

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan adalah suatu organisasi yang beroperasi sebagai lembaga bisnis dengan tujuan menghasilkan keuntungan sekaligus menawarkan barang dan jasa kepada masyarakat umum. Banyak hambatan dan kesulitan yang sering ditemui dalam pelaksanaannya, sehingga hambatan-hambatan tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hambatan yang dimaksud salah satunya adalah faktor gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, sehingga harus dikelola dengan baik supaya memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi organisasi.

Mengingat manusia (karyawan) memainkan peran utama dalam perusahaan mana pun, hal ini mungkin menunjukkan pentingnya sumber daya manusia (SDM). Kemampuan suatu organisasi untuk terus beroperasi bergantung pada seberapa baik organisasi tersebut mengelola sumber daya manusianya, khususnya bagaimana memaksimalkan potensi tenaga kerjanya saat ini dan memberdayakan mereka agar lebih produktif di tempat kerja.

Perusahaan atau bisnis diharapkan dapat memaksimalkan dan meningkatkan kinerja karyawan dengan sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan harus terlibat dalam proses penting dan berkelanjutan ini untuk mempertahankan tingkat kinerja tinggi dan meningkatkan kualitas perusahaan.

Pemimpin dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang strategis untuk menunjang tercapainya kinerja organisasi yang maksimal karena berkaitan dengan kemampuan bawaannya dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimilikinya, termasuk mengelola dan mempengaruhi sumber daya manusianya untuk mencapai misi, visi, dan tujuan organisasi (Najib & Ramlawati, 2018; Hernita, 2018). Organisasi atau Perusahaan bisnis yang produktif adalah organisasi yang mempunyai sumber daya yang produktif, dan kepemimpinan serta sumber daya lainnya merupakan sumber daya yang dapat meningkatkan produktivitas tersebut. Praktik gaya kepemimpinan mempunyai hubungan langsung terhadap kinerja karyawan yang produk. Secara umum daya saing usaha sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk mencapai nilai tambah atau yang biasa disebut penambahan nilai (D. Irawan, 2020).

Produktivitas bagi sebuah bisnis menjadi penentu keberhasilan peningkatan taraf hidup pelaku usaha, dan erat kaitannya dengan keberlanjutan usaha. Selain tergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya nya termasuk karyawan (SDM), produktivitas juga terkait dengan kemampuan organisasi dalam menggunakan manajemen dan teknologi yang tepat, kemampuan berinovasi, dan memperhatikan kualitas, penambahan nilai, dan keunikan produk serta seberapa efisien produk tersebut diproduksi. Untuk meningkatkan produktivitas Perusahaan PT Pupuk Iskandar Muda, penulis fokus pada penyelidikan kinerja karyawan sebagai salah satu elemen penting untuk menggerakkan bisnis secara berkelanjutan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam suatu organisasi. Peningkatan kinerja karyawan merupakan elemen yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan (Sahoo & Mishra, 2012). Hal tersebut terjadi dikarenakan ketika kinerja karyawan meningkat, maka akan meningkatkan produktivitas Perusahaan. Karyawan yang memiliki *skill* dan kemampuan kerja yang baik dalam bekerja, akan meningkatkan keuntungan usaha (Cooke et al., 2019). Selain itu, menurut Obuobisa-Darko, (2020), kesuksesan organisasi tergantung pada tingkat kinerja karyawannya, di mana kinerja yang tinggi membuat tujuan organisasi akan mudah tercapai. Meningkatkan kinerja juga menjadi suatu pekerjaan penting bagi organisasi demi menghadapi realita dan tantangan (Tuffaha, 2020). Ini menunjukkan bahwa kinerja adalah hal yang penting bagi organisasi.

Bagi semua tipe organisasi, baik swasta (bisnis), maupun organisasi publik harus memiliki karyawan dengan kinerja yang baik untuk menghasilkan keuntungan dan pencapaian tujuan organisasi. PT Pupuk Iskandar Muda merupakan organisasi usaha yang dijalankan pemerintah untuk menghasilkan keuntungan namun tetap berorientasi pada administrasi publik dan pelayanan masyarakat, dengan tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Hal ini mendorong perusahaan harus menganalisis kinerja karyawannya, dikarenakan kinerja karyawan yang tinggi akan membuat sistem administrasi dan pelayanan publik menjadi lebih baik (Afriadi *et al.*, 2018) dan keuntungan usaha serta ekonomi lebih baik (Ali, 2017).

