

PENDAHULUAN

Kinerja termasuk elemen penting yang harus dimiliki oleh karyawan, agar dapat bekerja dengan hasil yang optimal. Kinerja karyawan adalah suatu pencapaian pegawai dalam menyelesaikan tugas yang sudah diberikan dengan penuh komitmen, serta hasil kerja tersebut dapat dinilai dari kualitas juga kuantitasnya (Mangkunegara, 2011). Selain itu karyawan juga harus memperhatikan tenggang waktu, kompetensi, efektivitas dan efisiensi dalam bekerja (Iqbal.N, dkk, 2015). Kinerja karyawan merupakan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas dalam jangka waktu tertentu, yang di mana tugas tersebut merupakan bagian dari jalan untuk mencapai tujuan organisasi, tujuan dapat berorientasi pada pendapatan organisasi atau bukan pendapatan organisasi (non material), yang telah diselesaikan dalam satu periode (Setiawan, 2015; Sugandi & Gilang, 2015). Kinerja karyawan harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, serta sebagai cara bertahannya suatu perusahaan untuk bersaing dalam persaingan global (Hanifah, Susanthi & Setiawan, 2014).

BAN selaku direktur di PT Jaya Sempurna Sakti memaparkan bahwa kinerja karyawan merupakan aspek terpenting yang harus diperhatikan oleh karyawan di dalam perusahaannya, terlebih lagi perusahaan tersebut bergerak dibidang kontraktor, yang mana jika ada satu saja karyawan yang mempunyai kinerja yang buruk, maka akan berdampak terhadap proyek yang sedang dikerjakan.

Dampak buruk yang sering terjadi adalah molornya waktu pengerjaan proyek, yang mana proyek tersebut seharusnya selesai pada hari itu, tetapi proyek tersebut harus molor beberapa hari bahkan minggu, sehingga banyak pihak yang dirugikan, seperti pihak perusahaan yang akhirnya membengkaknya dana yang harus dikeluarkan, kemudian pihak warga sekitar yang dirugikan karena jalan yang lama ditutup, maka akan mengganggu jalannya transportasi.

Pada awal tahun 2020 terhitung dari bulan Januari, perusahaan ini sudah memberhentikan 2 karyawan yang dianggap memiliki kinerja yang buruk dan bersifat merugikan bagi perusahaan. Beberapa contoh kinerja buruk yang dilakukan oleh karyawan pada perusahaan tersebut seperti terlambat datang ke kantor bagi karyawan yang bekerja di kantor; terlalu banyak istirahat bagi karyawan proyek; pencapaian target proyek yang kurang; dan yang paling parah adalah korupsi dari segi biaya yang seharusnya dikeluarkan dalam proyek tersebut.

W sebagai HRD di perusahaan tersebut memaparkan bahwa sudah melakukan sebaik mungkin dalam mengelola fasilitas kerja demi kenyamanan karyawan dalam bekerja, sehingga bisa meningkatnya kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Fasilitas kerja sendiri meliputi ruangan yang nyaman di dalam kantor, tersedianya berbagai macam minuman dan makanan ringan, jaminan kesehatan, makan siang, uang lembur bagi karyawan, bonus tahunan, tunjangan hari raya, bahkan setiap tahun perusahaan selalu melakukan *family gathering* seperti *outbond*. Itu semua dilakukan oleh HRD agar karyawan selalu mempunyai kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaan.

Kinerja karyawan sendiri dipengaruhi beberapa aspek, yang mana aspek tersebut bisa digunakan oleh kepala perusahaan atau HRD untuk melihat bahwa seberapa besar kinerja yang dimiliki karyawan dalam perusahaan atau organisasi. Aspek tersebut yaitu: Kualitas (*Quality*) yang mana dapat dilihat dari bagaimana hasil pekerjaan yang sudah dikerjakan oleh karyawan seperti ketepatan, kelengkapan, dan kerapian, kualitas sendiri mencakup Pengetahuan, Keterampilan, *Abilities*; Kuantitas (*Quantity*) yang mana dapat dilihat dari hasil yang dapat dihitung atau dalam satuan angka; Ketepatan Waktu (*Timeliness*) yang mana dapat dinilai dari ketepatan waktu pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang ditentukan; Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*); dan Kemandirian (*Independent*) (Robbins, 2006).

