

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Ditengah kondisi usaha yang tidak menentu dan situasi ekonomi yang tidak stabil, sangat dibutuhkan kecermatan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia. Situasi yang tidak menentu ini akan sangat rawan bagi perusahaan dalam mempertahankan aktivitas kegiatannya. Hal ini menyebabkan betapa dibutuhkannya suatu pengelolaan atau manajemen sumber daya yang terampil dan handal.¹ Pengelolaan sumber daya tersebut tentunya diawali dengan kecermatan dalam pemilihan jenis usaha yang akan dijalankan sehingga modal yang dikeluarkan dapat ditekan serta keuntungan yang didapat akan maksimal.

Usaha Konveksi merupakan salah satu pilihan yang tepat dimana modal dan tempat yang akan digunakan tidak terlalu banyak. Hal inilah yang kemudian menarik perhatian para pengusaha di Desa Suwaduk dimana awalnya mereka merupakan karyawan konveksi di salah satu perusahaan konveksi di Jakarta maupun orang awam dibidang konveksi. Keuntungan yang menggiurkan dengan kecilnya modal yang dikeluarkan membuat mereka mencoba bisnis ini yang kemudian terus berlangsung hingga saat ini.²

Bisnis konveksi adalah salah satu jenis bisnis yang cukup populer di Indonesia. Kepopuleran bisnis konveksi utamanya adalah disebabkan karena dua hal. Pertama, karena produk yang dihasilkan oleh industri konveksi, yaitu pakaian merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia, maka pangsa pasar untuk bisnis konveksi akan selalu ada. Yang kedua, bisnis konveksi menjadi populer karena hambatan yang mungkin dihadapi untuk bisa memulai bisnis ini tidak terlalu besar seperti murah nya harga mesin jahit dan tempat yang

¹ Fatmasari Endayani dkk, *Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.BPRS Bumi Rinjani Kepanjen)*, Jurnal Administrasi Bisnis, No 1, 2015, Hal.,1.

² Sebagaimana Hasil wawancara dengan Pak Siswanto (Pemilik Konveksi Nanda) Pada Hari Selasa Tanggal 21 Juni 2016, Pukul 10.00 WIB.

dibutuhkan yang tidak terlalu luas. sehingga tidak sedikit orang yang berani mencoba berbisnis konveksi.³

Dunia usaha semakin mendesak masyarakat untuk lebih professional dan cerdas memahami persaingan pasar industri dan jasa.⁴ Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi selain sumber daya alam dan sumber daya modal. Sumber daya manusia harus dikelola dengan cukup hati-hati mengingat bahwa yang menjadi sasaran atau obyek pengelolaannya dalam hal ini adalah manusia. Oleh karena itu dalam pengelolaan sumber daya manusia berarti bahwa baik yang mengelola maupun yang dikelola adalah sama-sama manusia. Perlu diperhatikan bahwa manusia mempunyai cipta, rasa dan karsa yang dikemas dalam hati sanubari mereka yang kemudian akan membentuk sikap. Kemudian sikap tersebut akan mendasari tingkah laku dan perbuatan manusia dalam kehidupan sehari-hari, baik ditempat kerja maupun di mana saja dia berada.⁵

Secara teoritis, pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu untuk mengelola orang yang dipimpinnya dan mampu membuat orang tersebut melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun ternyata dalam bisnis, faktor luar memiliki pengaruh yang hampir setara dengan pengaruh internal. Bisnis memiliki sifat yang tidak pasti dan memiliki tingkat resiko yang tinggi. Demikian pula dalam organisasi bisnis, karena berkaitan dengan organisasi bisnis maka organisasi ini secara langsung dan tidak langsung akan dipengaruhi oleh situasi bisnis dan lingkungan eksternal yang berhubungan dengan bisnis yang dijalankan. Dengan demikian, pemimpin dalam organisasi bisnis dituntut memiliki sifat atau karakteristik yang dapat digunakan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah dan tidak menentu.⁶

³ *Ibid.*,

⁴ Juhaya S Pradja, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, Pustaka Setia, Bandung, 2013, Hal., 5.

⁵ Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis*, BPFE, Yogyakarta, 2000, Hal., 332.

