

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting bagi perusahaan, oleh sebab itu keberadaannya tidak akan bisa digantikan dengan apapun. Dalam mengelola sumber daya manusia penting dilakukan secara maksimal supaya tercapai keseimbangan antara keperluan dengan keinginan dan tuntutan perusahaan. Tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi tergantung dari kinerja pegawai di perusahaan tersebut. Dengan demikian, bisa dipastikan untuk tercapainya tujuan perusahaan ditunjang dengan dimilikinya sumber daya manusia yang memiliki kualitas sangat baik.

Salah satu bagian dari sumber daya manusia di perusahaan adalah pegawai. Pegawai adalah salah satu bagian terpenting untuk kelangsungan hidup organisasi. Kenyamanan yang dirasakan oleh tenaga kerja akan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini akan berimbas pada keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Di dalam suatu organisasi mengatur tenaga kerja adalah hal yang cukup sulit, karena setiap pegawai mempunyai latar belakang yang heterogen, yaitu akal budi, kemauan, status, dan perasaan yang berbeda – beda. menyatakan bahwa seorang atasan dalam memimpin para pegawainya harus bisa memberikan motivasi, pengarahan, bimbingan, pengendalian, keteladanan,

dan bersikap jujur serta tegas, agar para pegawainya bisa bekerja sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.

Tingkat keberhasilan pada setiap perusahaan dapat ditinjau dari beberapa aspek, misalnya aspek yang terpenting ialah dari bagian sumber daya manusia. SDM memiliki posisi sangat penting dalam perusahaan, artinya unsur manusia memiliki kontribusi yang berharga agar aktivitas yang dilakukan bisa mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Oleh sebab itulah keberadaan sumber daya manusia di perusahaan amat kuat. Agar memperoleh situasi yang menjadi baik diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia secara layak sehingga terbentuklah sumber daya manusia yang bermutu, loyal dan berprestasi. Pada hakikatnya manajemen SDM ialah suatu langkah pengintegrasian kepentingan pegawai dan sasaran perusahaan, agar pegawai bisa memenuhi kebutuhannya seorang diri meskipun bertugas demi target perusahaan. Zaman sekarang ini pembedaan terhadap individu selalu memiliki kedudukan yang sangat perlu. Meskipun kita berada, atau sedang menuju dalam rakyat yang berorientasi kerja yang memandang kerja suatu hal mulia tanpa mengabaikan manusia yang melakukan pekerjaan tersebut.

Program Dinas Perdagangan Kota Padang antara lain ialah agar dapat bertambahnya ekonomi masyarakat yang ditujukan ke pemberdayaan rakyat dengan cara memperluas usaha produktif yang pada akhirnya ialah meningkatnya kesejahteraan rakyat kota Padang. Salah satu pola yang sesuai dengan pembangunan yang berorientasi kepada rakyat adalah pola ekonomi kerakyatan,

yaitu bentuk ekonomi yang mengarah atas peningkatan partisipasi produktif masyarakat pada umumnya dan melibatkan masyarakat adalah melalui berbagai sektor usaha antara lain sektor perdagangan.

Di suatu kegiatan kepemimpinan pada perusahaan dibutuhkan orang yang bisa memajukan tenaga kerja dan menciptakan motivasi kerja agar menciptakan tingkat produktivitas yang bagus. **(Dermawan, 2018)** berpendapat “Kepemimpinan ialah langkah seseorang atasan untuk mempengaruhi tingkah laku pegawainya, agar dapat bekerja sama dan bekerja secara bermanfaat agar tujuan perusahaan tercapai”. Jadi, kepemimpinan adalah keahlian seseorang untuk mempengaruhi dan mendorong orang lain agar melaksanakan sesuatu sesuai dengan keinginan atasan. **(Dermawan, 2018)** menyatakan Pemimpin ialah seseorang yang memanfaatkan kekuatan dan kepemimpinannya untuk mengajak orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Berlandaskan pendapat di atas bisa disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai wibawa dan wewenang dalam mengemban pekerjaan dan berkewajiban untuk mempengaruhi pegawai yang ia pimpin.

