

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja organisasi dewasa ini telah menjadi sorotan publik, hal ini karena telah timbulnya iklim demokratisasi dan keterbukaan (Nawawi, 2012:181). Semakin meningkatnya tuntutan kualitas produk dan kepuasan pelanggan, serta semakin meningkatnya tuntutan pemegang saham terhadap efisiensi dan/atau profitabilitas sebuah organisasi, semakin tinggi pula tuntutan untuk senantiasa mempertahankan kinerja organisasi yang sudah baik, serta berupaya meningkatkan kinerja tersebut (Arini, 2015:10). Pencapaian tujuan organisasi tentunya sangat dipengaruhi sumber daya yang terdapat dalam organisasi, termasuk anggota yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut (Arini, 2015:10). Mutu kerja karyawan secara langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi (Riani, 2011:98). Pencapaian kinerja organisasi merupakan agregasi atau penjumlahan kinerja dari seluruh divisi yang berada dalam organisasi, sedangkan pencapaian kinerja diisi merupakan agregasi kinerja dari seluruh individu yang tercakup di dalamnya (Arini, 2015:10). Jadi Kinerja karyawan sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan, kinerja karyawan harus dipertahankan dan

cenderung untuk selalu ditingkatkan guna mencapai tujuan organisasi dan memberikan produk serta kepuasan atas pelayanan kepada pelanggan dan efisiensi, yang pada akhirnya dapat membawa peningkatan profit perusahaan.

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja dan budaya organisasi yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif (Riani, 2011:97). Budaya Organisasi tidak muncul seketika sewaktu organisasi itu terbentuk, tetapi melalui berbagai tahapan dan proses yang panjang (Nawawi, 2013:19). Untuk terbentuk budaya organisasi, prosesnya dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi (Riani, 2011:10). Jadi budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh pendiri organisasi sejak awal pertama kali organisasi berdiri. Proses terbentuknya budaya organisasi menurut Riani (2011:10), mengikuti alur ketika para pendiri dan pemimpin membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkannya kepada karyawan. Budaya muncul ketika para anggota berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh menjadi sorang pencipta budaya baru dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individu ketika individu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan.

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi (Tan 2002; Nawawi, 2012). Nilai-nilai awal budaya organisasi akan mempengaruhi nilai-nilai di masa depan (Riani, 2011:15). Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat (Nawawi, 2012:193). Ketika sebuah organisasi/perusahaan mulai dewasa, nilai-nilai budayanya senantiasa diperbaiki dan diperkuat. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan (Nawawi, 2012:226). Peran budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan yang kemudian akan berwujud kepada peningkatan produktivitas pelayanan.

Pemimpin dapat membangun budaya organisasi yang mendorong pemikiran berdasarkan system, terhadap fragmentasi, kolaborasi dan kerjasama atas kompetisi, dan inovasi dan pro-aksi atas reaktifitas (Nawawi 2013:175). Kemampuan seseorang dalam menyelenggarakan berbagai fungsi manajerial merupakan bukti paling nyata dari keefektifan sebagai seorang pemimpin sehingga banyak gaya kepemimpinan yang digunakan untuk mengidentifikasi tipe-tipe kepemimpinan (Dimiyati, 2014:70). Kinerja kepemimpinan sangat

tergantung pada organisasi ataupun gaya kepemimpinan, pemimpin dapat efektif pada situasi tertentu dan tidak efektif pada situasi tertentu. Menurut Dimiyati (2014:71) usaha untuk meningkatkan efektifitas organisasi atau kelompok harus dimulai dari belajar, tidak hanya melatih kepemimpinan secara efektif, tetapi juga membangun lingkungan organisasi agar seseorang pemimpin dapat bekerja dengan baik. Jadi kepemimpinan dapat membangun lingkungan organisasi, budaya organisasi dan dapat meningkatkan efektifitas organisasi yang hanya dapat ditopang melalui peningkatan kinerja karyawan yang ada dalam organisasi.

