

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Peranan kinerja karyawan dalam perusahaan sangatlah penting, karena tujuan perusahaan dapat diraih semaksimal mungkin apabila didukung dengan kinerja yang baik. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawan maka harus diupayakan pengarahannya yang terstruktur dan efektif. Perusahaan harus menggerakkan para karyawannya agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan pemimpin yang dapat mengarahkan kinerja karyawannya agar efektif dan semaksimal mungkin.

Seseorang yang telah ditunjuk sebagai pemimpin untuk memimpin bawahannya, harus menjalankan fungsi organisasi itu sendiri yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan. Kepemimpinan yang sukses menunjukkan suatu perusahaan berhasil dilaksanakan dengan sukses juga. Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada diri seorang pemimpin, apapun tanggung jawab yang harus diterimanya. Tanpa adanya kemampuan memimpin untuk mengelola sumber daya manusia, tidak mungkin seorang pemimpin berhasil dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Oleh sebab itu sebuah perusahaan perlu menerapkan kepemimpinan situasional, agar tujuannya dapat diraih semaksimal mungkin.

Kepemimpinan situasional adalah perlakuan pemimpin yang memfokuskan pada pengikut. Dalam penerapannya pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat, dan

tingkat kesiapan bawahannya.<sup>1</sup> Kepemimpinan situasional sangatlah fleksibel, sehingga sangat cocok untuk mewakili kondisi persaingan global yang terus saja mengalami perubahan dengan sangat pesat. Perusahaan dituntut untuk lebih adaptif terhadap kemajuan dan perubahan, sehingga keberlangsungan hidup perusahaan juga akan terjamin.

Andaikan seorang pemimpin didesak oleh waktu, dan ia harus segera memenuhi order tertentu, maka persepsinya akan dipengaruhi oleh kendala-kendala waktu. Menyebabkan pemimpin terpaksa harus mengabaikan hal-hal tertentu guna mempercepat aktivitas-aktivitas yang telah direncanakan.<sup>2</sup> Selain kepemimpinan situasional, motivasi juga berperan penting dalam sebuah perusahaan.

Motivasi adalah bentuk dorongan baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dorongan dari luar yang membuat seseorang mau bertindak dan melaksanakan tugas dengan baik. Karyawan yang kurang memiliki motivasi cenderung memiliki semangat kerja yang rendah. Pemberian motivasi perlu menggunakan pola komunikasi yang baik. Komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide dan pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan, orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Komunikasi merupakan suatu proses dua arah yang terdiri dari elemen-elemen yang terkait secara berurutan.<sup>3</sup>

Selain kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi, karyawan sebagai patner kerja merupakan faktor sumber daya manusia yang tidak kalah

---

<sup>1</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2012), hlm. 9.

<sup>2</sup> J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2004), hlm. 210.

<sup>3</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 95-149.

pentingnya dalam pencapaian tujuan. Karyawanlah yang menggerakkan maju mundurnya suatu perusahaan. Hakikatnya karyawan adalah patner kerja yang dapat menciptakan atau mengkreasikan pengetahuan yang bermuara kepada munculnya inovasi-inovasi tinggi sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen.

Namun perlu disadari bahwa kemampuan kinerja karyawan untuk mengkreasikan pengetahuan tidak dengan serta merta dapat dengan mudah tercipta manakala mereka tidak diberi kondisi yang dapat mendukung aktivitas kinerja mereka. Menurut Mangkunegara, Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>4</sup>

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan wujud dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya, memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Berbagai cara akan dilakukan suatu perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan pemberian motivasi dan menggunakan pola komunikasi yang tepat. Apabila perusahaan kurang berhati-hati dalam menanganinya, maka dapat menimbulkan dampak yang dapat mengganggu kelancaran produksi.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Sandy Trang pada Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Sulawesi Utara, menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan di

---

<sup>4</sup>Ibid. 67.

Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara belum sesuai dengan harapan para karyawan. Hal ini terjadi karena sering terjadi mutasi dan pergantian pimpinan. Setiap pergantian pucuk pimpinan maka otomatis selalu terjadi perubahan kebijakan, sehingga efek dari gaya kepemimpinan belum sempat dirasakan oleh para karyawan, sudah terjadi lagi mutasi pimpinan.<sup>5</sup>

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk. Hasil dari penelitiannya adalah budaya organisasi, kepemimpinan situasional dan pola komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin dan kinerja karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk.<sup>6</sup> Dengan adanya perbedaan hasil penelitian diatas, maka perlu dilakukan penelitian lagi mengenai pengaruh kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan disebuah perusahaan, baik perusahaan non finansial maupun perusahaan finansial. Salah satu perusahaan finansial adalah Baitul Mal Wat Tamwil.

Salah satu sifat BMT adalah berorientasi pada bisnis, hal ini dimaksudkan supaya kinerja pegawai dapat mengelola BMT secara profesional, sehingga mencapai tingkat efisiensi yang tinggi. Dari sinilah BMT akan mampu memberikan

---

<sup>5</sup> Dewi Sandy Trang, "Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal EMBA*, Vol.1, No.3, ISSN 2303-1174, 2013, (Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado), hlm., 215.

<sup>6</sup> Ida Ayu Brahmasari, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk." *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7. No.1, ISSN 1693-5241,2009, (Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya), hlm., 249.

bagi hasil yang kompetitif kepada para *Shahibul Maal* serta mampu meningkatkan kesejahteraan para pengelolanya sejajar lembaga lainnya.

Pada saat ini BMT-BMT baru banyak bermunculan seiring dengan berkembangnya perekonomian masyarakat yang semakin baik salah satunya BMT NU Gapura Sumenep. Hal ini dapat memberikan pilihan maupun inovasi-inovasi baru yang dapat menjadi pesaing bagi Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep untuk dapat terus mempertahankan kesuksesan tersebut, perlu dijaga serta dipertahankannya kesinambungan yang ada antara pimpinan (Manajer) dan kinerja karyawannya. Dimana dengan adanya kesinambungan tersebut, maka dapat menciptakan kepemimpinan yang memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja yakni pada diri pegawai itu sendiri.

Terdapat beberapa permasalahan terkait kepemimpinan situasional, motivasi, pola komunikasi dan kinerja karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep. Yang pertama berkaitan dengan kesiapan untuk menghadapi pesaing dimasa yang akan datang, maka Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep perlu menyusun strategi khusus dan menyiapkan persiapan persaingan. Seperti halnya menyiapkan pemimpin yang profesional, memberikan motivasi dan menggunakan pola komunikasi yang tepat agar mampu bersaing bersama lembaga-lembaga keuangan lainnya.

Kedua terkait dengan kinerja karyawan yang merupakan wujud prestasi kerja, untuk ditunjukkan karyawan kepada perusahaan. Kemudian prestasi tersebut menjadi tolak ukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu faktor terciptanya kinerja karyawan yang baik

adalah tersedianya pemimpin yang bisa memberikan tugas dengan menyesuaikan tingkan kesiapan atau kematangan dari bawahan serta kondisi yang ada.

Berdasarkan uraian diatasmaka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada BMT NU Gapura Sumenep dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep.”**

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah adalah suatu pertanyaan yang akan dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data.<sup>7</sup> Berdasarkan latar belakang di atas, adapun perumusan masalah didalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh secara simultan kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep?
2. Adakah pengaruh secara parsial kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep?
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

---

<sup>7</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), hlm. 35.

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara simultan kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara parsial kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.
3. Untuk menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.

#### **D. Asumsi Penelitian**

Asumsi dasar adalah suatu hal yang diyakini atau dianggap benar. Sejumlah asumsi-asumsi dapat berbeda antara satu dengan yang lain, karena apa yang dianggap benar oleh yang satu, dapat dianggap tidak benar atau diragukan kebenarannya oleh yang lain. Oleh sebab itu, asumsi-asumsi tersebut perlu dirumuskan.<sup>8</sup> Adapun asumsi yang diajukan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan mempengaruhi dalam penentuan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Jusuf Soewadji, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media, 2012), hlm. 93-94.

<sup>9</sup>Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan*, hlm. 2.

2. Gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>10</sup>
3. Motivasi mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.<sup>11</sup>
4. Pola komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.<sup>12</sup>

### **E. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji.<sup>13</sup>

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Ada pengaruh secara simultan kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.

H<sub>2</sub> : Ada pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.

H<sub>3</sub> : Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.

H<sub>4</sub> : Ada pengaruh pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.

---

<sup>10</sup> Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari Widhiyani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja karyawan di Koperasi Pasar Srikandi Klungkung," *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 25. No.3, ISSN 2302-8556, 2018, (Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana Bali), hlm., 2237.

<sup>11</sup>Ibid. 2237.

<sup>12</sup> Brahmasari, Pengaruh Budaya Organisasi, hlm, 249.

<sup>13</sup> Nanang Martono, *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hlm. 71.



## **F. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai nilai manfaat atau kegunaan bagi berbagai pihak, baik secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini dapat meningkatkan dan memperdalam pengetahuan, wawasan, dan pemahaman mengenai lembaga keuangan syariah khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan. Serta dapat dijadikan bahan referensi atau rujukan untuk melakukan penelitian selanjutnya yang lebih relevan.

### **2. Secara Praktis**

#### **a. Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan informasi tambahan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### **b. Bagi perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan, dan sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan-kebijakan suatu perusahaan.

#### **c. Bagi Perpustakaan IAIN MADURA**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi mahasiswa dalam memberikan referensi tambahan, dapat memahami, serta dapat digunakan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut.

## G. Ruang Lingkup Penelitian

### 1. Ruang Lingkup Materi

Ruang lingkup dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel independen (X) dan satu variabel dependen (Y) yaitu: kepemimpinan situasional ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), pola komunikasi ( $X_3$ ) dan kinerja (Y). Agar variabel yang menjadi fokus tidak meluas, maka perlu adanya batasan terhadap materi yang akan diteliti.

a. Kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) dengan indikator sebagai berikut:<sup>14</sup>

- 1) *Telling* atau memberitahukan
- 2) *Selling* atau manjajakan
- 3) *Participating* atau mengikut sertakan
- 4) *Delegating* atau mewakili.

b. Motivasi ( $X_2$ ) dengan indikator sebagai berikut:<sup>15</sup>

- 1) Kebutuhan fisiologis
- 2) Kebutuhan rasa aman
- 3) Kebutuhan sosial
- 4) Kebutuhan penghargaan
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri.

c. Pola komunikasi ( $X_3$ ) dengan indikator sebagai berikut:<sup>16</sup>

- 1) Komunikasi ke bawah
- 2) Komunikasi ke atas
- 3) Komunikasi horizontal

---

<sup>14</sup>Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan*, hlm. 15.

<sup>15</sup>I Komang Ardana, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 194.

<sup>16</sup>Rois arifin, dkk. *Budaya dan perilaku organisasi* (Malang: Empat Dua, 2017), hlm. 167.

d. Kinerja (Y) dengan indikator sebagai berikut:<sup>17</sup>

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Ketepatan waktu.

## **2. Lokasi Penelitian**

Adapun lokasi dalam penelitian ini yaitu di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep.

## **H. Definisi Istilah**

Definisi operasional atau definisi istilah diperlukan untuk menghindari perbedaan pengertian atau kurang jelas makna. Istilah yang perlu dijelaskan adalah istilah-istilah yang berhubungan dengan konsep-konsep pokok. Kriteria bahwa suatu istilah mengandung konsep pokok adalah apabila istilah tersebut terkait erat dengan masalah yang diteliti atau variabel penelitian. Definisi operasional di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.<sup>18</sup>
2. Motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu maupun dorongan dari luar yang menyebabkan seseorang mau bertindak atau menjalankan tugasnya dengan baik.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Bintoro dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Gava Media, 2017), hlm. 107.

<sup>18</sup>Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan*, hlm. 9.

<sup>19</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber*, hlm. 93.

3. Pola komunikasi adalah cara dalam proses pemindahan suatu informasi, ide dan pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.<sup>20</sup>
4. Kinerja adalah wujud prestasi kerja yang ditunjukkan karyawan kepada perusahaan, kinerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur sejauhmana tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>Ibid. 145.

<sup>21</sup>Ibid. 67.