Seluruh tipe kepemimpinan yang dilakukan pemimpin hanya untuk menyampaikan dorongan atau semangat pada pegawainya agar menambah kemampuannya. Hal ini didukung oleh penjelasan dari **(Kirana & Ratnasari, 2017)** yang menyampaikan bahwa “Dorongan mempunyai hubungan dengan prestasi pimpinan, dan prestasi seorang atasan akan mempengaruhi semangatnya dalam melaksanakan tugas di semua kondisi”.

(**Dermawan, 2018**) menyatakan bahwa Kinerja ialah perolehan yang didapatkan oleh suatu perusahaan baik perusahaan tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang didapatkan selama waktu tertentu. Pendapat lain dikemukakan oleh (**Kirana & Ratnasari, 2017**) bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang diperoleh oleh seorang atau kelompok orang pegawai di suatu perusahaan sesuai dengan kewenangan dan kewajiban masing masing dalam rangka menggapai tujuan perusahaan yang berkaitan secara legal, tidak melawan hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah capaian keberhasilan pegawai yang diperoleh sesuai dengan kewajiban yang ia dapat. (**Dermawan, 2018**) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu, faktor kemampuan yang terdiri dari kepandaian potensi (IQ) dan kepandaian realita (*knowledge+skill*), dan motivasi tercipta dari perilaku (*attitude*). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai mempunyai hubungan dengan dorongan atau motivasi yang diberikan kepada pegawai.

Kinerja Pegawai (Prasetya, 2019) mengatakan Kinerja pegawai ialah capaian kerja secara kuantitas yang diperoleh oleh pegawai untuk membuat tugasnya sesuai dengan kewajiban yang didapatnya. Pendapat lain disampaikan oleh (**Mulyadi et al., 2018**) bahwa definisi *Job Performance* atau Kinerja adalah tingkat produktifitas seorang pegawai, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas.

(Rani et al., 2016) kinerja *performance* adalah “kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam membuat tugas pokok dan tanggung jawab yang berpegang pada aturan, standar operasional prosedur; standar dan tolak ukur yang telah ditetapkan atau yang berlaku di suatu organisasi’. Penilaian kinerja (Moeheriono, 2018) adalah “penilaian rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai’.

Kepemimpinan Situasional (Prasetya, 2019) menyatakan Kepemimpinan Situasional ialah kepemimpinan yang sukses diperoleh melalui cara menentukan tipe kepemimpinan yang baik, yang dinyatakan Hersey dan Blanchard sesuai atas tahap kesiapan para pengikutnya. Kepemimpinan Situasional merupakan sebuah teori yang menekankan pada kondisi bawahan atau pengikut. Gaya kepemimpinan ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin mampu melakukan penyesuaian diri dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerja perusahaan. Gaya kepemimpinan situasional sangatlah fleksibel, sehingga sangat cocok untuk mewakili kondisi persaingan global yang terus saja mengalami perubahan dengan sangat pesat. Perusahaan dituntut untuk lebih adaptif terhadap kemajuan dan perubahan, sehingga keberlangsungan hidup perusahaan juga akan terjamin. Upaya yang dapat dilakukan untuk menghadapi kondisi tersebut tiada lain dengan menerapkan gaya kepemimpinan situasional dalam memimpin sebuah organisasi atau perusahaan (Noviani & Widhiyani, 2018).

Pengambilan Keputusan (Kusuma, 2016) Pengambilan keputusan secara awam adalah suatu kejadian yang kompleks, meliputi seluruh aspek kehidupan, mencakup seluruh dimensi, dan proses menentukan dari bermacam alternatif yang ada. Teori pengambilan keputusan didasari oleh rancangan kegembiraan, bahwa utilitas adalah jumlah dari kegembiraan relatif yang ingin diperoleh, untuk bisa melihat naik atau turunnya utilitas dalam upaya meningkatkan kepuasan. Berdasarkan konsep ini, hasil utilitas setiap langkah seseorang dimaksimalkan agar memperoleh kepuasan. Peran pemimpin untuk membuat tindakan ialah sentral dan strategis. Salah satu fungsi manajemen dalam sebuah kasus menerangkan bahwa decision maker mempunyai gaya yang berbeda dari orang lain (**Puspitaningtyas, 2017**).

