

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam memasuki era globalisasi yang menuntut perusahaan agar terus berinovasi dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Perusahaan harus dapat mengembangkan kompetensinya agar mampu menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan menjaga daya saing perusahaan. Perusahaan adalah salah satu organisasi yang menghimpun beberapa kelompok manusia yang biasa disebut dengan pegawai atau juga biasa disebut sebagai karyawan untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan yang bertujuan untuk selalu mencari dan memaksimalkan keuntungan serta meningkatkan kesejahteraan pemilik dan juga karyawan.

Salah satu upaya perusahaan untuk tetap kompetitif dalam persaingan antara perusahaan adalah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Penting bagi perusahaan untuk mempunyai sumber daya manusia yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang baik, serta mempunyai kelebihan untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin agar kinerja karyawan jauh lebih baik lagi dan mempunyai tujuan untuk menjaga aktivitas manajemen berjalan dengan baik dan sesuai rencana.

Tercapainya tujuan perusahaan bukan hanya dilihat dari peralatan yang menunjang, ataupun sarana dan prasarana yang memadai, tetapi lebih bergantung kepada kinerja dari sumber daya manusia itu sendiri. Selain dituntut agar mampu berperan penting dalam menentukan pencapaian yang ditargetkan

perusahaan, sumber daya manusia tidak boleh dipandang sebelah mata. Karena organisasi atau perusahaan adalah wadah bagi orang-orang yang berkumpul dan melakukan kegiatan pekerjaan secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan, dan juga penting adanya hirarki antara pimpinan dengan bawahan dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan sangatlah mempengaruhi pencapaian suatu perusahaan, setiap perusahaan harus selalu bisa memacu dan mengembangkan kinerja karyawannya dengan harapan tercapainya keseimbangan dari setiap bagian-bagian perusahaan, serta mampu melaksanakan tugas yang telah ditentukan suatu perusahaan. Menurut Robbins (2016:260) menjelaskan bahwa, ada lima kriteria kinerja yang baik dan dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas kerja dan kemandirian.

Kriteria kinerja yang baik dapat dilihat dari kualitas kinerja dari karyawan itu sendiri, hal ini dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan yang baik, lalu dapat dinilai juga dari kuantitas yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit ataupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan tersebut dengan tidak melupakan unsur ketepatan waktu dari periode yang telah ditentukan, dan juga mampu bekerjasama dengan baik oleh rekan kerjanya guna memberikan kinerja yang efektif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Hasil kinerja karyawan dapat dilihat dari perkembangan kinerjanya. Kinerja timbul bukan saja bersumber dari pendidikan formal, namun dalam

praktek kerjanya dilapangan. Kinerja timbul dari adanya berbagai pelatihan dan pendidikan bagi para karyawan perusahaan. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan hasil secara efektif dalam merencanakan dan mengembangkan potensi yang ada pada setiap karyawan perusahaan. Oleh sebab itu, keseluruhan perusahaan dapat dipengaruhi oleh naik atau menurunnya kinerja dari seorang karyawan.

Berhubungan dengan hal tersebut, maka setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan performa kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Berbagai cara akan dilalui demi meningkatkan kinerja karyawan, misalnya dengan gaya kepemimpinan yang baik harus dirasakan baik karyawan lama maupun baru, penerimaan kompensasi yang layak, terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, hingga pemberian motivasi terhadap seluruh karyawan.

