

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan yang terjadi dalam sektor grafir di Indonesia mempunyai persaingan yang tinggi, hal itu disebabkan banyaknya pabrik grafir yang ada. Jumlah pengusaha grafir yang ada di kota Surabaya tahun 2023 terdapat 27 pengusaha grafir yang terdaftar pada (*Google Maps*), yang diakses pada 18 Februari 2023.

Peran kepemimpinan dan lingkungan kerja menjadi suatu hal yang sangat mendukung agar bisnis tetap dapat produktif (Adryan & Mochamad, 2022). Jika kepemimpinan dan lingkungan kerja baik maka akan menyebabkan motivasi karyawan menjadi meningkat. Motivasi dapat mengubah perilaku karyawan, yang berakibat pada kinerja yang secara otomatis kinerja karyawan menjadi lebih baik dan diharapkan dapat memenuhi target.

Sumber daya manusia merupakan faktor produksi terpenting dalam ekonomi kreatif jasa grafir, disebut ekonomi kreatif karena bertumpu pada ketrampilan kreatif untuk menciptakan produk dan menciptakan nilai tambah (Suharto, 2018).

Ekonomi kreatif menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Menurut Kementerian Pariwisata dan Ekonomi

Kreatif, pada tahun 2020 ekonomi kreatif menyumbang PDB sebesar 1.155,4 triliun. Ekonomi kreatif juga dianggap sebagai industri yang mampu menampung tenaga kerja dalam jumlah besar, pada tahun 2021 ekonomi kreatif menyumbang tenaga kerja sebesar 16,71% dibandingkan tahun 2020 hanya sebesar 15,10%. Diakses pada tanggal 7 Juni 2023.

Menurut Departemen Perdagangan Republik Indonesia, ekonomi kreatif merupakan sebuah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan, serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi dari daya cipta individu tersebut. Diakses pada tanggal 16 Juni 2023. (Alya Madani, 2023)

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi atau bisnis, baik dalam skala besar maupun kecil. Manajemen sumber daya manusia yang baik mengharapkan tercapainya keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, kegiatan perusahaan tidak dapat dipisahkan dari sumber daya manusia yang terkait.

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia dilakukan (Priyono, 2008) Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam kehidupan organisasi, yaitu seberapa baik organisasi berfungsi, dan

seberapa lama tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang dirancang untuk mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan.

Kinerja adalah kualitas karyawan dan menentukan kapan mereka melaksanakan tugas sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2012). Kinerja yang tinggi ditunjukkan dengan realisasi kegiatan yang sesuai atau melebihi tujuan perusahaan secara keseluruhan. Semakin baik kinerja karyawan suatu perusahaan, maka semakin baik hasil kinerja perusahaan tempatnya bekerja, sehingga semakin tinggi pula kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja atau yang disebut *performance*, adalah hasil kerja yang dicapai seseorang yang ada dalam organisasi atau usaha termasuk karyawan. Dimana suatu perusahaan menginginkan setiap karyawan mempunyai keterampilan saat bekerja. Kinerja yang baik akan menentukan kemajuan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini meningkatnya kinerja dapat diperoleh dari seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan dalam mengatur dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja dengan baik.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui berbagai variabel. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengujian dan analisis berbagai variabel yang secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini variabel yang akan diuji dan dianalisis dengan kinerja karyawan adalah gaya

kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi. Jika variabel yang digunakan terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, diasumsikan perusahaan dapat menggunakannya sebagai alat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Objek dalam penelitian ini adalah CV. Purnaya Grafir yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. Perusahaan tersebut bergerak dalam bidang pembuatan grafir prasasti marmer dan granit. Tingkat produktivitas adalah salah satu indikator yang dapat mencerminkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi biasanya diikuti oleh produktivitas yang tinggi. Berikut ini adalah data jumlah produksi prasasti karyawan CV. Purnaya Grafir

*Tabel 1 Jumlah Produksi Grafir*

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Produksi</b>
2019	1.456
2020	1.852
2021	1.607