Pada umumnya gaya kepemimpinan yang diperoleh oleh pemimpin ada beberapa yang sering menjadi pola dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dalam perusahaan bisa mengambil tindakan yang benar dan mengaplikasikan tipe kepemimpinan sesuai dengan kondisi dengan seluruh pertimbangan yang sudah diperhitungkan secara detail.

Motivasi Kerja (Noviani & Widhiyani, 2018) menyatakan motivasi merupakan sebuah dorongan yang membuat seseorang memiliki keinginan untuk bertindak dan bekerja sama dengan orang lain, bekerja secara terintegrasi, dan efektif untuk memperoleh sebuah kepuasan. Motivasi juga dimaksudkan sebagai daya penggerak yang bersumber dari dalam dan luar diri pegawai agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan untuk

mewujudkan target perusahaan secara optimal. (Noviani & Widhiyani, 2018) Motivasi kerja akan menjadi gambaran sejauh mana pegawai mampu menunjukkan kinerja sesuai dengan peran dan kewajiban yang sudah dibebankan oleh pemimpin dalam mewujudkan visi, misi dan sasaran perusahaan.

Motivasi sangat membantu dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Pada umumnya pegawai yang memiliki motivasi akan bekerja keras untuk menunjukkan kinerja yang optimal dalam mengerjakan tugas-tugasnya, hal inilah yang membuat prestasi kerja pegawai semakin membaik (Nindiantika et al., 2019). Keberadaan motivasi tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi, salah satunya adalah tipe kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dan kondisi lingkungan kerja.

Tabel 1.1

Pencapaian Kinerja Tujuan dan Sasaran Tahun 2019

No	Tujuan dan Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
1.	Meningkatkan distribusi pangan	Tingkat stabilitas harga komoditas pangan	92%	128,3%	139,46%
		Tingkat ketersediaan pangan (beras)	100%	127,97 %	127,97%
2.	Peningkatan sistem manajemen city	Tingkat pertumbuhan ekonomi kategori transportasi dan	5,59%	4,89%	87,48%

		pergudangan			
		Akumulasi jumlah gudang terdaftar yang masih berlaku	352 TDG	476 TDG	135,23%
3.	Meningkatkan kualitas pelayanan publik	Nilai kepuasan masyarakat unit pelayanan perizinan dan non perizinan	76%	75,30%	99,08%
		Nilai kepuasan masyarakat unit pelayanan perizinan dan non perizinan di bidang perdagangan	76%	77,89%	102,49%
		Persentase kepatuhandi bidang perdagangan	80%	83,75%	104,69%
4.	Meningkatkan tata kelola administrasi pemerintahan yang baik	Tingkat capaian keberhasilan pelaksanaan program	90,84%	100%	110,08%
		Tingkat kepuasan pelayanan kedinasan	76%	69,04%	90,84%
		Indeks kepuasan SKPD terhadap pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana kantor	62%	64,25%	103,63%
		Persentase kinerja pengelolaan sarana, prasarana, dan administrasi perkantoran perangkat daerah	100%	97,36%	97,36%
		Persentase kesesuaian	100%	100%	100%

		pelaksanaan kegiatan terhadap parameter perencanaan pada operational plan			
5.	Meningkatkan produktivitas UMKM sektor produksi barang dan jasa	Tingkat pertumbuhan produktivitas usaha mikro sektor produksi barang dan jasa	15%	28,47%	189,80%
		% peningkatan kapasitas produksi	13%	25,30%	194,62%
6.	Meningkatkan pertumbuhan dan produktivitas pelaku sektor industri kreatif	Tingkat pertumbuhan pelaku usaha kreatif	0,5%	0,5%	100%
		Pelaku usaha kreatif yang dapat menghasilkan desain dan fashion	5%	5%	100%

Sumber : Dinas Perdagangan Kota Padang

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat dilihat bahwa Dinas Perdagangan Kota Padang memiliki 16 indikator kinerja. Berdasarkan tabel di atas, target dan realisasi kinerja tahun 2019 ada yang tidak mencapai target, mencapai target, dan bahkan melebihi target.