Pada dasarnya kebanyakan perusahaan atau organisasi melihat faktor kinerja karyawan hanyalah dari segi individu karyawan itu sendiri, padahal ada beberapa faktor selain dari individu karyawan, ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu; Faktor individu yang meliputi kemampuan, inovasi, latar belakang, dan demografis; Faktor Psikologi yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, motivasi kerja, kepuasan kerja dan stres kerja; dan yang terakhir Faktor Organisasi yang meliputi kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi, dan karir (Gibson dalam Nurlia, 2017). Ketiga faktor tersebut diperkuat dengan adanya hasil temuan terbaru bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang paling kuat adalah gaya kepemimpinan, kemudian motivasi, selanjutnya adalah kepuasan

kerja, lingkungan kerja, dan terakhir budaya organisasi (Kusjainah & Listyorini, 2015; Syafei, Fahmi & Hubeis, 2016).

Gaya Kepemimpinan merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan merupakan cara bagaimana pemimpin untuk memberikan pengaruh, arahan, mendorong, dan mengatur bawahannya, dalam mencapai tujuan bersama (Sugandi & Gilang, 2015). Perusahaan atau organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang bagus, akan terasa sia-sia jika mempunyai pemimpin yang kurang bisa mengarahkan para anggotanya, begitu juga sebaliknya, karena suatu perusahaan atau organisasi yang efektif adalah berakar dari baling-baling yang bagus yaitu pemimpin (Iqbal.N, dkk, 2015). Pemimpin dalam perusahaan atau organisasi memiliki perananan penting yaitu; selalu menyediakan perencanaan, memberikan motivasi kepada karyawannya, pemeliharaan perusahaan, serta merekrut dan PHK karyawan. Jika seorang pemimpin dapat mengerti dan memahami anggotanya, maka akan terjadi timbal balik dan sinergi antara pemimpin dan karyawan, sehingga semua karyawan akan bekerja secara efektif dan efisien (Putra, 2019).

Setiap individu pasti mempunyai perilaku atau kepribadian yang berbeda-beda, begitu juga dengan pemimpin. Setiap pemimpin pasti mempunyai gaya dalam mengatur karyawannya, yang mana gaya tersebut bisa diperoleh dari perilaku seorang pemimpin tersebut atau memang dikembangkan dari suatu sistem perusahaan atau organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pola yang diterapkan oleh atasan guna memengaruhi karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi (Nurlia, 2017). Kemudian pemimpin juga harus pintar

dalam melihat situasi dan mengadopsi beberapa gaya kepemimpinan, agar pemimpin tersebut dapat menentukan gaya yang tepat untuk perusahaannya, dengan tujuan memotivasi dan merangsang kinerja karyawan (Asrarul-Haq & Kuchinke, 2016).

Penentuan gaya kepemimpinan yang akan dijalankan pada suatu perusahaan atau organisasi, tidak semudah yang dibayangkan. Perlu adanya banyak pertimbangan untuk menerapkan gaya kepemimpinan mana yang efisien untuk perusahaan atau organisasi tersebut. Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, setidaknya ada empat, antara lain: faktor dalam organisasi, faktor kepemimpinan atasan, faktor bawahan, dan faktor situasi penugasan (Nitisemito, 1988).

Lebih lanjut, gaya kepemimpinan yang ada saat ini beraneka ragam, penelitian di tahun 2016 menunjukkan setidaknya ada enam gaya kepemimpinan, antara lain: Kharismatik, Paternalistis, Militeristis, *Liazez Faire*, Demokratis, dan Otoriter (Kartono, 2016). Gaya kepemimpinan demokratis yaitu sikap yang mana pemimpin mempunyai rasa tanggung jawab terhadap karyawannya untuk mengkoordinasi tugas setiap anggotanya dengan menekankan komitmen dan etos kerja secara kolektif atau individual pada tiap-tiap anggotanya, sehingga semua anggota memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas mereka di dalam perusahaan atau organisasi (Kartono, 2016). Gaya kepemimpinan demokratis mengacu pada seorang pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam membuat keputusan, mendelegasikan wewenangnya untuk mendorong partisipasi karyawan sambil menentukan metode yang tepat guna menetapkan tujuan

