

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pemimpin dan karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam perusahaan yang memiliki peran penting dalam menjalankan sebuah perusahaan. Di tengah perkembangan bisnis yang semakin pesat dan tingkat persaingan yang semakin tajam membuat perusahaan harus meningkatkan dan mengembangkan *performance*-nya disemua bidang. Setiap perusahaan memiliki cara agar perusahaannya dapat bertahan ditengah – tengah persaingan yang ketat, salah satunya bidang yang harus di tingkatkan ialah sumber daya manusia. Ini dilakukan agar perusahaan tetap bertahan dalam persaingan global (Ruyatnsih,et el 2013).

Persaingan yang muncul dalam dunia bisnis saat ini menuntut semua komponen dalam organisasi untuk selalu mempersiapkan diri terutama kualitas sumber daya manusianya dalam hal kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu tolak ukur suatu keberhasilan bagi perusahaan. Jika kualitas sumber daya manusia baik maka diharapkan kinerja yang dihasilkan akan baik pula. Namun jika kualitas sumber daya manusia yang dimiliki kurang baik maka hal tersebut juga berdampak pada penurunan kinerja karyawan..

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan pada tanggal 16 juni 2017, ditemukan bahwa sumber daya manusia ( SDM ) di PT. Sekar Ayu Sentosa Jombang belum dapat memahami tentang misi yang diemban perusahaan. Dengan kata lain, sumber daya manusia perusahaan belumlah berfungsi dengan baik.

Fakta tersebut dikemukakan oleh manajer personalia karena munculnya beberapa fenomena kinerja karyawan dilingkungan PT. Sekar Ayu Sentosa Jombang. Manajer Administrasi Personalia mengemukakan masih adanya pemberian tugas yang kurang berimbang, pemanfaatan waktu kerja yang kurang efektif, misalnya karyawan mengisi waktu jam kerjanya untuk istirahat atau keluar dari ruangan kerja hanya untuk mengobrol dan terlambat masuk ketika jam istirahat sudah berakhir. Berikut Tabel 1.1 data tentang karyawan yang melanggar jam kerja yang telah ditentukan :

**Tabel 1.1**  
**Keterlambatan Masuk Kerja Karyawan**  
**PT. Sekar Ayu Sentosa Jombang**  
**Pada Tahun 2016**

<b>Bulan</b>	<b>Keterlambatan Masuk (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Keterlambatan Setelah Istirahat (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Januari	20 orang	25%	10 orang	12%	80
Februari	15 orang	18%	4 orang	0,5%	80
Maret	25 orang	31%	15 orang	18%	80
April	10 orang	12%	13 orang	16%	80
Mei	17 orang	21%	10 orang	12%	80

**Lanjutan Tabel 1.1**

<b>Bulan</b>	<b>Keterlambatan Masuk (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Keterlambatan Setelah Istirahat (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Juli	20 orang	25%	12 orang	15%	80
Agustus	12 orang	15%	9 orang	11%	80
September	22 orang	27%	13 orang	16%	80
Oktober	11 orang	13%	11 orang	13%	80
November	25 orang	31%	17 orang	21%	80
Desember	26 orang	32%	19 orang	23%	80

Sumber : Bagian Personalia PT Sekar Ayu Sentosa Jombang 2017

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 terlihat bahwa karyawan yang terlambat masuk kerja tiap bulannya mengalami peningkatan, ini terlihat pada bulan Januari sampai Desember jumlah keterlambatan jam masuk kerja karyawan semakin tinggi yakni sebanyak 20 orang dengan hasil presentase pada bulan Januari 25% dan 26 orang pada bulan Desember dengan persentase 32%. Selain keterlambatan jam masuk kerja karyawan terlihat juga keterlambatan pada jam masuk setelah istirahat yang jumlahnya semakin tinggi ini terlihat pada bulan Desember yang terlambat masuk setelah istirahat sebanyak 19 orang dengan hasil persentase sebesar 23%.

Fakta lain yang mendukung yaitu berdasarkan wawancara dengan Manajer Bagian Administrasi Personalia pada 16 Juni 2017, yang mengemukakan bahwa belum optimalnya SDM terlihat dari kinerja karyawan. Penurunan kinerja pada perusahaan ini dapat dilihat dari data produksi tahun 2014 – 2016, berikut ini

akan diperlihatkan dalam bentuk Tabel 1.2 Produksi Kosmetik PT. Sekar Ayu Sentosa Jombang

**Tabel 1.2**  
**Data Produksi Bagian Produksi Kosmetik**  
**PT. Sekar Ayu Sentosa Jombang**

<b>Tahun</b>	<b>Hasil Produksi</b>	<b>Target Produksi</b>	<b>Persentase</b>
2014	5.600	6.000	93%
2015	5.500	6.000	91%
2016	5.100	6.000	85%