Sumber: CV. Purnaya Grafir

Tabel menunjukkan adanya peningkatan produksi di tahun 2019, bahkan di masa pandemi 2020 produksi prasasti terus meningkat sebanyak 396 jumlah produksi grafir. Namun di tahun 2021 mengalami penurunan sebanyak 245 produksi grafir. Dengan mengacu pada informasi jumlah produksi, pemimpin CV. Purnaya Grafir perlu memiliki kepemimpinan transformasional, yang dapat mengerti kondisi lingkungan kerja yang mencakup interaksi antara karyawan dan pemimpin, agar dapat

menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, selain faktor sumber daya manusia juga diperlukan kepemimpinan. Kebijakan dan keputusan pemimpin merupakan fokus kegiatan dalam suatu organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada kinerja dan kreativitas sumber daya manusianya. Untuk ini, hal yang paling penting diperhatikan adalah para pemimpin. Peran pemimpin sangat penting untuk memotivasi karyawannya agar bekerja sesuai dengan program kerja yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan, untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan merupakan kunci yang terpenting untuk mempengaruhi bawahan. Seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keterampilan dan kepribadiannya (Marzuki, 2002). Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional sangat penting hubungannya dengan kinerja karyawan oleh sebab itu kepemimpinan transformasional bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Model kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan ideal yang bisa dijadikan pedoman oleh para pemimpin. Dalam kepemimpinan transformasional, tidak hanya memikirkan bagaimana mencapai tujuan yang diharapkan dari pemimpin, tapi juga memikirkan kesejahteraan

karyawannya, dan pemimpin memiliki pengaruh yang kuat dan mampu mengubah kesadaran, meningkatkan semangat dan mendukung karyawan, untuk mengikuti visi, misi dan tujuan perusahaan (Dira, 2022).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara karyawan, pemilik atau pemimpin CV. Purnaya Grafir merupakan seorang pemimpin yang mengarah kepada gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin memiliki fungsi stimulasi intelektual, yaitu mendorong karyawan menawarkan ide-ide mereka, sehingga menuntut inovatif dan kreatif. Pemimpin CV. Purnaya Grafir juga mendorong karyawan untuk bekerja sekeras mungkin dengan memberikan *reward* berupa bonus, ketika karyawan mencapai tujuan perusahaan.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dalam organisasi maupun perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas kerja dan efisiensi kerja karyawan. Yang dapat terwujud sebagai tempat dan alat produksi dan suasana hubungan sosial antara karyawan, dalam organisasi maupun perusahaan (Fahran dkk., 2021). Lingkungan kerja adalah kumpulan ruang kerja dan infrastruktur sekitar karyawan yang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan (Soetopo dkk., 2019).

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerjaan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam pelaksanaan tugasnya. Suasana kerja yang baik mempengaruhi karyawan perusahaan. Lingkungan kerja yang harmonis, menyenangkan, tidak adanya masalah dan ketegangan

mempengaruhi kinerja karyawan, terlepas dari apakah itu karyawan yang malas atau pekerja keras dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja di sekitarnya.

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologis dan fisik perusahaan, yang mempengaruhi kinerja tugas-tugas karyawan. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai kondisi lingkungan, terdapat hubungan yang sangat erat antara manusia dengan lingkungan kerja. Selama bekerja, setiap karyawan dihadapkan pada kondisi lingkungan yang berbeda. Dalam hal ini manusia selalu berusaha menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berbeda. Selain itu, dalam melakukan pekerjaan, karyawan sebagai pribadi yang tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan lingkungan kerja.

Lingkungan kerja merupakan faktor kunci dalam kualitas kerja karyawan dan produktivitas kerja, seberapa baik tempat kerja melibatkan karyawan mempengaruhi motivasi. Keterampilan dan motivasi para pekerja tersebut juga mempengaruhi untuk melakukan kesalahan, kualitas pekerjaan, kemampuan inovasi, kemampuan untuk bekerja sama dengan karyawan lain, dan lama masa kerja.

Berdasarkan pengamatan dari penulis dan wawancara dengan pemilik CV. Purnaya Grafir, lingkungan kerja yang ada di CV. Purnaya Grafir cukup baik, tempat produksi yang luas dan memiliki bangunan tiga lantai. Meskipun tempat cukup luas namun sering kali bahan marmer tidak muat

dan harus disimpan di Gudang lain yang jaraknya cukup jauh. Untuk tempat produksi ada di kota Surabaya dan Sidoarjo, terkadang jika pengerjaan grafir di Surabaya sudah menumpuk maka pesanan terbaru akan dilakukan di Sidoarjo begitu pun sebaliknya.