Untuk Indikator Kinerja satu yaitu Tingkat stabilitas harga komoditas pangan dengan target sebesar 92%, realisasi sebesar 128,3%, dan pencapaian kinerja sebesar 139,46%. Untuk indikator ke dua yaitu Tingkat ketersediaan pangan (beras) dengan target sebesar 100%, realisasi sebesar 127,97%, dan pencapaian

kinerja sebesar 127,97%. Untuk indikator ke tiga yaitu Tingkat pertumbuhan ekonomi kategori transportasi dan pergudangan dengan target sebesar 5,59%, realisasi sebesar 4,89%, dan pencapaian kinerja sebesar 87,48%. Untuk indikator ke empat yaitu Akumulasi jumlah gudang terdaftar yang masi berlaku dengan target sebesar 352 TDG, realisasi sebesar 476 TDG, dan pencapaian kinerja sebesar 135,23%. Untuk indikator ke lima yaitu Nilai kepuasan masyarakat unit pelayanan perizinan dan non perizinan dengan target sebesar 76%, realisasi sebesar 75,30%, dan pencapaian kinerja sebesar 99,08%. Untuk indikator ke enam yaitu Nilai kepuasan masyarakat unit pelayanan perizinan dan non perizinan di bidang perdagangan dengan target sebesar 76%, realisasi sebesar 77,89%, dan pencapaian kinerja sebesar 102,49%. Untuk indikator ke tujuh yaitu Persentase kepatuhan di bidang perdagangan dengan target sebesar 80%, realisasi sebesar 83,75%, dan pencapaian kinerja sebesar 104,69%. Untuk indikator ke delapan yaitu Tingkat capaian keberhasilan pelaksanaan program dengan target sebesar 90,84%, realisasi sebesar 100%, dan pencapaian kinerja sebesar 110,08%. Untuk indikator ke sembilan yaitu Tingkat kepuasan pelayanan kedinasan dengan target sebesar 76%, realisasi sebesar 69,04%, dan pencapaian kinerja sebesar 90,84%. Untuk indikator ke sepuluh yaitu Indeks kepuasan SKPD terhadap pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana kantor dengan target sebesar 62%, realisasi sebesar 64,25%, dan pencapaian kinerja sebesar 103,63%. Untuk indikator ke sebelas yaitu Presentase kinerja pengelolaan sarana, dan administrasi perkantoran perangkat daerah dengan target sebesar 100%, realisasi sebesar 97,36%, dan pencapaian kinerja sebesar 97,36%. Untuk indikator ke dua

belas yaitu Persentase kesesuaian pelaksanaan kegiatan terhadap parameter perencanaan pada operatinal plan dengan target sebesar 100%, realisasi sebesar 100%, dan pencapaian kinerja sebesar 100%. Untuk indikator ke tigabelas yaitu Tingkat pertumbuhan produktivitas usaha mikro sektor produksi barang dan jasa dengan target sebesar 15%, realisasi sebesar 28,47%, dan pencapaian kinerja sebesar 189,80%. Untuk indikator ke empat belas yaitu % peningkatan kapasitas produksi dengan target sebesar 13%, realisasi sebesar 25,30%, dan pencapaian kinerja sebesar 194,62%. Untuk indikator ke lima belas yaitu Tingkat pertumbuhan pelaku usaha kreatif dengan target sebesar 0,5%, realisasi sebesar 0,5%, dan pencapaian kinerja sebesar 100%. Untuk indikator ke enambelas yaitu Pelaku usaha kreatif yang dapat menghasilkan karya desain dan fashion dengan target sebesar 5%, realisasi sebesar 5%, dan pencapaian kinerja sebesar 100%