Sumber: Bagian Personalia PT Sekar Ayu Sentosa Jombang 2017

Data di atas menunjukkan bahwa produksi yang dihasilkan dari tahun 2014 – 2016 mengalami penurunan, akan tetapi bila dilihat produksi tahun 2016 mengalami penurunan yang cukup tinggi dibandingkan dengan total produksi ditahun sebelumnya, yaitu dengan jumlah total produksi sebesar 85%. Fenomena ini merupakan suatu masalah bagi perusahaan yang akan menjadi penghambat bahkan mengarah pada kehancuran organisasi tersebut. Oleh karena itu organisasi perlu mencari solusi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Salah satu indikator lain yang bisa dijadikan tolok ukur kinerja yaitu dari banyaknya produk gagal (*reject*) yang terjadi dalam *packing* produksi, serta lingkungan kerja yang tidak nyaman menjadi salah satu faktor menurunnya kinerja karyawan. Tabel 1.3 berikut menyajikan data absensi karyawan PT. Sekar Ayu Sentosa Jombang pada tahun 2016.

**Tabel 1.3**  
**Data Kegagalan (*Reject*) Produk untuk TWC**  
**PT. Sekar Ayu Sentosa Jombang**  
**Periode Juli – Desember tahun 2016**

<b>Bulan</b>	<b>Target Produksi (pcs)</b>	<b>Hasil Produksi (pcs)</b>	<b>Produk Reject (pcs)</b>
Juli	6.000	5.880	120
Agustus	6.000	5.850	150
September	6.200	6.050	150
Oktober	6.350	6.120	230
November	6.500	6.250	250
Desember	6.700	6.200	300

Sumber: Bagian Personalia PT. Sekar Ayu Sentosa Jombang 2016

Berdasarkan Tabel 1.3 terlihat bahwa pada bulan November – Desember mengalami peningkatan jumlah produk rusak (*reject*) yang sangat signifikan dari 250 pcs menjadi 300 pcs. Menurut bagian administrasi personalia, meningkatnya jumlah produk rusak (*reject*) untuk satu produk yaitu TWC dinilai dapat merugikan perusahaan, dalam hal ini banyak faktor yang menjadi penyebab salah satunya adalah kualitas karyawan dalam pengemasan produk yang kurang teliti dalam proses pengemasan, karena dalam proses pengemasan dibutuhkan ketelitian dan kecepatan karyawan.

PT. Sekar Ayu Sentosa adalah perusahaan swasta yang bergerak dibidang kosmetik kecantikan, berlokasi di Jl. Raya Ploso Babat KM 3 No 90 Desa Kedungdowo Kecamatan Ploso Kabupaten Jombang. PT Sekar Ayu Sentosa dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga karena struktur organisasi dan kepemilikannya melibatkan anggota keluarga. Sehingga bisa dikatakan bahwa yang terlibat dalam manajemen PT. Sekar Ayu Sentosa hanyalah pihak keluarga dan tidak ada pihak dari luar. Dalam pengambilan keputusan perusahaan pun,

pemimpin mudah untuk dipengaruhi oleh pihak lain. Pemimpin PT. Sekar Ayu Sentosa melimpahkan sebagian wewenangnya hanya pada satu pihak yang dipercaya. Sehingga dalam sistem kerja diperusahaan sering terjadi kesalahpahaman antara karyawan dan pemimpin perusahaan, yang dikarenakan peraturan – peraturan yang berbeda.

Sumber daya manusia dalam perusahaan tidak akan terlepas dari kepemimpinan dan karyawan. Dalam sebuah kepemimpinan ada gaya kepemimpinan yang diharapkan dapat memajukan perusahaan dan mensejahterakan karyawan. Setiap pemimpin memiliki perilaku kepemimpinan yang berbeda yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang baik tidak akan ada tanpa bawahan yang baik, begitu pula sebaliknya. Antara pimpinan dan bawahan saling membutuhkan untuk bersinergi menjadikan perusahaan lebih maju.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pemimpin PT. Sekar Ayu Sentosa Jombang adalah gaya demokratis. Gaya demokratis yaitu pimpinan mampu bekerja sama dengan bawahan dan bawahan berpartisipasi dalam mengambil berbagai keputusan. Fenomenanya Kepemimpinan di PT. Sekar Ayu Sentosa yaitu pemimpin dapat membantu masalah bawahan dalam menghadapi masalah kegagalan produksi. Pada saat tertentu, Pemimpin PT. Sekar Ayu Sentosa mengambil keputusan dan kebijaksanaan tanpa melibatkan bawahan.

