

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kemampuan sebuah perusahaan atau organisasi untuk tumbuh dan berkembang tergantung dari berbagai macam aspek keunggulan yang dimilikinya dalam rangka mencapai tujuan. Sebuah organisasi atau perusahaan sangat memerlukan adanya suatu potensi dan kekuatan internal yang kokoh dalam menghadapi semua tantangan, hambatan dan perubahan yang ada. Organisasi yang maju dan berkembang setiap saat harus mampu mengatasi masalah dengan solusi yang tepat sesuai situasi dan kondisi yang ada. Faktor utama yang dibutuhkan dalam rangka mewujudkan harapan organisasi tersebut adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai unsur penting dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap eksistensi dan kompetensi sebuah organisasi. Artinya, eksistensi dan kompetensi organisasi dapat diwujudkan melalui kegiatan manusia. Oleh karena itu, eksis atau tidaknya sebuah organisasi, serta kompetitif tidaknya sebuah organisasi dalam rangka menghadapi arus perubahan zaman, lingkungan, atau iklim bisnis sangat tergantung dan ditentukan oleh sumber daya manusia.

Dalam organisasi, kepemimpinan sangat penting. Karna organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mudah dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggota-anggotanya, sedangkan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mendapatkan kepercayaan dari anggotanya. Selain itu, kualitas kepemimpinan dapat mendorong seseorang memiliki karir yang sukses dan bahagia. Motivasi berasal dari kepemimpinan. Akan tetapi, para karyawan merasa banyak pemimpin gagal mengembangkan keterampilan dan alasan utama kegagalan karyawan adalah pemimpin yang lemah.

Organisasi berkembang secara global dan menghadapi banyak tantangan untuk bertemu tujuan mereka, dan dikejar untuk lebih sukses dari orang lain.

Pemimpin memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan ini, dan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan dengan memotivasi mereka dengan pekerjaan mereka. Menurut Mintzberg (2010), kepemimpinan adalah Kunci kepercayaan itu berasal dari rasa hormat orang lain.

Dalam hubungan kepemimpinan, seseorang menghormati orang lain dalam dua cara. *Pertama*, pemimpin menghargai pengikut tanpa syarat. Penghargaan ini tidak di dasarkan pada ciri-ciri lahiriah, seperti jabatan, pendidikan, atau status ekonomi tetapi mengikuti kontribusi seseorang, baik aktual maupun potensial. Hal ini bukan berarti bahwa prestasi seseorang dalam jabatan atau tingkat pendidikan tidak di hargai, tetapi jangan sampai rasa hormat atau penghargaan terhadap seseorang itu terhalangi karena tingkat pendidikan atau jabatan. *Kedua*, sebagian orang berpendapat individu dengan kualifikasi pendidikan tertentu adalah yang paling layak di hargai atau di hormati. Ini adalah contoh penghargaan yang di dasarkan pada ciri-ciri lahiriah. Seseorang pemimpin sadar sepenuhnya bahwa situasi ini mungkin menyebabkan pergantian peran, yang menempatkan pemimpin dalam posisi pengikut/yang di pimpin.

Gaya kepemimpinan transformasional menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki potensi menghasilkan kinerja melebihi harapan. Hall *et al.* (2008) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sistem untuk mengubah dan mengubah orang. Keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan nilai-nilai organisasi dapat muncul karena adanya ikatan kepemimpinan dan karyawan. Pemimpin modern dengan sempurna mengadopsi sikap yang mendukung karyawan, memberi mereka visi, menumbuhkan harapan, mendorong mereka untuk berpikir secara inovatif, pertimbangan individual dan memperluas komunikasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Karyawan yang merasa termotivasi pada tugas dan lingkungannya akan merasakan adanya perasaan dengan organisasi dan terlibat pada aktivitas organisasi. Strategi motivasi bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja dan mengembangkan kebijakan dan praktik yang akan memberikan tingkat kinerja

yang lebih tinggi dari karyawan (Armstrong, 2009). Perusahaan sering mengabaikan faktor motivasi karyawan. Tingkat motivasi mempengaruhi karakter lingkungan kerja maupun kepuasan pelanggan. Jika organisasi berperan dalam motivasi, perkerjakan karyawan akan 100 persen mampu mencapai target dengan mudah. Motivasi memainkan hasil positif dalam bekerja serta dengan motivasi kinerja karyawan meningkat (Asim, 2013).