organisasi, dan menjadikan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan (Sistiyah, Palikhatun, & Payamta, 2019). Gaya kepemimpinan demokratis memiliki nilai tambah dalam mencapai visi, misi dan tujuan (Sulismadi & Winarsih, 2020). Gaya kepemimpinan demokratis yang efektif dapat memfasilitasi dalam meningkatnya kinerja karyawan terutama ketika perusahaan menghadapi tantangan yang baru (Dike, Ego, & Madubueze, 2019). Hasil wawancara yang dilakukan kepada W sebagai HRD PT Jaya Sempurna Sakti mengaku bahwa perusahaan tersebut selama ini menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, yang mana sebuah perusahaan pasti mempunyai tujuan, dan tujuan tersebut bisa dicapai jika kita bersama-sama dalam meraihnya, artinya semua beban kerja perusahaan menjadi tanggung jawab bersama, kemudian dalam perusahaan ini komunikasi bersifat terbuka, karyawan mempunyai wewenang untuk berpendapat, dan aturan perusahaan yang *flexible* tetapi dengan catatan tugas yang dikerjakan harus selesai dengan baik dan benar.

Terdapat beberapa aspek dalam gaya kepemimpinan demokratis, yaitu: kemampuan dalam mengambil keputusan; tanggung jawab yang meliputi beban kerja perusahaan menjadi tanggung jawab bersama dan menaruh kepercayaan pada bawahan, namun tetap melakukan pengawasan; kemampuan memotivasi yang meliputi pemimpin bersedia menolong karyawan dengan memberikan nasehat dan memberikan petunjuk; dan kemampuan dalam mengendalikan bawahan (Danim, 2004).

Kemudian, kinerja karyawan dapat pula dipengaruhi oleh motivasi. Motivasi sendiri termasuk dalam faktor psikologi pengaruh kinerja menurut Gibson (dalam

Nurlia, 2017). Motivasi kerja adalah suatu energi yang bisa menggerakkan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh yang sudah diberikan dan diarahkan oleh perusahaan atau organisasi, agar tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi (Razak, Sarpan & Ramlan, 2018). Karyawan berperan penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan, yang artinya perusahaan harus bisa menjaga agar motivasi karyawan mereka selalu tinggi (Shah & Asad, 2017). Ketiga teori tersebut memiliki kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah bahan bakar utama seorang karyawan dalam bekerja. Bila etos kerja tinggi maka di situ ada motivasi kerja yang tinggi pula. Sehingga perusahaan tentu menginginkan pekerja dengan motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja.

Motivasi dari segi individu karyawan itu sendiri, dijabarkan bahwa setiap individu di dunia ini pasti mempunyai kebutuhan, akhirnya dari kebutuhan yang harus terpenuhi tersebut karyawan akan terpicu rasa semangat dan giat dalam meraihnya. Apabila suatu kebutuhan karyawan sudah terpenuhi, maka karyawan tersebut akan menunjukkan perasaan yang senang sebagai perwujudan dalam rasa puas, begitu juga sebaliknya (Hasibuan, 2009). Karena memang motivasi merupakan suatu perilaku, sikap, dan tindakan individu dalam mencapai apa yang ia anggap sebagai kebutuhan (Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah, 2015).

Perusahaan perlu memerhatikan beberapa hal dalam menjaga motivasi kerja para karyawannya karena memang motivasi karyawan dapat berubah-ubah, penyebab berubahnya yaitu diri sendiri dan dari luar. Penelitian pada tahun 2014 menunjukkan hasil bahwa setidaknya terdapat dua faktor yang dapat

mempengaruhi motivasi yaitu faktor internal, meliputi; kebutuhan aktualisasi diri dan pengakuan akan prestasi. Faktor eksternal, meliputi; jaminan karier; imbalan; dan kebutuhan sosial. Kebutuhan dalam diri seseorang terdapat beberapa lapisan tingkatan, yang mana ketika satu tingkatan sudah terpenuhi maka seseorang tersebut akan memenuhi tingkatan yang lainnya, dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan harus mempunyai motivasi yang kuat dalam dirinya, yang mana tingkatan inilah yang digunakan sebagai indikator dari motivasi kerja (Ayuningtyas, 2014).