Dewasa ini perusahaan membutuhkan pemimpin yang dapat menciptakan visi masa depan, dan memberikan inspirasi kepada karyawan agar bersedia mencapai visi tersebut. Pemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada seseorang atau kelompok untuk tujuan tertentu (Fuad Mas'ud, 2002). Hal tersebut juga

dikuatkan dengan pernyataan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien (Djoko Purwanto, 2006). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau berubah menuju arah yang lebih baik.

Tidak semua orang memiliki sifat atau jiwa kepemimpinan. Perilaku khusus yang dimiliki individu dapat membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Enam karakter yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin yaitu ambisi dan semangat, kejujuran, hasrat untuk memimpin, kepercayaan diri, integritas, kecerdasan dan pengetahuan mengenai pekerjaannya (Robbins, 2006).

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya (Sonnica, 2014 ) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Kurnia Alam Perista Kudus menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Aureli ( 2016 ) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan motivasi sebagai variabel intervening menyatakan variabel motivasi memiliki peranan mediasi dalam hubungan gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan.

Dalam dunia bisnis penerapan gaya kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan ( Djoko, 2006). Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan (Rahardjo dan Purbudi, 1997) bahwa keberhasilan dan kegagalan sebuah perusahaan di pengaruhi oleh seorang pemimpin, kepemimpinan yang efektif memberi dampak kemajuan pada perusahaan. Baik dan buruknya cara seseorang memimpin dapat mempengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Karyawan dapat menjadikan perusahaan berhasil dengan kinerja yang dilakukannya, hasil pekerjaan, dan target yang telah dicapai.

Loyalitas karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan oleh perusahaan. Akan sangat sulit bagi perusahaan untuk berkembang jika tidak memiliki karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi. Perusahaan harus berusaha menumbuh kembangkan loyalitas karyawannya supaya perusahaan bisa tetap bertahan di saat sulit sekalipun. Tentu lebih sulit menumbuhkan loyalitas karyawan disaat pertumbuhan perusahaan tidak tinggi atau semakin menurun. Karyawan akan ragu pada kemampuan perusahaan untuk menggajipara karyawan. Karena tidak yakin perusahaan dapat dijadikan sandaranhidup, maka karyawan

karyawan yang tidak memiliki loyalitas tinggi akan berusaha mencari pekerjaan lain yang lebih memberikan jaminan hidup. Tetapi karyawan yang sudah memiliki loyalitas yang tinggi akan tetap bekerja secara maksimal, berusaha mengerahkan kemampuan terbaiknya dalam bekerja, baik saat perusahaan sedang dalam kondisi normal maupun saat perusahaan mengalami kesulitan.

Hal ini akan menjadi sumber kekuatan bagi perusahaan di saat-saat sulit. Namun saat perusahaan dalam keadaan yang baik, tentunya perusahaan tidak boleh melupakan karyawannya. Pemberian bonus tentu akan dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Jika perusahaan memiliki banyak karyawan tentunya tidak mudah untuk menumbuhkan dan meningkatkan loyalitas semua karyawannya. Jika begitu, lebih baik peningkatan loyalitas karyawan diutamakan pada karyawan yang memegang posisi penting dalam perusahaan. Tapi tentu saja bila perusahaan mampu memperhatikan loyalitas semua karyawannya itu akan jauh lebih baik. Bagi karyawan, loyalitas terhadap perusahaan tidak begitu saja mudah diberikan. Jika perusahaan tidak dapat menghargai karyawan sebagai mana mestinya, diduga karyawan akan berpikir ulang apakah dia akan tetap bekerja di perusahaan itu atau mencari pekerjaan di perusahaan yang lain. Memperoleh karyawan yang punya loyalitas tinggi tidak mudah. Bahkan terkadang perusahaan hanya dijadikan batu loncatan untuk berpindah kerja ditempat lain oleh karyawannya. Jika begitu keadaannya tidak mungkin perusahaan akan berkembang. Oleh sebab itu perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan.



Jika karyawan sudah tidak loyal terhadap perusahaan, karyawan tersebut tidak memiliki gairah untuk bekerja secara maksimal dan cenderung tidak memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan. Rendahnya loyalitas dalam perusahaan dapat menimbulkan perilaku yang bertentangan dengan tujuan perusahaan sehingga dapat merusak visi dan tujuan perusahaan.