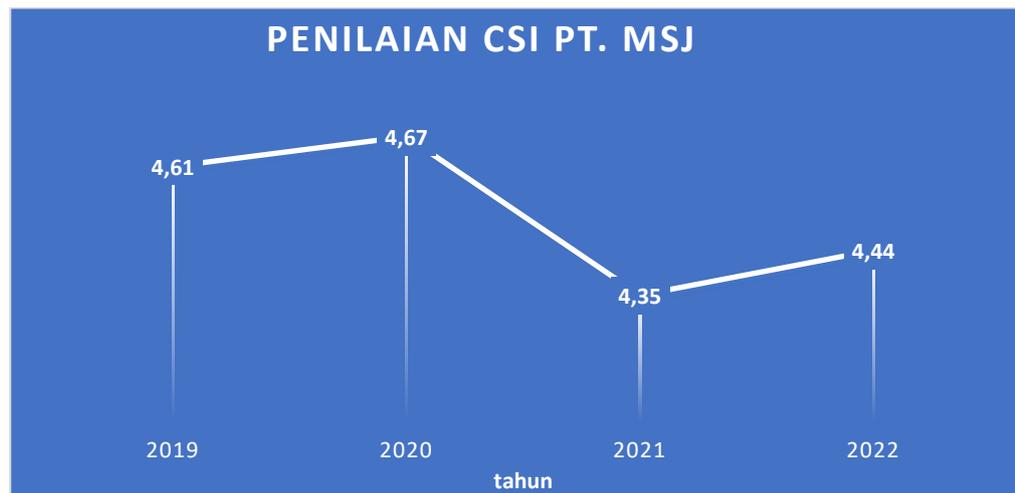
PT Marga Sarana Jabar adalah Badan Usaha Jalan Tol (BUJT) yang berbentuk usaha patungan dengan pemegang konsesi pengelolaan Jalan Tol Bogor Ring Road yang didirikan pada 11 Mei 2007. Dengan komposisi saham PT Marga Sarana Jabar sebesar 55% dimiliki oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk., sedangkan 45% lainnya dimiliki oleh PT Citra Marga Nusapala Persada Tbk. Perusahaan swasta pertama di Indonesia yang bergerak dibidang jalan dan perlu diketahui PT Marga Sarana Jabar juga termasuk dalam Anak Perusahaan pertama dari PT Jasa Marga. PT Marga Sarana Jabar telah mengoperasikan sekitar 13,25 Km dikota Bogor dan akan terus bertambah seiring berjalannya waktu. Jalan tol sendiri adalah bagian dari kelompok infrastruktur jalan yang

pendapatannya diperoleh dari pengguna jalan melalui tarif yang dikenakan saat melintasinya dan kemudian memperoleh pengembalian investasinya dengan cara menimba hasil dari aktivitas tol selama masa konsesi berlangsung.

Menurut wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada Kepala Sub bagian Divisi Sumber Daya Manusia, Bapak Harso. Beliau memberikan pernyataan bahwa kinerja karyawan PT Marga Sarana Jabar menurun, khususnya dibagian operasional. Ternyata yang terjadi di lingkungan PT Marga Sarana Jabar akibat beberapa faktor sebagai berikut:

1. Kurangnya keinginan karyawan untuk lebih berkembang dan bisa menyelesaikan pekerjaan secara sempurna.
2. Kurangnya waktu aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan.
3. Kurangnya rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan terhadap kantor atau perusahaan.

Berdasarkan data yang penulis dapatkan melalui wawancara dengan bagian sumber daya manusia di PT Marga Sarana Jabar yang bertugas mengelola seluruh karyawan di dalam perusahaannya, terdapat adanya penurunan kinerja yang digambarkan dengan diagram grafik sebagai berikut:



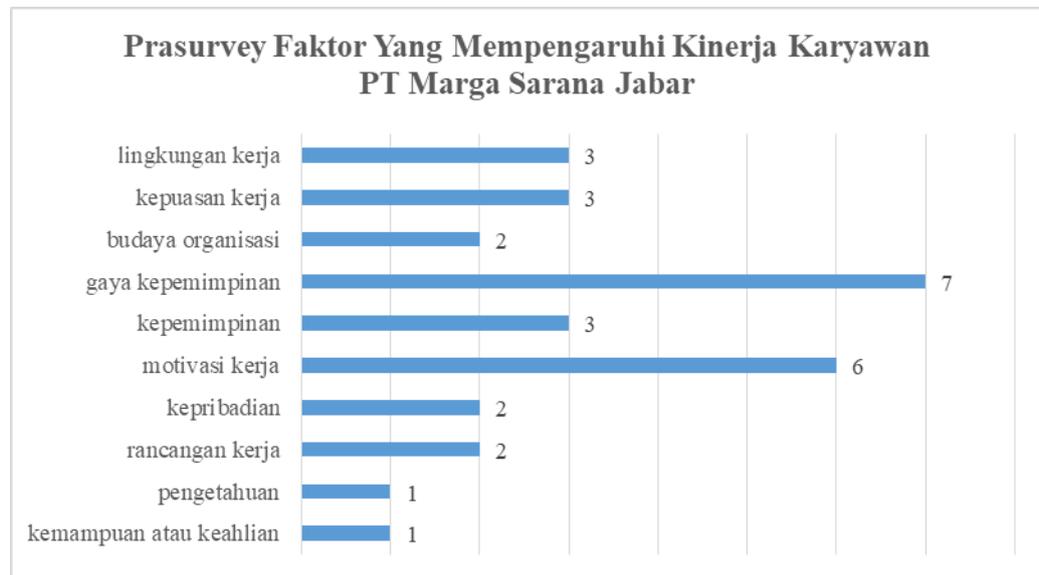
Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2023