Sebagai salah satu Perusahaan BUMN dan organisasi publik, PT Pupuk Iskandar Muda memiliki masalah yang serius tentang keberlanjutan bisnis dan usahanya ditengah-tengah tingginya persaingan dalam industri tersebut. Selain itu PT Pupuk Iskandar Muda merupakan lembaga bisnis dalam bentuk organisasi yang dioperasikan dengan tujuan untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat dengan motif untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan perusahaan menjadi penting sebagai ukuran dalam menjaga sustainability bisnis pupuk untuk memenuhi kebutuhan petani dan pasar ekspor. Dalam pasar yang lebih luas produk pupuk harus bersaing dengan produk yang sama atau produk substitusi.

Banyak penelitian sebelumnya menyimpulkan, bahwa ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti faktor kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasi (Alrowwad et al., 2020). Kemudian dalam kajian lainnya juga disebutkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasi mempunyai pengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Almheiri et al., 2022), dan tidak langsung melalui motivasi kerja (Adriansyah et al., 2018; Bastari et al., 2020; Hariadi & Muafi, 2022).

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional menjadi salah satu dari beberapa gaya kepemimpinan yang dinilai efektif dalam membangun proses kerja yang baik bagi karyawan yang berada di kantor maupun yang berada di lapangan (Tandelilin & Widyadana, 2023). Kepemimpinan transaksional dianggap sebagai indikator penting untuk mengukur kinerja Karyawan dan kinerja perusahaan. Angesty, (2019) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai pertukaran yang dilakukan antara atasan dan bawahannya, atasan memberikan

imbalan kepada bawahannya sedangkan bawahan menjalankan tugas-tugas dari atasan dan memberikan hasil yang memuaskan kepada atasannya. Fokusnya adalah mempertahankan *status quo* untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Hal ini juga berfokus pada dua dimensi kepemimpinan transaksional, seperti *contingent reward and exception-passive management*. Pemimpin transaksional menetapkan ekspektasi yang jelas, menawarkan imbalan atas pencapaian tujuan, dan melakukan tindakan korektif sebagai respons terhadap kegagalan (Khairy et al., 2023).

Kepemimpinan transaksional dicirikan oleh pendekatannya pada pertukaran transaksional antara pemimpin dan pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini berkisar pada sistem penghargaan dan hukuman, di mana pemimpin memberikan instruksi yang jelas, menetapkan ekspektasi kinerja, dan memanfaatkan imbalan yang tidak terduga untuk memotivasi dan mengawasi anggota tim mereka (Khairy et al., 2023). Dalam kaitannya dengan karyawan, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Hossain et al., 2022). Prestasi kerja karyawan juga dipengaruhi oleh kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan pemimpinnya (Lee et al., 2023). Untuk mempertahankan pasar tersebut PT Pupuk Iskandar Muda harus menganalisis berbagai faktor yang mendukung atau menghambat daya saing perusahaan, seperti daya saing harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *Time to market*.

Selain itu kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan transformasional, di mana gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang fokus dalam analisis ini,

khususnya terkait dengan berbagai komponen yang mempunyai korelasi langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing perusahaan.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan secara beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*). Menurut (Atmojo, 2012) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, di mana visi organisasi tidak hanya dirumuskan tetapi juga diimplementasikan melalui berbagai hal; *Pertama*, pengaruh yang diidealkan, di mana pemimpin melalui otonomi pribadinya secara luar biasa mempengaruhi bawahannya. *Kedua*, motivasi inspiratif, kemampuan pemimpin untuk menginspirasi secara emosional, memotivasi, menghibur, meriah bahkan memuji bawahannya. *Ketiga*, pertimbangan individual, kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas bawahan. Pemimpin cenderung ramah, informal, dekat dengan bawahan, memperlakukan subordinates sama, memberikan nasihat, bantuan dan dukungan untuk pengembangan individu. *Keempat*, stimulasi intelektual mencerminkan kemampuan pemimpin untuk merangsang bawahan secara intelektual melalui motivasi.

Penelitian ini juga sejalan dengan kajian (Buil et al., 2019; Top, 2020), yang menyebutkan gaya kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja menjadi faktor yang signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Secara tidak langsung kepemimpinan transformasional juga mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja karyawan (Nugroho et al., 2020).