Didalam organisasi perusahaan “PT. X” yang telah berdiri sejak tahun 2003, telah memiliki dan terbentuk budaya organisasi yang cukup melekat dan mempengaruhi sikap kerja karyawannya saat ini, ciri khas yang dapat disimpulkan yakni sifat kekeluargaan dalam bekerja di perusahaan dan yang tercermin dalam *value* perusahaan, yaitu : rasa tanggung jawab terhadap tindakan, giat bekerja, rajin berdoa, nama baik selalu dipertahankan, raih prestasi seoptimal mungkin, integritas tinggi, antusias, pantang menyerah, optimis untuk melangkah maju, perubahan selalu siap untuk dihadapi dan diterima dengan positif, energik dalam menjalankan tugas, tim kerja yang handal, profesional dalam bekerja. Budaya organisasi ini telah ditanamkan dari sang pemilik perusahaan dari sejak awal perusahaan mulai berdiri dan budaya

organisasi ini tumbuh dan berkembang melalui para pemimpin yang bekerja di perusahaan, yang lambat laun memberikan dampak bagi pertumbuhan budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Namun dari survei yang dilakukan terhadap beberapa karyawan lama dan karyawan baru, hasilnya ada beberapa karyawan baru yang masa kerjanya dibawah 6 bulan tidak mengetahui apa yang menjadi budaya dan *value* perusahaan PT. X, sehingga perlu upaya untuk menanamkan kembali secara aktif terhadap karyawan dari awal ketika diterima bekerja.

Karyawan yang ada di perusahaan saat ini memiliki karakter dan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya, sehingga sangat berpengaruh dalam penilaian kinerja karyawan dan dalam menjalin hubungan antar karyawan. Manajemen perusahaan dalam menentukan kinerja karyawan melalui 2 penilaian kinerja, yaitu; *Soft skill* dan *Hard skill*, dimana sistem pembobotan penilaian hasil kinerja karyawan dengan klasifikasi A (sangat baik), B (baik), C (cukup) dan D (kurang), dengan kategori interval penilaian yang sudah ditentukan.

Dari data penilaian yang sudah pernah dilakukan ditemukan kondisi kerja karyawan pada tahun 2013, 2014 dan 2015, sebagai berikut:

Tabel 1.1

Penilaian Kinerja Karyawan

DIVISI	TAHUN 2013				TAHUN 2014				TAHUN 2015				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
Marketing		8	5	2		8	8	1	1	9	10	1	
Finance		2	3	0		3	2	0		5	1	0	
Accounting		3	0	0		3	0	0		3	0	0	
Kontraktor		8	18	0		15	12	0		20	6	0	
Legal		4	5	0		4	4	0		2	5	0	
HRD & Secretary		1	0	0		2	0	0		2	0	0	
IT		4	0	0	2	5	0	0		2	1	0	
Konsultan Properti		2	4	0		3	2	0		3	1	0	
Jumlah	0	30	34	2	2	42	26	1	1	44	22	1	
Jumlah Total		65				70				68			
Percentase	0%	46%	52%	2%	3%	59%	37%	1%	1%	65%	33%	1%	

Sumber: Divisi HRD, Perusahaan properti PT. X

Dari table 1.1 dapat dilihat bahwa pada tahun 2013 jumlah karyawan dengan nilai B sebanyak 46 persen, nilai C sebanyak 52 Persen dan nilai D sebanyak 2 persen. Pada tahun 2014, karyawan yang mendapat nilai A sebanyak 3 persen, nilai B sebanyak 59 persen, nilai C sebanyak 37 persen dan nilai D sebanyak 1 persen. Sedangkan pada tahun 2015, jumlah karyawan yang mendapat nilai A sebanyak 1 persen, nilai B sebanyak 65 persen, nilai C sebanyak 33 persen dan nilai D sebanyak 1 persen. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan kinerja yang maksimal, sehingga perlu

pengukuran kinerja di PT. X untuk dikaji kembali agar kinerja karyawan bisa lebih maksimal.

Kinerja karyawan yang belum maksimal dapat terlihat dari data komplain konsumen terhadap kualitas pembangunan, data komplain dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.2

Data Komplain konsumen terhadap kualitas pembangunan

No	Komplain	1 Nov'12 – Okt'13	Nov'13 – Okt'14	Nov'14 – Okt'15
1	Retak-Retak	31	18	33
2	Bocor/Rembes	18	14	37
4	Dinding Bergelombang	1		
5	Pintu rusak & Seret	3	7	7
6	Pembersihan	1	10	6
7	Kitchen Set belum terpasang	3		
8	Lain-lain (Shower bocor, Lampu taman mati, Perapihan, Kesalahan Design)	19	9	31
Total Komplain		76	58	114