**Gambar 1**  
Penilaian *Customer Satisfaction Index* Periode 2019-2022

Dari gambar 1 dapat dilihat dari bulan Januari tahun 2019 sampai dengan bulan Desember 2019 penilaian yang didapatkan oleh karyawan operasional PT Marga Sarana Jabar sebesar 4,61, ditahun berikutnya pada awal Januari sampai dengan akhir Desember 2020 terjadi peningkatan kualitas kinerja yang menghasilkan penilaian *Customer Satisfaction Index* sebesar 4,67, namun diawal Januari sampai dengan Akhir Desember tahun 2021 terjadi penurunan penilaian kinerja yang cukup signifikan yang mendapatkan nilai sebesar 4,35, dan diikuti oleh sedikit peningkatan sampai akhir tahun 2022 dengan nilai sebesar 4,44. Hal ini dapat diartikan bahwa selama empat tahun yang dihitung dari tahun 2019 hingga 2022, kinerja karyawan PT Marga Sarana Jabar mengalami fluktuatif atau naik turun.

Menurut Kasmir (2016:189), kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kemampuan atau keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya

organisasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Marga Sarana Jabar, penulis melakukan prasurvey kepada 30 karyawan dengan hasil yang didapatkan sebagai berikut.



Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2023

**Gambar 2**

Prasurvey Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dari gambar 2 di atas dapat dilihat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Marga Sarana Jabar ialah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Pemimpin yang baik dapat membimbing anggota tim dalam tindakan yang mereka lakukan adalah salah satu contoh gaya kepemimpinan yang baik dalam mewujudkan keberhasilan suatu perusahaan dengan memberikan bimbingan, tujuan dan membantu orang lain memahami tujuan perusahaan itu sendiri. Dimulai dengan menjalin kedekatan dengan karyawannya sehingga tercipta lingkungan kerja yang efektif dan timbul

kepercayaan dalam diri mereka sehingga bersedia untuk mengikuti arahan yang diberikan oleh seorang pemimpin.

Menurut Achua dan Lussier dalam Wibowo (2016:54) menjelaskan bahwa, ada enam kriteria gaya kepemimpinan yang baik dan dapat dilihat dari dorongan positif yang disalurkan ke karyaawannya, kepercayaan diri yang ditunjukkan sebagai pemimpin, cara pimpinan untuk mengontrol emosi, pemimpin yang dapat dipercaya, kemampuan untuk menyesuaikan dalam segala situasi, dan mempunyai rasa sensitivitas yang tinggi.

Sering kita temui pemimpin yang menggunakan jabatannya secara mutlak tanpa memikirkan bagaimana keadaan dari karyawan itu sendiri, itulah mengapa tugas pemimpin cukup besar guna menggerakkan para karyawan agar senantiasa mau dan bersedia mengikuti arahan yang diberikan oleh pimpinan di waktu dan dengan cara yang tepat. Permasalahan seperti ini tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan, dan menimbulkan ketidak harmonisan, baik bagi pimpinan maupun karyawan. Oleh sebab itu, maka dilakukan prasurevey terhadap 30 karyawan untuk mengetahui penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan manajer area divisi operasional PT Marga Sarana Jabar. Adapun hasil yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1**  
Prasurvey Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1.	Kurangnya optimisme pemimpin dalam membuat keputusan pekerjaan.	60%	40%
2.	Kurangnya rasa percaya diri yang dimiliki pemimpin tentang kemampuannya.	56,7%	43,3%
3.	Kurangnya kontrol emosi yang dimiliki pemimpin.	63,3%	36,7%
4.	Kurangnya kejujuran yang dimiliki pemimpin.	33,3%	66,7%
5.	Kurangnya kemampuan beradaptasi pemimpin dengan perubahan situasi yang ada.	40%	60%
6.	Kurangnya rasa sensitifitas pemimpin dalam membantu pekerjaan karyawan.	60%	40%

