

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan, agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang maksimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. (Douglas,2000:34) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi.

Dalam menjalankan sebuah organisasi tidak lepas dari kontribusi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2000:45) bahwa sumber daya manusia pada era sekarang ini semakin besar peranannya dalam mencapai sukses organisasi. Sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan karena manusialah yang membuat suatu rencana, mengatur, mengolah dan mengendalikan setiap kegiatan yang ada pada perusahaan sehingga sumber daya manusia didalam suatu perusahaan harus optimal dan diupayakan agar menjadi tenaga kerja yang

memiliki kualitas kinerja yang baik untuk mencapai keuntungan perusahaan yang maksimal.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat.

Gibson, et all (2000:97) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Apa yang dikemukakan Gibson tersebut dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu ataupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh atas kinerja organisasinya. Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi untuk dapat bertahan dalam suau persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil.

Rivai (2003:549) mengemukakan kinerja ialah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawabnya. Lalu Seymour (dalam Cahyono dan Suharto,2005) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tindakan –tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur atau dinilai. Dengan demikian, kinerja pegawai dalam suatu organisasi perlu diketahui apakah kinerja pegawai itu sudah mencapai tujuan organisasi atau belum.

Menurut (Setiyawan, Budi dan Waridin, 2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi dan Rivai, 2009). Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002).

Mulyadi dan Rivai (2009:337) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain ( Handoko,2003:215). Gaya kepemimpinan atasan dapat memengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi (Suranta, 2002:45). Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005).

Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemberian insentif atau hadiah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian oleh Sujatmoko (2007:35).

Begitu juga dengan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Suranta, 2002). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian elemen yang bernilai penting dalam organisasi selain gaya kepemimpinan adalah motivasi kerja. Motivasi ialah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar,1999). Handoko (2003) menjelaskan bahwa motivasi kerja yaitu keadaan

dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dengan demikian motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Konsep motivasi menurut (Robbins, 2006:165) yaitu sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006).

CV Mayasari Jaya Sentosa merupakan perusahaan yang bergerak di industri pastry and bakery yang lebih dikenal dengan Mayasari Bakery dan untuk penulisan selanjutnya peneliti akan menggunakan nama tersebut dalam pembahasannya. Saat ini Mayasari Bakery mengalami pertumbuhan, terbukti dengan kenaikan jumlah outlet dan agen yang sudah tersebar di area Bandung dan Jakarta. Sekitar 12 outlet sudah berdiri di Bandung. Jumlah total karyawan sudah mencapai 202 orang dan khusus pada bagian produksi terdapat 72 orang karyawan yang terbagi ke dalam dua shift. Mayasari Bakery memiliki Visi dan Misi Perusahaan yang menjadi landasan bagi perusahaan untuk menetapkan strategi-strategi bisnis yang akan dijalankan dalam memenangkan persaingan. Visi Mayasari Bakery adalah

Mewujudkan Mayasari Bakery sebagai perusahaan yang berkembang pesat sebagai pusat jajanan & oleh - oleh terlengkap yang sebagian besar merupakan ciri khas dari Bandung, sedangkan Misi Mayasari Bakery adalah Mengutamakan kualitas dalam hal apapun yang dilakukan, Mengembangkan inovasi-inovasi baik dalam produk maupun pelayanan, Menumbuhkan ketrampilan dan pengetahuan karyawan guna mencapai performa operasional yang maksimal, Mengembangkan usaha di beberapa tempat yang strategis untuk menjadi perusahaan bakery terbaik di Indonesia.

Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan, dan tercapainya target yang optimal. Kinerja karyawan Mayasari Bakery juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya, dan itu semua berhubungan positif bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Permasalahan yang terjadi pada Mayasari Bakery adalah berkaitan dengan kinerja, dimana pada empat tahun terakhir mengalami penurunan kinerja, terbukti dengan tidak terpenuhinya target produksi perusahaan. Seperti yang kita ketahui keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di Mayasari Bakery akan sangat tergantung dari kinerja karyawannya. Dengan terjadinya permasalahan tersebut maka kesempatan perusahaan untuk mendapatkan laba maksimal menjadi hilang. Berikut adalah data hasil produksi dan target produksi pada Mayasari Bakery :