Dalam beberapa hal karyawan dianggap tidak loyal jika tidak mengikuti perintah perusahaan seperti lembur dan bekerja diluar jam kerja (alibudiman.wordpress.com). Hal tersebut menyebabkan karyawan tidak bekerja secara maksimal dan dapat mengakibatkan karyawan tidak loyal terhadap pekerjaannya. Ketidak loyalan karyawan timbul karena perusahaan tidak dapat menghargai karyawan dengan baik. Karyawan akan loyal jika perusahaannya memberikan kesempatan untuk belajar, kenyamanan dalam bekerja, pimpinan yang dapat memberikan motivasi dan pada saat yang sama memberikan jalur karir mapan. Maka dari itu perusahaan harus dapat mengambil hati karyawan agar nyaman terhadap pekerjaannya dan patuh terhadap peraturan yang berlaku (Ayu Purnama, 2013). Karyawan berharap mendapatkan gaji yang tinggi dan penghargaan dari perusahaan kemudian perusahaan memberikan lebih dari harapan karyawan maka dengan sendirinya akan tercipta loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan tanpa diminta oleh perusahaan (RT Martiwi, et el 2012) begitu pula sebaliknya, jika perusahaan tidak memberikan apa yang diharapkan karyawan maka loyalitas terhadap perusahaan akan rendah.

Kinerja karyawan dapat dikenal dengan seberapa banyak kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Sunarto (2003) kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk dapat mengoptimalkan tujuan perusahaan tentunya diperlukan kinerja karyawan yang optimal.

Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut kinerja karyawan ( Mangkunegara, 2004). Karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik jika kondisi perusahaan, atasan dan teman sejawat saling mendukung dan bekerja sama dengan baik. Bila antara atasan dan bawahan memiliki kepercayaan dan didorong dengan kemampuan individu yang berintegritas dan kompeten akan menghasilkan kinerja yang baik. Prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan menghasilkan suatu kepuasan kerja (Ayu , 2013).

Selain gaya kepemimpinan demokratis, dorongan atau motivasi juga menjadi hal yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Mangkunegara (2009) menjelaskan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Salah satu variabel yang secara konsisten ditemukan berhubungandengan kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins, 2003). Motivasi yang ada dalam diri karyawan ikut menentukan hasil kinerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus senantiasa berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan motivasi yang ada dalam diri karyawannya (Soeharto, 2002).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti mengenai **”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sekar Ayu Sentosa dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sumber daya manusia sangat menentukan pencapaian perusahaan. Untuk menjadikan karyawan loyal terhadap pekerjaannya seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengendalikan dan mengarahkan karyawan seperti apa yang diharapkan. Pemimpin PT Sekar Ayu Sentosa menggunakan pendekatan kekeluargaan kepada karyawan, kinerja karyawan dalam semua divisi kurang maksimal, dilihat dari tidak selesainya target perusahaan, dalam divisi produksi banyak pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya. Karyawan perusahaan banyak yang melakukan penyalahgunaan wewenang dan menyalahi peraturan yang ada. Dalam produksi, banyak karyawan yang menyalahgunakan jam kerja seperti keluar dari ruangnya hanya untuk sekedar mengobrol dengan karyawan lain, saat jam istirahat berakhir banyak karyawan yang belum masuk ruangan. Meskipun begitu dalam divisi produksi, loyalitas karyawan berpengaruh penting

dalam setiap pekerjaan atau tugas yang diberikan. Kenyamanan dan suasana lingkungan kerja yang kondusif selalu diutamakan pemimpin agar karyawan tetap loyal terhadap perusahaan.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah loyalitas karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja?
4. Apakah loyalitas karyawan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan jika motivasi kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah loyalitas karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan jika motivasi kerja sebagai variabel intervening?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini yaitu untuk memperoleh gambaran dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan loyalitas

karyawan terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian yang dilakukan di PT Sekar Ayu Sentosa adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari loyalitas karyawan terhadap motivasi kerja
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan jika motivasi kerja sebagai variabel intervening
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari loyalitas terhadap kinerja karyawan jika motivasi kerja sebagai variabel intervening

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan tambahan informasi mengenai faktor-faktor yang berpengaruh pada kelancaran kinerja karyawan serta cara meningkatkan peran dari pemimpin terhadap karyawan pada PT. Sekar Ayu Sentosa.

## 2. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini merupakan hasil karya ilmiah yang digunakan sebagai pengimplementasi ilmu manajemen yang selama ini didapat di bangku kuliah ke dunia kerja nyata.

## 3. Bagi Program Studi Manajemen STIE PGRI Dewantara Jombang

Memperluas jaringan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain yang terkait. Selain itu, dapat digunakan sebagai sarana penambahan khasanah ilmu pengetahuan dan bahan referensi penelitian lainnya yang relevan, serta menambah koleksi perpustakaan yang diharapkan dapat memperkaya wawasan mahasiswa.