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi (Malik et al., 2017), dan kepemimpinan transformasional berdasarkan pada prinsip pengembangan bawahan untuk meningkatkan kinerja mereka (Marisya et al., 2023). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang, kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Seperti pemimpin mampu membuat harapan yang jelas dan konsisten dengan harapan karyawan. Pemimpin juga harus mampu mengambil tindakan dalam menyelesaikan masalah organisasi sebelum suatu masalah menjadi kronis. Pemimpin juga mampu mengkomunikasikan tentang standar untuk melakukan pekerjaan kepada karyawan (Buil et al., 2019). Serta pemimpin membuat perjanjian mengenai pekerjaan dengan karyawan. Dan pemimpin memantau pekerjaan karyawan dan terus melacak ada atau tidaknya kesalahan.

Permasalahan kepemimpinan tersebut memberikan tekanan terhadap tinggi dan rendahnya kinerja karyawan. Maka dalam kajian ini penulis berusaha menganalisis berbagai indikasi yang menurunkan dan meningkatkan kinerja karyawan tersebut, seperti kuantitas pekerjaan sesuai yang diharapkan organisasi, dan juga terkait dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Masalah lain yang dihadapi PT Pupuk Iskandar Muda adalah terkait dengan ketepatan waktu

pengiriman produk kepasar, efektivitas dan kemandirian serta komitmen kerja yang sesuai dengan prosedur.

Kinerja karyawan yang tinggi juga dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja karyawan yang tinggi. Motivasi merupakan suatu sebab yang menyalurkan dan menunjang perilaku manusia agar bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai hasil yang optimal (Nugroho et al., 2020). Oleh karena itu motivasi sangatlah penting dalam kehidupan manusia karena dengan motivasi manusia dapat melampaui batas akal budinya dan mencapai sesuatu yang dibutuhkan dan diinginkannya. Banyak kajian sebelumnya dalam berbagai industri diuji pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, dan hasilnya mempengaruhi kinerja secara signifikan (Kuswati, 2020). Penelitian (Olusadum & Anulika, 2018; Sinambela & Ernawati, 2021) menemukan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya motivasi karyawan dan kepatuhan organisasi memenuhi hak karyawan menjadi penentu keberlanjutan usaha yang dijalankan perusahaan.

Untuk membangun pengaruh pemimpin transaksional, elemen yang berbeda seperti motivasi finansial atau motivasi ekstrinsik serta motivasi non-finansial atau motivasi intrinsik dapat dimanfaatkan (Zen, 2023). Hal ini menjadi penting untuk dianalisis, karena pada umumnya setiap organisasi selalu berhadapan dengan masalah hubungan industrial, yang mengatur pada hak hidup pekerja sebagai hak yang sangat mendasar. Salah satu hak mendasar tersebut terkait dengan pemenuhan kebutuhan pekerja melalui pembayaran upah dan sebagainya.

Pemenuhan hak-hak industrial juga terkait dengan kegiatan meningkatkan motivasi karyawan. Di mana motivasi juga akan berpengaruh pada meningkatnya



kinerja karyawan. Dengan motivasi tersebut manajemen PT Pupuk Iskandar Muda dapat mendorong atau menggerakkan potensi yang dimiliki bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif dan berhasil serta mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan yang cakap, mampu dan terampil saja, namun yang terpenting adalah mereka ingin bekerja keras dan ingin mencapai hasil kerja yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini difokuskan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pegawai sebagai variabel mediasi pada PT Pupuk Iskandar Muda.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka beberapa masalah yang dapat dirumuskan adalah:

1. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.
3. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.

5. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.
6. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.
7. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis, apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.
2. Untuk menganalisis, apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.
3. Untuk menganalisis, apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.
4. Untuk menganalisis, apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.
5. Untuk menganalisis, apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.
6. Untuk menganalisis, apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.

7. Untuk menganalisis, apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian dan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat adalah:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Bagi Pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia

Sebagai pembandingan antara ilmu manajemen SDM (secara teori) dengan keadaan yang terjadi langsung di lapangan (praktek) sehingga dengan adanya perbandingan tersebut akan dapat lebih memajukan ilmu manajemen yang sudah ada untuk diterapkan pada dunia usaha secara nyata serta dapat menguntungkan semua pihak.

- 2) Bagi Peneliti Lain

Sebagai sumber informasi yang berguna bagi rekan-rekan yang sedang membahas masalah yang sama, sehingga penulis berharap agar penelitian selanjutnya dapat lebih baik dari sekarang.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Adapun manfaat praktis yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

- 1) Sebagai bahan masukan bagi manajemen PT Pupuk Iskandar Muda dalam kaitanya dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan keunggulan bersaing perusahaan.
- 2) Hasil karya ilmiah ini diharapkan dapat menjadi informasi penting bagi pengelola organisasi lain untuk memperluas pola pikir, khususnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing Perusahaan.