

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat menggunakan sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin, dalam arti perusahaan harus dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar dapat bersaing dengan para kompetitor. Sumber daya manusia yang ada di perusahaan salah satunya adalah karyawan atau pegawai.

Karyawan atau pegawai yang dapat dikelola dengan baik dan benar oleh perusahaan akan memberikan keuntungan terhadap perusahaan seperti misalnya visi dan misi perusahaan tercapai dengan baik, memperoleh keuntungan financial sesuai target, serta pangsa pasar perusahaan meningkat dibandingkan dengan para pesaingnya. Namun sebaliknya, apabila perusahaan salah dalam mengelola dan mengarahkan karyawan, maka salah satu akibat yang terjadi adalah kinerja karyawan kurang maksimal dan optimal. Kemajuan perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil. Adapun beberapa variable yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut **(Wirawan, 2017)** yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut **(Sinambela, 2016)** yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan

untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Sedangkan, **(Kadarisma, 2016)** mengungkapkan hal yang serupa bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang rajin, tekun, serta bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya cenderung kinerjanya baik.

Selain motivasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu disiplin kerja. Menurut **(Sustrisno, 2015)** disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja. Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban. Karena sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bila man aia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya. Untuk itu disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi.

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan **(Robbins, 2018)** Gaya kepemimpinan merupakan

norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan. Dalam organisasi, suatu gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Inti kesuksesan suatu organisasi pada dasarnya terletak pada pemimpinnya. Fungsi kepemimpinan dalam organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain memberikan pengarahan, juga memberikan motivasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Untuk mengembangkan kemajuan dan perkembangan kinerja karyawan, sangat tergantung kepada sumber daya manusia sebagai pengelola langsung. Oleh sebab itu kepemimpinan mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpin bahkan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan merupakan factor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam

kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siap bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki (**Ranny, 2016**) Sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak disesuaikan dengan karakteristik karyawan dan tugas yang ada, dapat mendorong karyawan merasa kurang bersemangat dalam bekerja atau bahkan kehilangan semangat kerja, sehingga menyebabkan karyawan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja dan perhatian yang tidak terpusat pada pekerjaan. Keadaan seperti ini berpengaruh terhadap hasil pekerjaan yang tidak optimal, juga terabaikannya kualitas dan kuantitas produksi. Tentu saja hal ini perlu mendapat perhatian khusus, karena dapat mengganggu kelancaran kegiatan perusahaan.

Gaya kepemimpinan juga merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan dianggap cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil survey pendahuluan di PT.P&P Lembah Karet didapatkan terjadinya penurunan kinerja karyawan, hal ini menyebabkan turunnya produksi karet. Beban pekerjaan yang tidak seimbang karena didapati pekerjaan yang

menumpuk disalah seorang karyawan seperti bagian gudang, sehingga tidak dapat terselesaikan dengan baik. Kualitas pekerjaan juga menurun bahkan kesalahan yang terjadi cenderung dilemparkan kepada karyawan lain. Permasalahan ini merupakan indikasi bahwa terjadi penurunan kinerja, oleh karena itu PT.P&P Lembah Karet harus melakukan audit secara menyeluruh untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Berikut ini data total penjualan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018.

Tabel 1.1
Total Penjualan PT. P&P Lembah Karet
Peride tahun 2016-2018

Bulan	Penjualan / Ton		
	2016	2017	2018
Januari	566	1.680	1.838
Februari	969	720	1.352
Maret	1.287	1.822	2.037
April	2.740	2.760	2.272
Mei	2.850	2.440	1.958
Juni	1.600	1.996	2.204
Juli	1.808	1.272	969
Agustus	2.160	2.470	2.072
September	1.040	2.904	1.608

Oktober	2.396	1.752	2.116
Nopember	1.864	1.840	1.502
Desember	1.336	1.656	1.360
Jumlah	20.616	23.312	21.288

Sumber : PT. P&P Lembah Karet

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat dilihat angka penjualan dari tahun 2016-2018 bervariasi. Total penjualan tertinggi pada tahun 2017 yaitu 23.312 Ton dan total penjualan terendah pada tahun 2016 yaitu 20.616 Ton. penjualan mengalami penurunan pada tahun 2018 yaitu sebesar 21.288. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa jika penjualan menurun maka produktifitas juga menurun dan dapat mengindikasikan menurunnya kinerja karyawan PT. P&P Lembah Karet.

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan didapati adanya indikasi lemahnya gaya kepemimpinan di PT. P&P Lembah Karet. Menurutnya, manajer kurang bekerjasama dengan karyawan, manajer memperlakukan karyawan secara tidak adil antara yang satu dengan yang lain, manajer kurang menjaga hubungan impersonal (tidak memisahkan urusan kerja dengan urusan pribadi) dengan karyawan, manajer jarang membimbing dan mengarahkan karyawan yang lambat dalam kerja atau manajer kurang bertanggung jawab. Manajerpun kurang tegas memberikan peringatan atau hukuman kepada karyawan yang bermasalah.