Untuk memahami motivasi, seseorang harus mengerti sifat manusia itu sendiri karena ini persyaratan untuk motivasi karyawan yang efektif di tempat kerja dan kepemimpinan yang efektif. Motivasi adalah keterampilan yang bisa dan harus dipelajari karena sangat penting untuk bisnis agar bisa bertahan dan sukses. akan membantu organisasi untuk meningkatkan citra perusahaan mereka sebagai pemberi kerja yang baik melalui promosi yang baik praktek sumber daya manusia ini akan memungkinkan para manajer untuk mengidentifikasi, memahami dan menerapkan strategi untuk memotivasi karyawan sepanjang tahun untuk mencapai hasil bisnis yang optimal. Motivasi akan membantu organisasi untuk meningkatkan citra perusahaan mereka sebagai pemberi kerja yang baik melalui promosi yang baik. Ini akan memungkinkan para manajer untuk mengidentifikasi, memahami dan menerapkan strategi untuk memotivasi karyawan sepanjang tahun untuk mencapai hasil bisnis yang optimal. Karyawan akan dapat mengidentifikasi faktor lain yang memotivasi mereka lebih setelah kebutuhan finansial mereka terpenuhi. Ini akan meningkatkan moral mereka, kinerja mereka dan akhirnya kepuasan kerja mereka.

Faktor motivasi utama bagi pekerja adalah penghargaan dari para manager dan masyarakat, serta pekerjaan dan pendapatan dan pelatihan yang stabil. Faktor kinerja rendah terkait dengan rendahnya gaji dan kondisi kerja yang sulit biasanya mendorong karyawan untuk berkerja dengan buruk. Rutinitas menjalankan kegiatan yang serupa dalam waktu yang cukup panjang dapat menurunkan motivasi kerja karyawan sehingga akan berujung merosotnya produktivitas yang dihasilkan. Salah satu upaya manajemen untuk membangkitkan kembali motivasi kerja karyawan yaitu dengan cara merancang ulang pekerjaan atau *job redesign*, serta membuat tugas-tugas lebih menarik di serta pemberian imbalan.

tidak hanya berupa ekstrinsik yang berhubungan dengan motivasi kerja misalnya bonus, komisi, pembagian laba, melainkan juga hal-hal yang berkaitan dengan imbalan intrinsik atau imbalan non finansial yang dapat memuaskan kerja karyawan, misalnya kesempatan untuk mengembangkan karier, pemberian tanggung jawab, pengakuan atas prestasi (Kenna, 1995)

Sebagai besar organisasi menyadari bahwa tindakan memotivasi karyawan dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi. Karyawan termotivasi dengan cara komitmen diri dan kepuasan diri yang dapat meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Selain itu, motivasi bisa diacu pada kesepakatan dengan dorongan, energy di balik tindakan individu. Orang-orang berpaling untuk di bimbing oleh ketertarikan mereka untuk memberi kesan yang baik pada orang lain, melakukan pekerjaan yang menarik dan menjadi sukses dalam apa yang mereka lakukan. Dengan semakin meningkatnya motivasi kerja, ia mendorong seorang karyawan untuk tampil lebih baik di tempat kerja.

Karyawan merupakan salah satu faktor kunci organisasi yang harus di perhatikan karena selalu mengalami berbagai dinamika di dalam organisasi. Menurut Dessler (2003), sumber daya manusia yang handal mampu menolong organisasi menghadapi tantangan persaingan global. Karyawan merupakan aset yang sangat vital bagi perusahaan. Maka karena itu kinerja yang mereka lakukan sangat mempengaruhi efektivitas kinerja perusahaan. Oleh karena itu peningkatan kinerja pegawai menjadi focus utama manajemen sumber daya manusia. Karena perusahaan mengembangkan potensi-potensi yang di miliki oleh individu agar mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik dengan demi mencapai tujuan-tujuan perusahaan, kinerja, pegawai merupakan hasil dari satu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seorang baik sebagai individu maupun anggota dari satu kelompok atau organisasi pada periode tertentu berdasarkan standar yang telah di tetapkan.

