

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan bisnis dan organisasi saat ini tidak sekedar berjalan cepat tetapi juga sangat tidak pasti. Untuk menghadapi perubahan yang dimaksud harus dimulai dari tingkat atas (manajemen puncak) yaitu dengan adanya kepemimpinan. Robbins dan Coulter (2010) mengatakan, kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Dengan kata lain pemimpin mampu menjadi motor penggerak dalam perubahan perusahaan. Persaingan bisnis ini membutuhkan manajemen puncak yang dapat mengadaptasi semua persaingan tersebut menjadi suatu peluang bisnis yang mampu mempertahankan perusahaan. Seorang pemimpin yang mampu mentransformasi perubahan dan persaingan usaha serta didukung oleh karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi untuk mendukung pemimpinnya dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan salah satu jalan untuk mengatasi persaingan tersebut.

Pada dasarnya kinerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Setiap perusahaan akan selalu berusaha menumbuhkan kinerja yang baik bagi karyawannya,

sehingga karyawan akan lebih mengoptimalkan hasil kerja dan tingkat prestasi kerja karyawan akan lebih baik lagi. Proses manajemen dapat dianggap sebagai suatu roda sedangkan *leadership* merupakan kekuatan yang menggerakkan roda untuk berputar.

Membahas mengenai kepemimpinan di dalam suatu perusahaan, dalam manajemen masih menjadi salah satu komponen penting dalam membina hubungan antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan atasan. Kepemimpinan yang efektif akan memotivasi karyawan untuk bertindak mencapai kinerja yang lebih baik lagi. Tugas seorang atasan atau pimpinan adalah memberikan dorongan serta arahan kepada karyawan atau bawahannya agar memiliki kompetensi dan kesempatan untuk mengembangkan dirinya. Gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan berbeda-beda dan setiap pemimpin memiliki cara masing-masing dalam memengaruhi perilaku karyawan atau bawahannya.

Pemimpin yang diharapkan adalah pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*), memiliki karisma dalam menunjukkan pendirian, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menekankan pentingnya tujuan, memiliki visi dan *sence of mission* sehingga mampu menumbuhkan optimisme dan antusiasme serta memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan oleh seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi atau perusahaan untuk menghadapi dan membawa perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal ke dalam organisasi sehingga organisasi mampu beradaptasi (Kasali, 2005).

Menurut Griffin (2004), pemimpin adalah individu yang mampu memengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan. Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert (2005), *leadership* (kepemimpinan) adalah proses mengarahkan dan memengaruhi anggota kelompok untuk menjalankan tugas. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya Kepemimpinan lebih difokuskan pada arti dari "cara" pengambilan keputusan dari seorang pemimpin untuk memberikan suatu keputusan atau kebijakkan di perusahaannya serta tepat apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan diterima oleh bawahannya. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya.

Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai. Gaya kepemimpinan ini terbuka dalam hal membagikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Meskipun keterbukaan ini merupakan komponen yang penting dalam menjalankan suatu organisasi, namun kepemimpinan ini tidak cukup untuk menggambarkan kinerja bawahan. Hingga saat ini salah satu permasalahan dasar yang dihadapi oleh berbagai perusahaan adalah bagaimana meningkatkan kinerja para karyawan. Faktor yang dapat memengaruhi baik buruknya kinerja seorang karyawan salah satunya adalah cara pemimpin

dalam memimpin karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

Selain pemimpin yang dapat mengembangkan potensi karyawannya, penempatan karyawan juga dapat memengaruhi kinerja kerja karyawan. Kepuasan yang dirasakan berhubungan dengan harapan karyawan terhadap atasan, rekan kerja, serta terhadap jenis pekerjaan itu sendiri. Apabila dalam suatu lingkungan kerja harapan-harapan karyawan seperti peluang mendapatkan promosi yang adil, pendapatan atau gaji yang sesuai dengan pekerjaan, rekan kerja, serta atasan yang mampu mengembangkan potensi karyawan dapat terwujud, maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam mencapai visi dan misi, suatu instansi tidak bisa bekerja sendiri, tetapi perlu disokong oleh beberapa indikator yang akan menentukan keberhasilannya dalam meraih visi dan misi tersebut. Salah satu indikator dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut adalah adanya peran aktif dari pegawai atau karyawan sebagai salah satu komponen sistem organisasi. Pegawai mempunyai peran yang utama dalam setiap kegiatan organisasi, karena pegawai menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan sistem organisasi. Tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai apabila pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Tetapi kompetensi dan kemampuan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan, dibutuhkan juga ketepatan

dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya.