⁶ Gugup Kismono, *Bisnis Pengantar*, BPFE, Yogyakarta, 2001, Hal., 237.

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tergantung keberhasilan dari para individu perusahaan itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka masing-masing. Dalam hal ini model kepemimpinan transformasional akan memainkan peranan yang sangat penting bagi organisasi. kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal, ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen.⁷

Suatu organisasi hanya dapat berkembang dan terus hidup bilamana organisasi selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi, dan ilmu pengetahuan. Tantangan dan kesempatan bagi suatu organisasi baik dari dalam maupun dari luar begitu rumit. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat menyesuaikan tenaga kerjanya, khususnya dari segi kualitatifnya terhadap berbagai perubahan tersebut dengan membekali tenaga kerjanya melalui berbagai pengetahuan dan ketrampilan.⁸

Pelatihan merupakan sarana ampuh mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mengalami perubahan yang sedemikian cepat. Hambatan internal berupa mispersepsi manajer terhadap substansi pelatihan perlu diubah dengan penyadaran betapa penting peran pelatihan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan. Pelatihan yang efektif dapat dicapai dengan pemosisian program pelatihan secara utuh dalam rangka perencanaan manajemen strategik dan dilakukan tahapan-tahapan yang teratur.⁹ Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara

⁷ Tria Mondiani, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (PERSERO) UPJ Semarang*, Jurnal Administrasi bisnis, Nomor 1, 2012, Hal., 46-47.

⁸ M manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, Gadjah Mada University Perss, Yogyakarta, 2002, Hal., 202.

⁹ Budi W Soetjipto, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta, Hal., 162.

lebih baik. Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.¹⁰

Sumber daya manusia memiliki peran penting sebagai potensi penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Setiap perusahaan harus bisa menjaga, memelihara dan meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas kinerja adalah dengan memberikan perhatian berupa motivasi kerja kepada karyawannya. Selain itu, hal terpenting yang harus dilakukan oleh perusahaan, adalah bagaimana karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya tanpa ada tekanan.¹¹

Dari segi psikologis, kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau bersemangat dan sebaliknya tidak bergairah atau tidak bersemangat seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Dengan kata lain, setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi.¹²

Pada awalnya, motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan muncul karena merasakan perlunya untuk memenuhi kebutuhan. Apabila kebutuhannya telah terpenuhi, motivasinya akan menurun. Namun apabila tujuan telah tercapai, biasanya motivasi juga menurun. Oleh karena itu, motivasi dapat dikembangkan apabila timbul kebutuhan maupun tujuan dapat menjadi kepentingan manusia, maka tujuan dapat menjadi kepentingan manusia maupun organisasi.¹³ Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan

¹⁰ Ikke Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta, 2008, hal 110

¹¹ Sindi Larasati dan Alini Gilang, *Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)*, Jurnal Manajemen dan Organisasi, No 3, 2014, Hal., 201.

¹² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Pers, Yogyakarta, 2011, Hal., 350.

¹³ Wibowo, *Manajemen Kinerja edisi keempat*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2014, Hal., 32.

cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien. Dengan demikian yang menjadi prinsip utama dari segi psikologis, bagi manajemen di muka bumi adalah menciptakan kondisi yang mampu mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas. Dengan kata lain manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, hanya akan berlangsung efektif dan efisien, jika para manajer mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.¹⁴

Untuk melepaskan potensi pekerja, organisasi cepat bekerja dari pola “*command and control*” (perintah dan kendali) menjadi “*advice and consent*” (nasihat atau persetujuan), sebagai cara memotivasi. Perubahan sifat ini dimulai ketika *employers* atau pemberi kerja mengenal bahwa menghargai pekerjaan baik adalah lebih efektif dari pada hukuman untuk pekerjaan buruk.¹⁵ Kebanyakan Karyawan menginginkan sistem kerja santai tapi tetap profesional agar dapat bekerja dengan maksimal tetapi lingkungan kerja kadang tidak mendukung seperti halnya rekan kerja yang terlalu monoton serta atasan yang terlalu menuntut atau menekan karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang mereka inginkan, namun ketika terjadi kesalahan akan dianggap sebagai pelanggaran bahkan tidak jarang memberikan hukuman.