Konflik di lingkungan kerja CV. Purnaya Grafir juga sering terjadi antar karyawan, hal ini disebabkan karyawan senior merasa memiliki kekuasaan dan berhak memerintah karyawan baru. Masih ada karyawan yang mudah terprovokasi dengan karyawan lain dalam hal negatif seperti tidak masuk kerja tanpa izin, karyawan menyudutkan pimpinan dengan mengajak rekan kerja lainnya. Hal ini dapat mengganggu ketenteraman antara karyawan dan dipastikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dan akibatnya pada hasil produksi grafir.

Konflik tidak sependapat juga sering terjadi utamanya pada karyawan bagian desain dan produksi, karena bagian desain sering memberikan *design* atau contoh grafir yang gambarnya terlalu sulit, jadi bagian produksi meminta untuk desain lebih mudah, namun desain tersebut sudah tidak dapat di ubah karena sudah sesuai permintaan pemesan. Hal tersebut berpengaruh pada lamanya proses produksi, karena bagian produksi mengalami kesulitan.

Mengingat pentingnya kinerja dalam suatu organisasi, maka motivasi juga harus menjadi perhatian pimpinan organisasi. Motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dalam diri seseorang, yang secara sadar atau tidak

sadar memerlukan Tindakan dengan tujuan tertentu. Ini bisa menjadi bagian penting, baik dalam pekerjaan, Pendidikan, gaya hidup, energi motivasi dapat menggerakkan tugas apa pun dengan lebih mudah dan cepat (Riyanto dkk., 2021).

Motivasi yang diberikan kepada karyawan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara selektif sesuai dengan tujuan yang diinginkan pemimpin untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif di perusahaan. Motivasi yang rendah menyulitkan karyawan untuk memenuhi tanggung jawab yang diberikan karena karyawan kurang antusias dan cepat menyerah.

Berdasarkan hasil observasi penulis, ada karyawan yang tidak menyelesaikan tugas dengan tepat waktu atau dengan waktu yang melebihi batas pengerjaan. karyawan datang terlambat, hal tersebut disepelekan oleh karyawan karena di tempat kerja tidak ada *finger print* untuk absensi kehadiran, namun hal tersebut terungkap karena ada pihak yang mengawasi. Tidak hanya itu ada juga karyawan yang terlambat masuk setelah istirahat dan tidak kembali ke tempat kerja tanpa izin dan membiarkan rekan kerjanya melakukan pekerjaannya sendiri.

Tabel 2 Jumlah Komplain Pelanggan

Tahun	Komplain Pelanggan
2019	124
2020	159
2021	198

Sumber: CV. Purnaya Grafir

Pada tabel di atas dapat dilihat adanya peningkatan jumlah komplain atas kinerja yang diberikan kepada pelanggan yaitu pada tahun 2019 komplain pelanggan sebanyak 124. Pada tahun 2020 jumlah komplain pelanggan sebanyak 159, dan jumlah komplain pelanggan terus meningkat pada tahun 2021 hingga mencapai 198. Komplain tersebut atas dasar penilaian dari pelanggan seperti halnya terlambat penyelesaian produksi dan berakibat pada keterlambatan pengiriman, dan komplain akibat kesalahan teknis pada pengukiran, seperti halnya pemolesan kurang rapi, kesalahan pemahatan atau pengukiran. Adanya jumlah kenaikan yang cukup besar tersebut mengidentifikasi adanya permasalahan salah satunya dalam motivasi karyawan CV. Purnaya Grafir, artinya semakin meningkatnya jumlah komplain pelanggan dapat diartikan juga menurunnya motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya yang baik dan benar.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka penulis ingin mengetahui apakah karyawan puas dengan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang ada di CV. Purnaya Grafir dan apakah hal ini berpengaruh terhadap kinerja, melalui motivasi, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI CV. PURNAYA GRAFIR”

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, masalah yang terdapat pada penelitian ini dirumuskan dengan pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Motivasi?
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Motivasi?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Motivasi berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai variabel intervening?
7. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai variabel intervening?

## C. Tujuan Penelitian

### 1. Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening di cv. purnaya grafir

### 2. Tujuan Khusus

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Motivasi.
- c. Untuk mengetahui Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi.
- d. Untuk mengetahui Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan.
- e. Untuk mengetahui Motivasi berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja karyawan.
- f. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi sebagai variabel intervening.

- g. Untuk mengetahui Lingkungan Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi sebagai variabel intervening.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang karyawan agar dapat mengoptimalkan kinerja.
2. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan dan informasi lebih lanjut tentang kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat menjadi rujukan, sumber informasi, dan bahan referensi.