Kinerja seorang karyawan bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja merupakan suatu hasil yang di capai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan. Selain itu kinerja juga

dapat diartikan sebagai suatu keberhasilan dan usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan berbuat dalam situasi tertentu. Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga diri seorang karyawan terhadap pekerjaan yang di lakukannya, dapat berhujud, dilihat, di hitung jumlahnya. Akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat di hitung dan di lihat, seperti ide-ide pemecahan sesuatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Penelitian karyawan merupakan aset yang sangat vital bagi perusahaan. Maka kinerja yang mereka lakukan sangat mempengaruhi efektivitas kinerja perusahaan. Oleh karna itu peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama manajemen sumber daya manusia, salah satunya adalah perusahaan jasa.

## **1.2 Penelitian terdahulu.**

Menurut Warrick (1972), pemimpin yang demokratis lebih efektif dari pada pemimpin lain yang efektifitas kerja karyawan dan kemampuan pemimpin beradaptasi yang tinggi cenderung lebih efektif di bandingkan dengan kepemimpinan beradaptasi yang rendah. Akhirnya, temuan mengungkapkan bahwa pemimpin professional secara konsisten lebih efektif dalam hal efektifitas kerja karyawan dari semua pemimpin. Shea (1999) mengungkapkan individu yang bekerja di bawah pimpinan yang penuh perhatian sangat menggungguli dari individu yang bekerja dibawah pimpinan yang karismatik. Penelitian ini mendukung bahwa gaya kepemimpinan memang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seiring berjalannya waktu. Menurut Somech (2006), pengaruh positif dari gaya kepemimpinan partisipatif, adalah bisa mendorong inovasi tim. namun, gaya kepemimpinan ini dapat menurunkan peran kinerja tim. Selanjutnya hasil penelitian Harmann *et al.* (2010) menunjukkan bahwa struktur gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi sikap kinerja karyawan terkait dengan penggunaan ukuran kinerja yang objektif.

Hasil penelitian Wang *et al.* (2011) kepemimpinan transformasional berhubungan positif untuk tingkat pengikut individu kinerja di seluruh jenis kriteria, dengan yang lebih kuat hubungan untuk kinerja kontekstual dari pada

kinerja tugas kebanyakan pengaturan belajar. Selain itu, kepemimpinan transformasional positif terkait dengan kinerja tim dan tingkat organisasi. Andreia (2012) mengungkapkan para manajer menganggap gaya kepemimpinan mereka lebih otokratik dan partisipatif sementara karyawan menganggap mereka lebih otokratis dan transformasional. Selanjutnya hasil penelitian Risambessy *et al.* (2012) menemukan bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran langsung untuk meningkatkan motivasi, menekan terjadinya kelelahan diantara paramedis keperawatan, meningkatkan kepuasan kerja, dan kinerja rumah sakit perawat paramedis.

Paracha *et al.* (2012) menunjukkan bahwa transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan positif terkait dengan kinerja pegawai. Namun, transaksional lebih penting saat itu dari pada transformasional. penemuan penting lain yang dilakukan di sana tidak ada peran mediasi kepuasan kerja antara transaksional kepemimpinan. Tapi hal itu menjadi perantara dengan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Menurut Jan *et al.* (2012), motivasi adalah alat yang kuat dalam organisasi yang memiliki hubungan langsung dengan karyawan. Juga menunjukkan bahwa teknik motivasi memiliki efek yang berbeda dalam kondisi kerja yang berbeda. Dan selanjutnya hasil penelitian Aima *et al.* (2014) menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Larsson *et al.* (2015) menunjukkan kinerja proyek dipengaruhi oleh kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan manajer proyek menunjukkan faktor keberhasilan proyek sangat signifikan. Selanjutnya hasil penelitian Sougul *et al.* (2015) menemukan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan, kepuasan dan kinerja.

