain lain 4 hari. pada bulan mei 2020 dengan jumlah karyawan 183 orang. Jumlah total kehadiran selama satu bulan sejumlah 399521 hari, karyawan yang sakit 111 hari, karyawan yang izin 19 hari, tanpa keterangan 57 hari, dan lain lain 12 hari. pada bulan juni 2020 dengan jumlah karyawan 183 orang. Jumlah total kehadiran selama satu bulan berjumlah 398781 hari, karyawan yang sakit 92 hari, karyawan yang izin 25 hari, tanpa keterangan 56 hari, dan lain lain 7hari.

Data Hasil Produksi dan Penjualan PT. KILANG LIMA GUNUNG tiga tahun terakhir :

**Tabel 1.2**

| No | Keterangan                      | Tahun 2018 | Tahun 2019 | Tahun 2020 |
|----|---------------------------------|------------|------------|------------|
| 1. | Total Bahan Baku/Thn            | 34523 Ton  | 31684 Ton  | 27022 Ton  |
| 2. | Total Penjualan Luar Negeri/Thn | 21450 Ton  | 16441 Ton  | 10535 Ton  |

*Sumber HRD PT. Kilang Lima Gunung.*

Dari tabel diatas pada tahun 2018 terjadi kenaikan jumlah bahan baku yang diproduksi sebanyak 34523 ton dan jumlah penjualan luar negeri 21450 ton, dan pada 2020 terjadi penurunan sebanyak 10535 ton. jadi, dapat kita lihat dari tabel diatas bagaimana dampak pandemic COVID-19 mempengaruhi tugas, tanggung jawab karyawan dan penjualan pada perusahaan tersebut.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah penulis uraikan diatas, maka dapat di identifikasikan masalah masalah yang timbul yaitu :

1. Terjadinya penurunan hasil penjualan pada perusahaan.
2. Menurunnya kesejahteraan karyawan yang disebabkan oleh pandemik.
3. Semakin berpengalaman seorang pemimpin maka semakin baik pekerjaan yang dia lakukan.
4. Semakin baik pengalaman yang dimiliki seseorang maka dapat mendorong individu untuk bertindak secara etis.
5. Setiap pengambilan keputusan yang diambil merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan perusahaan.
6. Pengambilan keputusan yang tidak tepat dapat menimbulkan masalah internal maupun eksternal.
7. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kenyamanan dan lingkungan kerja.
8. kurang mempunya pimpinan untuk mengendalikan dan mengontrol diri akan sangat berdampak kepada tanggungjawabnya dan produktivitas kerja.
9. *Self efficacy* seseorang dapat mempengaruhi setiap pilihan tindakan dan kemampuan diri mereka dalam melaksanakan tugas tugasnya.

## **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini maka penulis akan membatasi masalah ini dengan Gaya Kepemimpinan (X1), Pengalaman (X2, Kecerdasan Emosional

(X3), dan *Self Efficacy* (X4), kemudian Pengambilan Keputusan (Y) pada PT. Kilang Lima Gunung.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Pengambilan keputusan pada PT. Kilang Lima Gunung tahun 2015-2020?
2. Bagaimana pengaruh Pengalaman terhadap Pengambilan keputusan pada PT. Kilang Lima Gunung tahun 2015-2020?
3. Bagaimana Pengaruh Kecerdasan emosional Terhadap Pengambilan keputusan pada PT. Kilang Lima Gunung 2015-2020?
4. Bagaimana Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Pengambilan keputusan pada PT. Kilang Lima Gunung tahun 2015-2020?
5. Bagaimana pengaruh Gaya kepemimpinan, pengalaman, kecerdasan emosional dan *Self efficacy* terhadap pengambilan keputusan pada PT. Kilang Lima Gunung tahun 2015-2020?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini diantaranya untuk mengetahui dan menganalisis tentang :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Pengambilan keputusan pada PT. Kilang Lima Gunung.
2. Pengaruh Pengalaman terhadap Pengambilan keputusan pada PT. Kilang Lima Gunung.

3. Pengaruh Kecerdasan emosional Terhadap Pengambilan keputusan pada PT. Kilang Lima Gunung.
4. Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Pengambilan keputusan pada PT. Kilang Lima Gunung.
5. Pengaruh Gaya kepemimpinan, pengalaman, kecerdasan emosional dan *Self efficacy* terhadap pengambilan keputusan pada PT. Kilang Lima Gunung tahun 2015-2020?

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah ini :

1. Bagi Penulis

Bagi penulis penelitian ini akan bermanfaat dalam memberikan tambahan ilmu pengetahuan.

2. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam literatur penelitian dalam kalangan mahasiswa, khususnya yang berada pada bidang manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai referensi dan pedoman untuk melakukan penelitian lanjutan selain itu juga sebagai bahan perbandingan bagi pihak yang mengadakan penelitian dalam bidang yang sama.