Motivasi bersifat jangka panjang. Inspirasi lebih lanjut diberikan kepada bawahan yang penuh motivasi dengan memercayai mereka untuk bekerja berdasarkan inisiatifnya sendiri dan mendorong mereka menerima tanggung jawab seluruh pekerjaan. Individu yang penuh motivasi sangat penting untuk memasok organisasi dengan inisiatif baru yang sangat penting dalam dunia yang penuh kompetisi. Beberapa teori motivasi bekerja dengan asumsi bahwa dengan memberi kesempatan dan perangsang yang tepat, orang akan bekerja dengan baik dan positif.¹⁶

¹⁴ *Ibid.*, Hal., 351.

¹⁵ Wibowo, *Op.Cit*, Hal., 323

¹⁶ *Ibid.*, Hal., 323.

Untuk mencapai tujuan organisasi, setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Berhasil tidaknya kinerja organisasi tersebut dipengaruhi oleh kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.¹⁷

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi baik pimpinan maupun pekerja. Terdapat banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor yang berasal dari diri sumber daya manusianya. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasar pengetahuan dan ketrampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Faktor lain yang dapat mempengaruhi yaitu faktor eksternal organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yaitu fluktuasi nilai mata uang serta kenaikan suku bunga.¹⁸

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Dalam kenyataan sulit menemukan sistem pengukuran yang berhasil meningkatkan kinerja, seringkali pekerja tidak mengacuhkan sistem, sehingga tidak memengaruhi perilaku mereka. Apabila mereka mendapat bonus atas pencapaian sasaran, mereka tidak mengerti bahwa hal tersebut berkaitan dengan kinerja mereka. Uang ekstra yang diterima hanya dipandang sebagai penghargaan dari organisasi.¹⁹

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar maka karyawan, penyelia, departemen sumber daya manusia dan akhirnya perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para

¹⁷ Bryan Johannes Tampi, *Op.Cit*, Hal., 6.

¹⁸ Wibowo, *Op.Cit*, Hal., 69-70.

¹⁹ *Ibid.*, Hal., 184

individu karyawan mampu berkontribusi pada fokus strategik dari perusahaan. Namun penilaian kinerja dipengaruhi oleh kegiatan lain dalam perusahaan dan pada gilirannya mempengaruhi keberhasilan perusahaan.²⁰ Penilaian kinerja bukan hanya untuk tujuan menilai sumber daya manusia saja, tetapi juga dapat dipergunakan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas.²¹

Kinerja individu, tim, atau organisasi dapat mencapai tujuan seperti yang diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Tetapi perbaikan kinerja harus pula dilakukan ketika walaupun seseorang, tim atau organisasi telah mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan karena organisasi, tim maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi sehingga membuka peluang bagi organisasi, tim, dan individu untuk mengembangkan dirinya dan meningkatkan kinerjanya. Perbaikan kinerja dilakukan dengan melibatkan segenap sumber daya manusia dalam organisasi dan meliputi perbaikan seluruh proses manajemen kinerja meliputi perumusan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses pelaksanaan kinerja, *coaching* dan *mentoring*, penilaian dan *review*, pengukuran kinerja dan dalam melakukan evaluasi kinerja.²²

Penelitian terdahulu menemukan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian yang dilakukan Tria Mondiano yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.²³ Penelitian Fatmasari Dkk mengungkapkan bahwa variabel bebas pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan²⁴ serta penelitian Sindi Larasati dan Alini Gilang yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja

²⁰ Tria Mondiani, *Op. Cit*, Hal., 49.

²¹ Wibowo, *Op. Cit*, Hal., 193.

²² *Ibid.*, Hal. 237-238.