Dalam penelitian ini, diperkuat dengan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian pertama, oleh (**Addin, 2017**), pada penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang mengarah pada pekerjaan dan berorientasi pada hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara simultan atau parsial. Kedua, oleh (**Nindiantika et al., 2019**) bahwa gaya kepemimpinan yang meliputi empat komponen telling, selling, participating, delegating, masing-masing memiliki indikator yang saling berkaitan dan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai.

(Dermawan, 2018) bahwa “Tipe Kepemimpinan aturan yang dilakukan oleh orang pada saat orang tersebut berupaya mempengaruhi tingkah orang lain seperti yang ia lihat”. Walaupun tipe kepemimpinan yang dilakukan berbeda di setiap waktu, namun atasan pasti mempunyai tipe kepemimpinan yang paling sering dilakukan untuk mengarahkan pegawainya. Tipe kepemimpinan yang berbeda beda membuat pegawai mempunyai sikap yang berbeda pula.

(Nindiantika et al., 2019) menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor-faktor yang ada di tubuh seseorang yang menggerakkan, membimbing tingkahnya agar memenuhi pekerjaan tertentu. Perlunya memberikan motivasi terhadap pegawai karena motivasi merupakan hal yang mengakibatkan, mempengaruhi, dan dapat mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja dengan giat agar memperoleh hasil yang lebih optimal.

(Dermawan, 2018) bahwa kinerja atau *performance* merupakan hasil kinerja yang diperoleh oleh di suatu organisasi sesuai dengan tugas dan kewajiban masing masing. Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah capaian kesuksesan seseorang yang diperoleh sesuai dengan kewajiban yang didapatnya.

Dari keterangan di atas di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai belum optimal, disinyalir disebabkan oleh kepemimpinan situasioanal, pengambilan keputusan, dan motivasi kerja.

Berdasarkan fenomena diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN

PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PERDAGANGAN KOTA PADANG”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Belum optimalnya kinerja pegawai yang dicapai oleh Dinas Perdagangan Kota Padang
2. Masih terdapat pegawai yang tidak menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan.
3. Masih kurangnya disiplin yang kerja pegawai .
4. Masih kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan.
5. Terjadinya persaingan kerja yang tidak sehat antar sesama pegawai.
6. Masih ada pegawai yang tidak memanfaatkan waktu kerja dengan efektif dan efisien.
7. Banyaknya pegawai yang masih belum memperoleh motivasi kerja yang diinginkan.
8. Belum optimalnya kemampuan pegawai dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan masih rendah.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan uraian dan fenomena di atas, maka penelitian ini membatasi dalam hal yang hanya menyangkut kepada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perdagangan Kota Padang

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian-uraian dalam latar belakang di atas, masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi?
2. Bagaimanakah pengaruh pengambilan keputusan terhadap motivasi?
3. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimanakah pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening?
7. Bagaimanakah pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis tentang :

1. Untuk mengetahui dan menguji apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi.
2. Untuk mengetahui dan menguji apakah pengambilan keputusan berpengaruh terhadap motivasi.
3. Untuk mengetahui dan menguji apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Untuk mengetahui dan menguji apakah pengambilan keputusan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk mengetahui dan menguji apakah pengambilan keputusan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk mengetahui dan menguji apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui dan menguji apakah pengambilan keputusan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya tentang, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasioanal Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada dunia kerja yang sesungguhnya, serta dapat membandingkan teori-teori yang di dapat dari perkuliahan dengan praktek yang sesungguhnya di dalam instansi pemerintahan.

2. Bagi Instansi pemerintahan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan dalam pengelolaan serta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek sumber daya manusia secara lebih baik dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

3. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkan khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah yang sama