Aspek motivasi kerja dapat diperoleh dari teori lima hierarki kebutuhan manusia yang dicetuskan oleh Maslow dalam Hasibuan (2009), yaitu: *Physiological Needs* yang meliputi kebutuhan dasar manusia, yang artinya setiap manusia atau karyawan untuk memenuhi kebutuhan ini harus mempunyai kemauan untuk melakukan pekerjaan yang lebih giat, agar mendapatkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan tersebut; *Safety and Security Needs* yaitu manusia mempunyai kebutuhan rasa aman, motivasi karyawan akan tinggi jika didalam suatu perusahaan atau organisasi sudah menjamin keselamatan dan kesehatan karyawannya seperti adanya jaminan-jaminan dalam perusahaan; *Affiliation of Acceptance Needs* yaitu kebutuhan manusia dalam bersosialisasi seperti adanya kelompok kerja yang kompak dan mempunyai supervisi yang dapat diandalkan, yang artinya jika karyawan berada didalam situasi tersebut maka motivasi kerja karyawan akan meningkat, kemudian yang lainnya adalah adanya rekreasi bersama, dan sebagainya; *Esteem or Status Needs* yaitu kebutuhan manusia mempunyai keinginan untuk dihargai atas prestasi yang dimiliki, jika didalam

perusahaan menerapkan suatu sistem seperti adanya pemberian *reward* sebagai karyawan teladan, maka semua karyawan dalam perusahaan tersebut akan mempunyai motivasi kerja yang tinggi, untuk bisa mencapai *reward* tersebut, begitu juga sebaliknya, jika tidak diterapkan sistem *reward*, maka karyawan dalam perusahaan tidak mempunyai motivasi kerja yang kuat, yang akibatnya karyawan cenderung akan stagnan dalam bekerja; dan *Self Actualization* yaitu kebutuhan manusia dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya, yang artinya perusahaan harus memberikan semacam pelatihan-pelatihan, agar karyawan bisa mengembangkan kemampuan yang dimilikinya, sehingga bisa muncul motivasi dalam diri karyawan dikarenakan semakin bertambahnya *skill* yang dia miliki (Hasibuan, 2009).

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurlia (2017) di PT. Al- Ijarah Indonesia Finance Lampung, dengan sampel sebanyak 30 karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebasnya. Penelitian yang dilakukan oleh Sugandi & Gilang (2017) di PT. Telkom akses PTTA Jabar Tengah, dengan sampel sebanyak 200 karyawan, yang sama-sama menghasilkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya terkait dengan motivasi kerja sebagai variabel bebas, dilakukan oleh Setiawan (2015) di PT. Pusri Palembang, dengan sampel sebanyak 250 karyawan menghasilkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, kemudian penelitian

yang dilakukan oleh Kiruja & Mukuru (2013) di Lembaga Pelatihan Publik di Kenya, dengan sampel sebanyak 287 karyawan,

Penelitian-penelitian di atas mempunyai variabel terikat yang sama yaitu kinerja karyawan, akan tetapi untuk variabel bebas hanya menggunakan satu variabel yaitu antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, hal pembeda antara penelitian ini dengan pendahulunya adalah pengujian dua variabel bebas sekaligus, yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, untuk melihat apakah jika keduanya diuji secara bersama-sama akan memengaruhi variabel terikat. Kemudian perbedaan lainnya adalah terkait dengan tempat dan subjek yang digunakan dalam penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Kedepannya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan yang diteliti dan bisa juga untuk perusahaan atau organisasi yang memiliki kasus serupa terkait kinerja karyawan. Kemudian dari beberapa teori yang telah dijabarkan di atas, dapat ditarik hipotesis yaitu: ada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan; ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan; dan ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.