Sumber: Divisi Kontraktor, perusahaan properti PT. X

Tabel 1.3

Persentase jumlah Komplain terhadap jumlah pembangunan

	1 Nov 2012 - Okt 2013	Nov 2013 - Okt 2014	Nov 2014 - Okt 2015
Total Pembangunan	368	341	171
Total Komplain	76	58	114
Persentase Komplain	21%	17%	67%

Sumber: Divisi Kontraktor, perusahaan properti PT. X

Dari segi pencapaian target penjualan oleh divisi sales menjadi salah satu yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum sesuai dengan target yang diharapkan. Data penjualan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.4

Data penjualan

No	Periode	Unit	Penjualan (Akad)	Target	Pencapaian
1	Nov'12 - Okt'13	272	Rp. 95,728,315,900	Rp. 80,000,000,000	120%
2	Nov'13 - Okt'14	188	Rp. 81,043,643,494	Rp. 100,000,000,000	81%
3	Nov'14 - Okt'15	197	Rp. 83,700,578,543	Rp. 180,000,000,000	47%

Sumber: Divisi Marketing, perusahaan properti PT. X

Dari data hasil wawancara dengan beberapa karyawan yang menggambarkan mengenai gaya kepemimpinan pada setiap karyawan dan budaya organisasi yang ada di PT. X dapat dilihat dalam tabel 1.5 berikut ini:

Tabel 1.5

**Data Hasil Wawancara Pra Penelitian untuk Gaya Kepemimpinan
dan Budaya Organisasi**

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah karyawan mengerjakan tugas sesuai intruksi atasan tanpa dapat membantah?		V
2	Apakah di dalam perusahaan, atasan merupakan segala-galanya sedangkan bawahan hanya dianggap sebagai pelaksana saja ?		V
3	Apakah karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan ide-ide dan usul mengenai pekerjaan terhadap atasan untuk kemajuan perusahaan ?	V	
4	Apakah karyawan diajak dalam penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan oleh atasan ?	V	
5	Apakah karyawan bebas dalam melakukan pekerjaanya tanpa ada campur tangan dari atasan ?		V
6	Apakah karyawan diberikan kebebasan untuk pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, atasan sama sekali tidak ikut campur ?		V
7	Apakah keputusan yang diambil manajemen bersifat sepihak tanpa memperhatikan orang-orang?		V
8	Apakah anda selalu didorong untuk melakukan inovasi dan berani mengambil resiko?	V	
9	Apakah perorganisasian kerja lebih fokus pada individu dari pada secara tim ?		V
10	Apakah manajemen lebih fokus kepada proses pekerjaan dari pada hasil pekerjaan ?		V

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara beberapa karyawan mengenai gaya kepemimpinan yang dominan adalah gaya

Universitas Kristen Maranatha

kepemimpinan *Democratic* dan *Autocratic* dan budaya organisasi yang ada di perusahaan properti PT. X menggambarkan budaya yang cukup mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penulis mengasumsikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan properti PT. X.

Berdasarkan seluruh uraian yang telah disebutkan diatas mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, maka peneliti berminat untuk melakukan pengujian lebih lanjut untuk mencari sejauhmana pengaruhnya antar variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini yang melatar belakangi penulis mengambil judul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada perusahaan properti PT. X di Bandung)*”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas diatas, maka identifikasi dan perumusan masalahnya yang diajukan adalah :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan di perusahaan properti PT. X ?
2. Bagaimana budaya organisasi di perusahaan properti PT. X ?
3. Bagaimana kinerja karyawan di perusahaan properti PT. X ?

4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan properti PT. X baik secara simultan maupun parsial ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi dan perumusan masalahnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan di perusahaan properti PT. X.
2. Menganalisis bagaimana budaya organisasi di perusahaan properti PT. X
3. Menganalisis bagaimana kinerja karyawan di perusahaan properti PT. X.
4. Menganalisis bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja di perusahaan properti PT. X, baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberikan wawasan pengetahuan bagi penulis, secara teori maupun aplikasinya.
2. Sebagai bahan masukan bagi pihak perusahaan yang menjadi objek penelitian.
3. Sebagai bahan informasi bagi peneliti lain, yang membahas masalah yang relevan dengan penelitian ini.