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Definisi kinerja karyawan menurut Bernardin dan Russell (2003) yang dikutip oleh Gomes adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Dapat disimpulkan bahwa kinerja kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan setiap tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

Dalam hal ini, PT Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang produksi air minum dalam kemasan. PT. AMDK melayani kebutuhan akan air minum masyarakat Bandung khususnya dan masyarakat Jawa Barat pada umumnya. Tenaga kerja yang terdapat di pabrik AMDK Kota Bandung adalah 42 orang.

Pada tahun 2002 produksi AMDK dengan menggunakan air dari mata air sebagai bahan bakunya serta turut berkontribusi dengan memproduksi AMDK yang ditawarkan kepada masyarakat dalam bentuk kemasan gelas (cup 220 ml) dan kemasan galon (19 liter).

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian produksi, hasil produksi untuk 5 tahun terakhir yakni dari tahun 2009 hingga tahun 2013 belum memenuhi target harian yang seharusnya untuk produksi galon sebanyak 1000 galon/hari atau 325000 galon/tahun.

Tabel 1. 1 Hasil Produksi

Merek	Jumlah (Galon) / tahun				
	2009	2010	2011	2012	2013
Watermed	64105	73192	73559	73492	73377
Hanaang	187840	199985	215737	200792	200057
Total	251945	273177	289296	274284	273434
Target	325000	325000	325000	325000	325000
Persentase Produksi	77,52%	84,05%	89,01%	84,40%	84,13%

Dari hasil tabel diatas terlihat bahwa hasil produksi yang dihasilkan tidak memenuhi taget. Hal ini disebabkan karena beberapa hal diantaranya, bagian produksi kurang mampu mengatur jumlah bahan baku yang tersedia di gudang sehingga pengaturan bahan baku tidak terkendali dengan baik. Bahan baku yang telah habis sering kali telat untuk dipesan kembali sehingga akan mengganggu produksi yang berlangsung. Selain itu juga para karyawan yang bertindak di rantai produksi selalu melakukan pekerjaannya bersama-sama, tidak ada pembagian secara khusus dalam melakukan pekerjaan tersebut. Sehingga menimbulkan *delay* terhadap bahan baku yang akan diproduksi. Tidak adanya pengawasan serta perhatian yang baik diantara para supervisor serta kepala bagian terhadap para karyawannya, menyebabkan tidak terjalin komunikasi yang baik diantara keduanya. Sehingga menyebabkan permasalahan bagi pihak perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi sementara didapatkan hasil pendapat bahwa pemimpin mereka kurang membina hubungan dengan karyawannya seperti contohnya tidak ada pembinaan yang rutin dilakukan

serta tidak adanya pelatihan untuk mengembangkan potensi karyawan. Selain itu juga pemimpin di perusahaan tersebut kurang membina komunikasi dua arah. Karyawan mengharapkan pemimpin yang dapat membawa perubahan pada perusahaan, mendapatkan *support* atau dorongan semangat untuk memotivasi kerja karyawan serta menjadi pendengar yang baik sehingga dapat menanggapi keluhan karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, keluhan-keluhan yang dirasakan oleh karyawan antara lain:

Tabel 1. 2 Keluhan-Keluhan Karyawan

No.	Jenis Keluhan	Jumlah Karyawan yang Setuju Terhadap Keluhan (Orang)
1	Pemimpin yang kurang dapat memahami serta mengembangkan potensi karyawan.	40
2	Jenjang karir bagi karyawan kurang terlihat jelas.	38
3	Kurang puas terhadap gaji yang diterima.	32
4	Kurang adanya pembinaan serta komunikasi yang terjalin antara atasan dan karyawan kurang baik.	39