Selanjutnya, yang perlu di perhatikan dalam PT.P&P Lembah Karet ini adalah adanya indikasi penurunan motivasi kerja karyawan yang berdampak pada

penurunan kinerja karyawan di PT. P&P Lembah Karet. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Rangga Kharisma, *Ocean Freight Officer* didapatkan bahwa karyawan dalam mengerjakan pekerjaan merasa kurang nyaman dengan lingkungan kerja sehingga pekerjaan karyawan tidak dapat terselesaikan sesuai dengan yang direncanakan, pimpinan kurang memperhatikan karyawan, dan karyawan merasakan beban kerja terlalu berat. Selain itu, minimnya pengawasan dari manajer dan supervisor menyebabkan banyaknya kesalahan dalam pengolahan karet sehingga banyaknya keluhan yang terjadi setelah produk sampai kepada pelanggan. Pelatihan tentang system baru di perusahaan pun cenderung diperkenalkan hanya dalam waktu singkat, sehingga terkadang karyawan banyak melakukan kesalahan dalam memproduksi dan mengolah karet yang dapat berakibat pada lambatnya hasil produksi sehingga tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu, masalah yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan PT. P&P Lembah Karet ini adalah permasalahan kompensasi yang tidak jelas perhitungannya dan juga tidak pernah ada sosialisasi peraturan yang mengatur tentang kompensasi.

Kemudian factor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT.P&P Lembah Karet adalah kedisiplinan karyawan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan, terindikasi adanya penerapan disiplin kerja yang kurang baik dalam PT.P&P Lembah Karet. Disiplin pegawai di PT.P&P Lembah Karet perlu dipupuk

dan dipelihara dengan baik, karena apabila pegawai tidak disiplin akan mengakibatkan lambatnya pelaksanaan tugas, selain itu juga akan menimbulkan akibat-akibat yang buruk terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil survey awal didapatkan disiplin kerja karyawan menurun berlangsung selama tahun 2018. Disiplin kerja karyawan menurun ditunjukkan dari adanya peningkatan jumlah absensi karyawan yang meningkat seperti yang ditunjukkan pada table berikut:

Tabel 1.2
Data Absensi Karyawan PT. P&P Lembah Karet Padang Periode Januari S/D
Desember Tahun 2018

Bulan	Jumlah Karyawan	Hadir tepat waktu	Keterangan				persentase kehadiran
			Terlambat	Alpha	Izin	Sakit	
Januari	330	320	10	–	–	–	100%
Februari	330	318	12	–	–	–	100%
Maret	330	281	49	20	18	12	85%
April	330	293	37	33	24	6	81%
Mei	330	309	21	26	16	10	88%
Juni	330	285	45	8	10	15	95%
Juli	330	287	43	10	6	7	93%
Agustus	330	267	63	8	18	14	88%
September	330	275	55	7	–	–	99%
Oktober	330	297	33	11	12	13	89%

November	330	282	48	20	–	–	94%
Desember	330	303	27	9	17	17	80%
Rata-rata							91%

Sumber data: PT. P&P Lembah Karet 2018

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, terlihat tingkat disiplin kerja karyawan pada PT.P&P Lembah Karet di Kota Padang masih sangat tinggi, yang mana tingkat kehadiran karyawan sebesar 85% Pada bulan Maret terjadi penurunan persentase kehadiran sebesar 15%, dikarenakan ada 50 karyawan yang tidak masuk. Pada bulan April, juga terjadi penurunan kehadiran karyawan sebesar 19% karna banyaknya karyawan yg absen dan izin masuk, serta adanya karyawan yang sakit. Terlihat pada bulan Mei tingkat persentase kehadiran karyawan sebesar 88%. Peningkatan ini dikarenakan turunnya jumlah karyawan yang absen, izin dan sakit. Pada bulan Desember, tingkat kehadiran karyawan PT.P&P Lembah Karet menurun drastis sebesar 80% dikarenakan banyaknya karyawan yang izin adalah 43 Orang.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan diketahui bahwa selama ini tidak ada peraturan kedisiplinan yang jelas. Menurut Anggar Haryono, *Sales Executive* selama bekerja di PT.P&P Lembah Karet, belum ada peraturan mengenai jam masuk kerja karena masuk kerja jam berapapun tidak pernah dikenai sanksi. Selain itu, tidak ada tindak pendisiplinan yang jelas terhadap karyawan terutama bagian operasional dokumen dan gudang yang sering keluar masuk kantor tanpa izin disaat jam kerja berlangsung. Apabila hal ini berlangsung terus

menerusakan mengakibatkan menurunnya kualitas hasil kerja. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan bagi peneliti, perbedaan penelitian ini yaitu pada beberapa variabel independen yang digunakan dan lokasi dan objek penelitian yang berbeda, sehingga diharapkan memperoleh hasil yang baik dan lebih representatif.