²³ Tria mondiani, *Op. Cit*. Hal., 53

²⁴ Fatmasari Endayani Dkk, *Op. Cit*, Hal., 7

secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.²⁵

Perusahaan konveksi merupakan perusahaan yang mengandalkan keahlian sumber daya manusia dalam setiap proses produksinya. Kualitas sumber daya terus ditingkatkan baik melalui pemberian pelatihan, motivasi sampai kualitas pemimpinnya. Hal itulah yang kemudian menjadi acuan para pengusaha konveksi di Desa Suwaduk, untuk meningkatkan kinerjanya pelaku usaha telah menerapkan gaya kepemimpinan yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan, pemberian pelatihan untuk meningkatkan kualitas dan mutu karyawan sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya serta pemberian motivasi baik dalam bentuk materi maupun non materi. Semua itu dilakukan semata-mata untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pelatihan yang diberikan sangatlah penting bagi karyawan dalam meningkatkan produktifitas kerja. Jika produktifitas kerja karyawan meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat. Pada kenyataannya, ada beberapa karyawan yang menjalankan tugasnya tidak sesuai standar dan pelatihan sehingga berdampak pada hasil kerja karyawan. Seperti yang terjadi pada perusahaan konveksi di Desa Suwaduk dalam kurun waktu setahun terakhir yang kurang stabil.

²⁵ Sindi larasati dan Alini Gilang, "Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)", *Jurnal Manajemen Organisasi*, Vol v, No 3, 2014, Hal., 201

Tabel 1.1 (output dan return)
Data Ouput dan Return di Tiga Industri Konveksi Pakaian
di Desa Suwaduk

Tahun 2015 s/d 2016	Output (potong)			Return (potong)		
	Nanda	Rodhi	Ayu	Nanda	Rodhi	Ayu
Juli	156.000	117.912	100.800	1.500	500	300
Agustus	150.000	115.000	100.000	1.600	550	370
September	148.000	112.000	88.000	1.650	500	350
Oktober	145.000	111.000	87.000	1.700	560	360
November	143.000	110.500	87.500	1.750	570	320
Desember	142.500	109.000	87.000	1.800	600	380
Januari	145.000	112.000	85.000	1.200	500	500
Februari	148.000	108.000	88.000	1.250	300	300
Maret	145.000	109.000	87.000	1.150	250	330
April	143.000	107.000	85.500	1.200	350	350

Sumber : Data kinerja karyawan pada tahun 2015 s/d 2016

Berdasarkan tabel dan fakta yang menunjukkan kinerja karyawan konveksi yang berada di Desa Suwaduk tersebut tidak stabil mulai bulan juli sampai april ditandai dengan *return* yang diterima rata-rata 1500-300 potong pakaian sehingga akan berdampak pada kinerja serta pendapatan perusahaan dan jika dibiarkan terus menerus akan berdampak pada kerugian. Mengingat pentingnya masalah tersebut, peneliti akan mencoba mengungkapkan seberapa besar “ **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan (Studi kasus pada Konveksi pakaian di Desa Suwaduk di Desa Suwaduk Kecamatan Wedarijaksa Kabupaten Pati)**

B. Rumusan Masalah

Dari uraian Latar Belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian pada industri Konveksi pakaian di Desa Suwaduk adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan menguji secara empiris kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menganalisis dan menguji secara empiris pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk menganalisis dan menguji secara empiris Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis
 - a. Dapat dijadikan sebagai bahan meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional, Pelatihan, motivasi kerja dan Kinerja karyawan.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan pertimbangan dalam mengembangkan dan menyempurnakan kebijakan, terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
 - c. Dapat dijadikan masukan bagi konveksi pakaian di Desa Suwaduk dalam rangka meningkatkan manajemen yang telah diterapkan.

2. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan sebagai referensi dalam menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam aspek kepemimpinan transformasional, pelatihan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

E. Sistematika Penulisan

Skripsi yang penulis susun terdiri dari lima bab, dimana pada masing-masing bab dibagi lagi menjadi beberapa sub bab.

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : LANDASAN TEORI

Hal yang dikemukakan adalah landasan teori yang mendasari Pengaruh Kepemimpinann transformasional, Pelatihan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja karyawan, kajian penelitian-penelitian sebelumnya, kerangka berfikir dan pengembangan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, sumber data penelitian, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, definisi operasional, teknik pengumpulan data, uji instrumen penelitian, analisis data dan uji statistik.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum obyek penelitian, gambaran umum responden, analisis data serta pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran-saran dan penutup. Bagian akhir meliputi : daftar pustaka, daftar riwayat hidup pendidikan dan lampiran-lampiran.