**Tabel 1.1****Target Produksi yang Tidak Terpenuhi Mayasari Bakery**

Tahun	Jumlah Produksi (dalam dus)		Persentase Realisasi Produksi
	Target Produksi (dalam dus)	Realisasi Produksi (dalam dus)	
2011	720000	587760	82%
2012	780000	534182	68%
2013	840000	511876	61%
2014	900000	528760	59%

Sumber : Data produksi Mayasari Bakery

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa dalam empat tahun terakhir produksi pada Mayasari Bakery terjadi penurunan, dan jumlah total produksi yang ditargetkan oleh perusahaan pada setiap tahunnya banyak yang tidak terpenuhi. Sedangkan target produksi yang ditetapkan oleh pihak perusahaan dalam setiap tahunnya terus meningkat. Realisasi produksi yang tidak bisa memenuhi target cukup tinggi yaitu sebesar 18%-41%. Dilihat dari data produksi pada empat tahun terakhir, target yang ditetapkan perusahaan tidak tercapai dan terealisasi disebabkan karena kurangnya kinerja karyawan. Didalam perusahaan hal tersebut merupakan masalah, karena adanya *loss* produksi berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja. Target yang telah dicapai oleh

karyawan berhubungan dengan kinerja karyawan di dalam perusahaan, jika masih banyak target yang belum tercapai menandakan bahwa karyawan tidak bekerja secara maksimal atau dipengaruhi oleh faktor lain. Misalnya sikap dari pimpinannya atau bagaimana motivasi dari karyawan itu sendiri.

Berdasarkan survei pendahuluan, gejala-gejala penyebab turunnya kinerja karyawan Mayasari Bakery, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dengan kata lain kurangnya motivasi untuk bekerja dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik.

Adapun beberapa variabel yang dapat memengaruhi kinerja pegawai menurut Wirawan (2009), serta Suranta (2002) antara lain :

- a. Gaya Kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pimpinan kepada bawahan atau pegawai dalam rangka proses kepemimpinannya.
- b. Motivasi Kerja, motivasi kerja yang biasa diberikan pemimpin atau organisasi kepada bawahan atau pegawai.

Dengan kata lain, faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan motivasi. Gaya kepemimpinan dan motivasi merupakan faktor yang sangat memengaruhi kinerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan dan semakin baik motivasi karyawan, maka semakin meningkat kinerja pegawai.



Sebaliknya, semakin buruk dan tidak efektifnya gaya kepemimpinan dan tidak adanya motivasi para karyawannya akan mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut permasalahan yang dikaji adalah bagaimana variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara langsung memengaruhi variabel kinerja karyawan. Mengingat pentingnya masalah tersebut, dan untuk menyikapi kondisi tersebut diatas, maka dilakukan penelitian yang berkaitan dengan **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Mayasari Bakery (Studi pada CV Mayasari Jaya Sentosa Bandung ).”**

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya dengan menunjukkan hasil yang tidak konsisten, dan melihat kendala yang dihadapi oleh Mayasari Bakery bagian produksi khususnya, dimana kendala tersebut menunjukkan kekurangan yang perlu diperbaiki untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Untuk itu dalam memecahkan masalah tersebut perlu dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian, antara lain sebagai berikut :

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan pada Mayasari Bakery.
2. Bagaimana Motivasi karyawan Mayasari Bakery.
3. Bagaimana Kinerja karyawan Mayasari Bakery.

4. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan bagian produksi pada Mayasari Bakery baik secara simultan maupun parsial.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah tersebut maka peneliti mempunyai tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan pada Mayasari Bakery.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi pada karyawan Mayasari Bakery.
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada Mayasari Bakery.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial pada Mayasari Bakery

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

- 1) Bagi Penulis
  - a) Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan strata dua (S2) di Program Magister Manajemen Universitas Kristen Maranatha.
  - b) Sebagai pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan aplikasi dari ilmu yang diperoleh penulis, selain itu juga untuk dapat

mengetahui, mempelajari dan mengadakan perbandingan antara teori dan aplikasinya

2) Bagi Perusahaan

Sebagai sumber informasi dan masukan yang dapat membantu pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan khususnya bagian produksi serta sebagai acuan pengambilan keputusan dan pengaturan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

3) Bagi Penelitian Lain

Sebagai sumber informasi dan referensi dalam melakukan penelitian yang berhubungan dengan topik manajemen sumber daya manusia.