Penelitian yang dilakukan oleh (**Rompas, 2018**) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Saran dalam penelitian ini diharapkan kepada pimpinan agar selalu mengevaluasi dan memperhatikan gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh (**Sugiyatmi, 2016**) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bina San Prima”. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis regresi berganda adalah sebagai berikut terdapat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap Disiplin kerja karyawan pada PT.Bina San Prima. Terdapat pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin kerja karyawan PT. Bina San Prima. Terdapat pengaruh variabel Lingkungan kerja terhadap Disiplin kerja karyawan pada terbukti secara parsial

berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Bina San Prima Terbukti. Dan apabila Lingkungan kerja pada PT Bina San Prima Semarang. Baik maka disiplin kerjanya juga akan membaik. Terdapat pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Bina San Prima.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (**Musdalifah, 2016**) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Catur Putra Harmonis Makassar”. Adapun hasil uji analisis data yang diperoleh adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari 3 uji analisis yang dihasilkan motivasi yang paling banyak memberikan sumbangan pengaruh dalam membentuk kinerja karyawan.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh (**Permata, 2017**) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Disiplin Kerja Pegawai DINASKERTRANS Bali”. Hasil analisis ditemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik maka disiplin kerja pegawai juga semakin baik. Pihak instansi hendaknya lebih mengawasi perilaku pegawai secara langsung, mendiskusikan masalah yang dihadapi pegawai dalam bekerja dan mendelegasikan pengambilan keputusan dalam kondisi tertentu, dan menjaga lingkungan kerja yang

nyaman, dengan begitu maka pegawai akan merasa dibutuhkan, dihargai, dan diperhatikan, sehingga rasa tanggung jawab akan kedisiplinan kerja pegawai akan meningkat.

Untuk itu penulis tertarik untuk mengangkat ke dalam penelitian yang berjudul **“Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada PT. P&P Lembah Karet”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang, maka penulis dapat menentukan indentifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Terjadinya peningkatan keluhan dari pelanggan PT.P&P Lembah Karet, hal ini menandakan terjadinya penurunan kinerja karawan.
2. Kurangnya motivasi kerja karyawan, hal ini dapat dilihat, banyaknya target kerja yang belum tercapai
3. Tingginya resiko kerja PT.P&P Lembah Karet yang memungkinkan mengakibatkan kecelakaan kerja pada karyawan
4. Kurangnya pembagian kerja yang jelas, sehingga terjadi rangkap jabatan di PT.P&P Lembah Karet
5. Kurangnya disiplin kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya absensi kehadiran karyawan
6. Kurang tegasnya manajer perusahaan, dalam melakukan pengawasan kerja

7. Kurang terjadinya komunikasi yang baik antara pimpinan perusahaan dengan karyawan, sehingga terjadi konflik kerja.
8. Sistem Gaji yang berlaku masih belum bisa meningkatkan kinerja pegawai di PT. P&P Lembah Karet
9. Kurangnya pelatihan yang diberikan kepada karyawan PT. P&P Lembah Karet
10. Tingkat keterlambatan karyawan masih tinggi di PT. P&P Lembah Karet

1.3. Batasan Masalah

Untuk memberikan arahan dan memudahkan dalam penelitian ini, maka penulis memfokuskan menganalisa variabel bebas yaitu motivasi dan disiplin kerja, variabel terikat yaitu kinerja karyawan dan variabel moderating yaitu gaya kepemimpinan pada PT. P&P Lembah Karet.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, indentifikasi masalah dan batasan masalah yang diuraikan diatas maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. P&P Lembah Karet?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. P&P Lembah Karet?
3. Bagaimana pengaruh motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. P&P Lembah Karet?

4. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan pada PT. P&P Lembah Karet?
5. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan pada PT. P&P Lembah Karet?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di kemukakan di atas , maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. P&P Lembah Karet
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. P&P Lembah Karet
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. P&P Lembah Karet
4. Untuk mengetahui pengaruh pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan pada PT. P&P Lembah Karet?
5. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan pada PT. P&P Lembah Karet?

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT.P&P Lembah Karet

2. Bagi Perusahaan

Memberikan masukan berupa saran dan informasi kepada pihak manajemen perusahaan tentang kinerja karyawan dan dampak yang ditimbulkannya, sehingga untuk kedepanya perusahaan perfikir ulang dalam melakukan pengelolaan perusahaan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan penelitian lebih lanjut terutama tentang pengaruh motivasi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

4. Bagi Praktisi

Sebagai suatu penelitian terapan, pada dasarnya hasil penelitian ini lebih banyak tertuju pada bidang praktis, dalam hal ini adalah kegiatan pengelolaan perusahaan .Metode dan model analisis dalam penelitian ini, dilakukan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian diharapkan bermanfaat untuk menganalisis dan mengevaluasi kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan karyawan yang dilakukan perusahaan.

5. Bagi Akademisi

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan mengenai pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
- b. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi kepada penelitian selanjutnya dan memperkaya penelitian yang berkaitan pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis terutama yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mungkin mempengaruhinya serta ilmu manajemen sumber daya manusia pada umumnya.