Sarpong (2016) mengungkapkan ada hubungan antara motivasi dan performa, selain itu diketahui uang adalah kunci di antara faktor motivasi bagi karyawan, dan disadari bahwa karyawan adalah secara bertahap menjadi khusus tentang kepercayaan, rasa hormat dan harapan tinggi, pengakuan dan apresiasi dan lingkungan kerja yang baik. Studi tersebut juga mengungkapkan bahwa,

manajemen dapat memanfaatkannya strategi dan kebijakan yang berbeda untuk memotivasi karyawan di lingkungan perbankan. Brobbey (2015) berusaha menguji dampak motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi di sektor keuangan di Ghana. Temuan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa peluang kepemimpinan, pengakuan dan penilaian karyawan, memenuhi harapan karyawan dan sosialisasi merupakan faktor kunci yang memotivasi karyawan. Temuan selanjutnya mengungkapkan bahwa standar manajerial, motivasi, komitmen, evaluasi karyawan, lingkungan kerja yang positif, teknologi, kurangnya insentif, tingkat kenyamanan dan manajemen yang buruk merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Shahzadi *et al.* (2014) menunjukkan bahwa signifikan dan positif hubungan antara motivasi kerja dengan karyawan. Hal ini juga menyimpulkan bahwa intrinsik Imbalan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan. Zeb *et al.* (2015) mengungkapkan motivasi memainkan peran moderasi dalam hubungan stres kerja dan kinerja karyawan memiliki dampak signifikan yang terhadap kinerja karyawan dan dampak signifikan yang negatif terhadap stres kerja. Studi tersebut mengungkapkan bahwa karyawan di sektor perbankan di Pakistan menghadapi beban kerja yang berat, konflik di tempat kerja dan lingkungan kerja. Ini adalah situasi stres kerja yang memprihatinkan bagi karyawan dari sektor perbankan di Pakistan dan motivasi dapat dimanfaatkan untuk mengurangi stres dan meningkatkan kinerja karyawan.

### **1.3 Kesenjangan Penelitian**

Hasil penelitian Risambessy *et al.* (2012) menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kelelahan bekerja. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran langsung untuk meningkatkan motivasi, menekan terjadinya kelelahan diantara paramedis keperawatan, meningkatkan kepuasan kerja, dan kinerja di rumah sakit. Pada penelitian

Risambessy *et al.* (2012) ini terdapat empat variabel yaitu, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan kinerja. Mathew dan Johnson (2015) menunjukkan Hasil analisis korelasi dan regresi menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kinerja kerja dan penilaian kinerja, dan hubungan positif namun tidak signifikan antara kinerja kerja dan motivasi karyawan rumah sakit. Ini akan membantu peneliti lain dalam mengetahui hubungan secara mendalam. Dan akan membantu dan mengarahkan organisasi dalam menerapkan proses motivasi yang baik untuk memotivasi karyawan dan membantu memperbaiki sistem penilaian kinerja yang ada. Sehingga pada dua penelitian ini terdapat kesenjangan yaitu:

Risambessy *et al.* (2012) menggunakan empat variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan kinerja yang meneliti 105 responden paramedis perawat di sebuah rumah sakit menggunakan analisis SEM. Sedangkan penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja karyawan yang meneliti 120 sampel di perusahaan asuransi Menggunakan analisis rerata sel. Mathew dan Johnson (2015) dengan tiga variabel yaitu penilaian kerja, motivasi kerja, dan prestasi kerja karyawan. Yang meneliti 100 perawat di rumah sakit multi di karala. menunjukkan ada hubungan positif namun tidak signifikan antara kinerja kerja dan motivasi karyawan rumah sakit. membuat peneliti ingin meneliti apakah terdapat atau tidaknya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Pada Penelitian ini Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan moderasi motivasi akan di teliti seluruh karyawan baik wanita maupun pria. Responden yang di ambil adalah 500 karyawan tetap dan karyawan kontrak. Selain itu penelitian terdahulu menggunakan regresi dan ada juga menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Oleh karena itu untuk memperoleh hasil yang lebih baik dan membandingkan kecocokan pada penelitian terdahulu maka pada penelitian ini akan dianalisis menggunakan model rerata sel yang di harapkan mampu membaca hasil penelitian.