Dalam hal ini berdasarkan hasil wawancara serta data yang didapat, karyawan merasa kurang mendapatkan pelatihan yang mereka butuhkan serta perhatian dari pihak atasan terhadap tugas dan pekerjaan mereka. Hal ini menjadikan mereka bekerja sesuai inisiatif mereka sendiri. Tidak adanya perbaikan terhadap metode kerjapun membuat karyawan nyaman bekerja dengan cara mereka masing-masing. Melihat fenomena yang ada dan untuk menyikapi kondisi tersebut, maka dilakukan penelitian lebih lanjut untuk melihat pengaruh kepemimpinan transaksional dan

penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. AMDK Kota Bandung.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Kepemimpinan dan penempatan kerja yang tepat merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja kerja seorang karyawan di sebuah perusahaan. Pemimpin harus mampu melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya, agar perusahaan dapat bersaing dengan para kompetitor serta dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Selain itu juga para pemimpin dituntut harus mampu memahami serta memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi bagi seluruh karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijabarkan, terdapat beberapa indikator masalah yang dihadapi oleh PT. AMDK Kota Bandung. Masalah kepemimpinan menjadi salah satu faktor pemicu timbulnya masalah selain itu juga penempatan karyawan yang kurang diperhatikan dengan baik menjadi masalah lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan pada PT. AMDK Kota Bandung dengan melakukan pengamatan tentang seberapa besar pengaruh antara kepemimpinan transaksional dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dari masalah yang ada, maka akan dapat diusulkan suatu sistem kerja yang baik (dalam hal ini berkaitan dengan kinerja karyawan) dan bagaimana perusahaan menanggapi masalah tersebut. Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti menetapkan perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan transaksional pada PT. AMDK Kota Bandung?
2. Bagaimana penempatan karyawan pada PT. AMDK Kota Bandung?
3. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. AMDK Kota Bandung?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan dan parsial?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan hasil uraian yang telah dijelaskan dalam identifikasi masalah, maka diperlukan suatu penilaian kepemimpinan, penempatan karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional pada PT. AMDK Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui pengaruh penempatan karyawan pada PT. AMDK Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. AMDK Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan dan parsial.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, maka manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

2. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik. Serta memberikan masukan yang berarti bagi pihak perusahaan mengenai kepemimpinan, penempatan karyawan dan kinerja kerja.

3. Sebagai bahan referensi untuk penelitian yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Berikut ini merupakan sistematika penulisan yang terdiri dari 6 bab yang dibuat berdasarkan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan secara singkat mengenai latar belakang masalah, penjabaran mengenai identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah yang dibuat, tujuan penelitian yang ingin dicapai, dan sistematika penulisan yang berguna untuk memberikan gambaran secara umum serta urutan dari penulisan tesis ini.

Bab II Tinjauan Kepustakaan

Bab ini berisi mengenai landasan teori yang dijadikan dasar penelitian yaitu mengenai kepemimpinan transaksional, penempatan karyawan dan kinerja karyawan.

Bab III Rerangka Pemikiran, Model dan Hipotesis Penelitian

Bab ini berisi mengenai rerangka konseptual yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan transaksional dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Dalam bab ini juga akan dibahas mengenai model dan hipotesis penelitian.

Bab IV Metode Penelitian

Bab ini berisi mengenai metode penelitian, variabel operasional, pengumpulan data, sampel penelitian, unit analisis dan pengambilan

sampel, ukuran sampel, metode analisis data, pengujian validitas, pengujian reliabilitas, analisis faktor dan regresi linier berganda.

Bab V Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini berisi mengenai analisis hasil penelitian. Bab ini akan membahas mengenai analisis dari responden, analisis hasil pengolahan data (menggunakan *software* SPSS), analisis hasil penelitian.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan data dan pengolahan data yang pola pengerjaannya mengacu pada perumusan masalah yang ditentukan dalam bab 1 pendahuluan serta saran baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.