Sumber : Data Primer, Diolah Peneliti 2023

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pemimpin atau manajer area PT Marga Sarana Jabar dinilai kurang memiliki rasa optimis oleh karyawan sebanyak 16 karyawan. Selain itu karyawan juga menilai kurangnya rasa kepercayaan diri yang dimiliki pimpinan dalam kemampuannya sebanyak 15 karyawan. Sebanyak 17 karyawan juga menilai bahwa kurangnya control emosi

yang dimiliki pimpinan. Dan sebanyak 16 karyawan menilai bahwa pimpinan kurang memiliki rasa sensitif terhadap pekerjaan bawahannya.

Selain gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh suatu perusahaan, kinerja karyawan yang baik tidak luput dari pengaruh sebuah dorongan atau motivasi, dorongan tersebut dipengaruhi oleh suatu hal yang berasal dari dalam diri seorang maupun hal-hal yang bersumber dari luar dirinya. Menurut Mangkunegara (2015:61), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi yang baik dapat memicu gaya dorong agar dapat menaikkan gairah seseorang dalam bekerja yang bertujuan agar mereka mau berusaha lebih dan menciptakan pekerjaan yang efisien dengan segala usaha dan upayanya agar mendapatkan hasil yang maksimal, selain itu motivasi dapat menjadi penyemangat dan pendukung perilaku yang ada di dalam diri seorang, sehingga orang tersebut mempunyai antusias dan keinginan untuk bekerja lebih dari biasanya.

Menurut Newstorm dalam Wibowo (2016:110) menjelaskan bahwa, ada empat kriteria dari motivasi yang baik dan dapat dilihat dari perjanjian yang dibuat oleh pekerja guna menjunjung tingkat antusiasme, inisiatif dan usaha dari setiap pekerja, lalu komitmen sebagai pengikat pekerja dengan perusahaan guna menunjukkan tindakan *organizational citizenship*, kepuasan yang menjadi refleksi pemenuhan kontrak psikologis serta harapan ditempat kerja, dan turnover yang merupakan kehilangan pekerja yang dihargai. Untuk mengetahui penilaian karyawan terhadap motivasi kerja yang didapatkan, maka dilakukan

prasurvey terhadap 30 karyawan. Adapun hasil yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2**  
Prasurvey Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1.	Kurangnya rasa antusias perusahaan terhadap usaha yang dimiliki karyawan.	60%	40%
2.	Kurangnya tindakan penanganan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan dalam menangani masalah ditempat kerja	53,3%	46,7%
3.	Kurangnya pemenuhan kontrak kerja yang diberikan perusahaan terhadap karyawan	83,3%	16,7%
4.	Kurangnya tunjangan yang diberikan perusahaan ketika karyawan berhenti atau pension dari tempat kerja.	40%	60%

Sumber : Data Primer, Diolah Peneliti 2023

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa, sebanyak 18 karyawan menilai perusahaan tidak antusias terhadap usaha yang sudah dilakukan karyawan. Selain itu juga 16 karyawan menilai kurangnya penanganan yang diberikan perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan karyawan ditempat kerja. Dan pemenuhan kontrak kerja oleh perusahaan terhadap karyawan juga nilai kurang oleh 25 karyawan.

Dengan visi dari PT. Marga Sarana Jabar adalah Menjadi pengusaha jalan tol yang profesional, berorientasi pada pengembangan bisnis dan bersinergi dengan lingkungan. Hal ini dapat diwujudkan dengan diterapkannya sistem kepemimpinan yang baik, serta selalu memberikan motivasi kerja kepada seluruh karyawannya. Tugas pemimpin sangat diperlukan dalam perusahaan ini, agar tujuan dan program-program yang telah direncanakan dapat berjalan sesuai dengan semestinya, guna tercapainya kinerja yang maksimal. Oleh karena itu pada penelitian ini, peneliti melihat bahwa sebagai perusahaan tol swasta yang melayani kebutuhan transportasi masyarakat Kota Bogor, apakah pimpinan perusahaan PT Marga Sarana Jabar sudah menggunakan wewenangnya dan menjalankan tugasnya dengan baik menurut gaya kepemimpinan pertimbangan dan gaya kepemimpinan struktur, serta pemberian motivasi yang sesuai dengan spesifikasi dan deskripsi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