#### **1.4 Identifikasi Masalah**

Penelitian dilakukan dengan model deduktif dimana dari jurnal-jurnal penelitian yang berasal dari laporan hasil-hasil penelitian yang dapat di jadikan sumber masalah, karena laporan penelitian yang baik tentunya mencantumkan rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut, yang berkaitan dengan penelitian tersebut. Suatu penelitian sering tidak mampu memecahkan semua masalah yang ada, karena keterbatasan penelitian. Hal ini menuntut adanya penelitian lebih lanjut dengan mengangkat masalah-masalah yang belum terjawab.

Berdasarkan fenomena dan kondisi yang diuraikan pada latar belakang serta didukung oleh penelitian terdahulu, maka penulis mengidentifikasi masalah yang akan diangkat dan diteliti dalam penelitian ini yakni gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan moderasi motivasi. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ini akan teliti pengaruhnya secara langsung juga secara tidak langsung dengan melalui moderasi motivasi.

#### **1.5 Batasan Masalah**

Penelitian ini di laksanakan di lingkungan PT Lippo General Insurance Tbk dengan responden adalah karyawan dengan setatus tetap dan kontrak. Mempertimbangkan bahwa saat ini tuntutan pekerjaan yang relatif sama antara pria dan wanita maka responden yang digunakan adalah karyawan pria dan wanita. Penelitian ini akan membahas tentang teori yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan moderasi motivasi.

#### **1.6 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah: *Pertama*, bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Lippo General Insurance Tbk. *Kedua*, motivasi dapat memperkuat

pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. PT Lippo General Insurance Tbk.

### **1.7 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk: *Pertama*, mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Lippo General Insurance Tbk. *Kedua*, mengetahui pengaruh motivasi memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasioal terhadap kinerja karyawan PT Lippo General Insurance Tbk.

### **1.8 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini nantinya di harapkan akan memberikan manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Untuk menambahkan wawasan serta mengetahui pengalaman tentang sejauh mana keefektifan penerapan metode gaya kepemimpinan transformasional, motivasi terhadap kinerja karyawan pada suatu organisasi, serta memberikan manfaat bagi penulis lain yang ingin melakukan penelitian yang serupa.

2. Bagi Pembaca

penelitian ini diharapkan dapat di jadikan sebagai bahan literature yang dapat memberikan manfaat dimasa depan dan juga sebagai tambahan pengetahuan bagi pembaca tentang, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan saran bagi perusahaan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan , motivasi terhadap kinerja karyawan.

### **1.9 Sistematika Penulisan**

Untuk memahami lebih jelas tentang tesis ini, maka materi-materi yang tertera di kelompokkan menjadi beberapa sub bab, Tesis ini tersusun dalam enam bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **A. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, penelitian terdahulu, kesenjangan penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

#### **B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan teori-teori yang mengupas tentang variabel penelitian dari pendapat para ahli, perkembangan yang dipublikasikan dalam bentuk jurnal hingga menemukan dimensi-dimensi dari variabel yang sedang diteliti, dan dilengkapi dengan gambaran industri.

#### **C. BAB III TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan tentang kerangka yang akan di pakai oleh peneliti dalam melakukan penelitian dan menarik hubungan dari masing-masing variabel terhadap hipotesa pengaruh dari suatu variabel dengan variabel yang lain.

#### **D. BAB IV METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini disusun untuk memberikan gambaran terhadap metode yang akan di tempuh oleh penulis untuk melakukan riset penelitiannya yang terdiri dari desain penelitian dan definisi operasional setiap variabel

Universitas  
**Unggul**

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa Ungg**



Universitas  
**Unggul**

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa Ungg**



Universitas  
**Unggul**

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa Ungg**



Universitas  
**Unggul**

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa Ungg**