Dengan adanya permasalahan diatas, tentunya terdapat pengaruh yang dapat mempengaruhi mundurnya suatu kinerja perusahaan jika permasalahan tersebut dibiarkan dan tidak segera diatasi dengan baik. Maka dengan ini peneliti ingin meneliti dan mengetahui apakah terdapat pengaruh dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan judul penelitian **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN OPERSIONAL PT MARGA SARANA JABAR”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian awal yang telah dilakukan, dapat diidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah:

1. Kinerja karyawan PT Marga Sarana Jabar naik turun selama empat tahun.
2. Kurangnya keinginan karyawan untuk berkembang dan menyelesaikan pekerjaan secara sempurna.
3. Kurangnya waktu aktivitas yang diselesaikan karyawan.
4. Kurangnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.
5. Kurangnya rasa optimis yang dimiliki pimpinan dalam membuat keputusan.
6. Kurangnya rasa percaya diri pimpinan terhadap kemampuannya.
7. Kurangnya pengendalian emosi yang dimiliki pimpinan.
8. Kurangnya rasa sensitif pimpinan dalam membantu pekerjaan bawahannya.
9. Kurangnya rasa antusias perusahaan terhadap usaha karyawannya.
10. Kurangnya penanganan yang diberikan perusahaan terhadap masalah yang dihadapi karyawan ditempat kerja.
11. Kurangnya pemenuhan kontrak yang diberikan perusahaan terhadap karyawan.

## **C. Batasan Masalah**

Batasan masalah perlu dikemukakan agar penelitian dilaksanakan secara terarah dan fokus pada pokok pembahasannya sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Penulis akan meneliti mengenai kinerja karyawan. Alasan mengapa penulis melakukan penelitian di PT Marga Sarana Jabar karena telah terjadi penurunan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari menurunnya nilai *Customer*

*Satisfaction Index*. Menurut Kasmir (2016:189) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan sikap dan mental tingkat, penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, (motivasi, disiplin kerja, dan etika kerja). Sedangkan gaya kepemimpinan berkaitan dengan manajemen kepemimpinan, fleksibilitas, integritas, sifat, energi yang kuat serta kepercayaan diri.

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan identifikasi masalah yang sudah diuraikan dan dijelaskan diatas maka dari itu pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah hanya pada gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan yang dapat dijelaskan yang terdapat pada PT Marga Sarana Jabar dan waktu pelaksanaanya pada tahun 2023. Dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel *independent*, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, yang diambil dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Kasmir dan didukung dengan prasurvey yang sudah dilakukan.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang telah diuraikan diatas, maka masalah yang akan diteliti oleh penulis adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari masalah diatas, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan operasional di PT Marga Sarana Jabar?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan operasional di PT Marga Sarana Jabar?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan operasional di PT Marga Sarana Jabar?

### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan Penelitian ini untuk:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan operasional PT Marga Sarana Jabar.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan operasional PT Marga Sarana Jabar.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan operasional PT Marga Sarana Jabar.

### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi peneliti, organisasi dan pembaca:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan serta wawasan yang lebih tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja

terhadap kinerja karyawan dan dapat mengaplikasikan teori yang sudah dipelajari dalam perusahaan dan organisasi.

## 2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan bagi perusahaan terutama dalam bidang penelitian

## 3. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi penulis berikutnya yang ingin meneliti mengenai sumber daya manusia.

## **G. Sistematika Penelitian**

Untuk menggambarkan mengenai isi dari penelitian ini, maka penulis membuat sistematika secara garis besar, Adapun sistematika skripsi dalam laporan penelitian ini sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisikan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisikan landasan yang digunakan sebagai dasar analisis, penelitian, penelitian terdahulu dan kerangka penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini ditafsirkan mengenai lokasi penelitian, deskripsi variabel-variabel penelitian, populasi serta sampel, metode pengumpulan data, instrument penelitian dan metode analisis.

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dijelaskan tentang data atau fakta lapangan untuk selanjutnya dianalisis dengan teknik-teknik statistik sekaligus untuk menjawab secara pasti permasalahan yang dikemukakan pada bab-bab sebelumnya.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dijabarkan tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan analisis data yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya serta saran-saran untuk menunjang penelitian berikutnya.