

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Persaingan Industri tekstil di Indonesia semakin hari semakin berat, bukan hanya karena pesaing yang terus bermunculan tetapi faktor kebijakan pemerintah juga cukup membebani para pelaku industri tekstil di Indonesia. Salah satunya yaitu kebijakan perpajakan di Indonesia yang akhir-akhir ini gencar digalangan oleh pemerintahan Presiden Joko Widodo. Seperti yang dilansir dalam situs [id.beritasatu.com](http://id.beritasatu.com) (diunduh pada tanggal 1 Mei 2018) sejumlah pengusaha tekstil yang tergabung dalam Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) mengaku dirugikan dengan penerapan aturan yang melarang pabrik menjual barang produksinya ke perusahaan yang tidak termasuk kategori Pengusaha Kena Pajak - PKP.

Selain karena aturan perpajakan yang semakin ketat menurut situs [ekonomi.metrotvnews.com](http://ekonomi.metrotvnews.com) (diunduh pada tanggal 1 Mei 2018) BKPM sendiri mengidentifikasi setidaknya terdapat empat tantangan utama produk tekstil dan alas kaki. Kepala BKPM Franky Sibarani mengatakan bahwa faktor pertama naiknya biaya produksi akibat bahan baku sebagian besar masih impor (imbis kenaikan nilai tukar dolar AS). Kedua, menurunnya permintaan pasar dalam negeri karena turunnya daya beli masyarakat. Ketiga, banyaknya produk bekas yang masuk ke Indonesia dari luar negeri baik legal

maupun ilegal, dan keempat permasalahan hubungan industrial sehingga mengurangi produktivitas perusahaan.

Adanya hambatan-hambatan ditengah berjalannya operasinya pabrik tekstile ini tidak serta merta membuat mereka menjadi tetap kuat dan dapat menghadapi semua hambatan-hambatan serta beban-beban yang ada. Dilansir dalam situs liputan6.com (diunduh pada tanggal 1 Mei 2018) pabrik tekstil khususnya yang berada di Bandung yang terletak di Jalan Mohamad Toha dari pabrik yang beroperasi berjumlah 42 pabrik kini hanya menyisakan 26 pabrik.

Menanggapi banyaknya tekanan yang dihadapi oleh banyak para pelaku tekstile, pemerintah pun tidak tinggal diam. Melalui Kementerian Perindustrian (Kemenperin) Airlangga Hartato memberikan angin segar kepada para pelaku tekstile di Indonesia. Seperti yang dilansir dalam situs ekonomi.kompas.com (diunduh pada tanggal 1 mei 2018) Airlangga mengatakan bahwa pemerintah sedang gencar meningkatkan nilai ekspor industri tekstil dan produk tekstil (TPT) serta memprediksi nilai ekspor industri tekstil dan produk tekstil (TPT) nasional akan tumbuh pesat dalam dua tahun ke depan.

Pemerintah jelas sedang berusaha menaikkan tingkat ekspor hasil tekstile dalam negeri karena Indonesia telah kalah jauh bersaing untuk masalah ekspor hasil tekstile dari Vietnam, dan Bangladesh. Menurut Anne Patricia Sutanto dalam wawancaranya yang dilansir dalam situs katadata.co.id (diunduh pada tanggal 1 Mei 2018) mengatakan bahwa di

Indonesia saat ini hanya memiliki *market share* dunia 1,7%-1,8% jauh dibawah Vietnam dan Bangladesh yang masing-masing memiliki *market share* sedangkan Tiongkok jauh memimpin mencapai lebih dari 30%

Terlebih banyaknya kain import dari China yang harganya jauh lebih murah bila dibandingkan dengan produk buatan dalam negeri bahkan menurut situs [finance.detik.com](http://finance.detik.com) (diunduh pada tanggal 1 Mei 2018) mengatakan bahwa Produk China ini memiliki kelebihan harga yang jauh lebih murah, bahkan dijual hanya 10% dari harga jual sebenarnya.

Tabel 1.1  
Tren Data Pertumbuhan Industri Tekstil dan Pakaian Jadi

Tren Data Pertumbuhan Industri Tekstil dan Pakaian Jadi, 2010 - 2018

Deskripsi	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
PDB Tekstil & Pakaian Jadi (Miliar rupiah)	96,307	102,561	108,754	115,913	117,723	112,079	111,932	116,193	30,221
Pertumbuhan Industri Tekstil & Pakaian Jadi (Year on Year)		6.5%	6.0%	6.6%	1.6%	-4.8%	-0.1%	38.2%	7.5%

Sumber: Data Industri Research, diolah dari Badan Pusat Statistik (BPS) dan Bank Indonesia (BI)

PDB= Produk Domestik Bruto

\*Pertumbuhan kuartal 1 2018 terhadap kuartal 1 2017



Pada tahun 2017, produk domestik bruto industri tekstil dan pakaian jadi mencapai 116.193 miliar rupiah atau mengalami pertumbuhan sebesar 38,2% dibandingkan tahun 2016 yang sebesar 111.932 miliar rupiah. Dan pada tahun 2018, kuartal 1, produk domestik bruto industri tekstil dan pakaian jadi mencapai 30.221 miliar rupiah atau naik 7,5% dibandingkan kuartal 1 2017 yang sebesar 28.105 miliar rupiah.

Sebenarnya pertumbuhan tekstil di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup baik dan terlihat tingkat pertumbuhan tertinggi terjadi di tahun 2017 yaitu 38,26% bila dibandingkan tahun-tahun sebelumnya bahkan pada tahun 2015 malah mengalami penurunan sebesar 4,8%.

Melihat persaingan di Industri tekstile yang semakin hari semakin berat membuat setiap pabrik tekstile harus mampu melakukan inovasi-inovasi yang baru baik dari segi produksi, *marketing*, maupun dari segi infrastruktur penunjang mulai dari mesin, bangunan, hingga sumber daya manusianya. Hal terpenting yang perlu dibenahi yaitu sumber daya manusia yang ada.

Dengan sumber daya manusia yang ada dan terlatih membuat semua strategi yang akan diterapkan dapat diimplementasikan dengan baik. Berkaitan dengan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, terdapat banyak sekali faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah kepemimpinan. Kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua.

Baik tidaknya seorang karyawan dapat dilihat dari seorang pemimpin yang memimpinya. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja (Zuhandoyo dan Pangestoeti 2016). Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif atau menyeluruh tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Sumarto dan Subroto, 2011). Hal senada juga diungkapkan oleh Satyawati dan Suartana (2014) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan ialah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan.

Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi harus juga didukung oleh budaya organisasi yang baik. Pemimpin merupakan bagian dari budaya organisasi, tetapi seorang pemimpin juga memiliki kemungkinan untuk bertindak sebagai agen perubahan dalam budaya (Pors 2008 dalam Satyawati dan Suartana 2014). Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan juga didukung oleh budaya organisasi yang baik maka dapat meningkatkan kinerja dari karyawan suatu perusahaan.

Hasil riset terdahulu oleh Putra (2015) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan pada industri kecil menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditunjukkan melalui riset penelitian yang dilakukan oleh Layonardo dan Adiwijaya (2016) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan CV X yang menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, terdapat variabel lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Seperti yang dilansir dalam situs beritasatu.com (diunduh pada tanggal 6 Mei 2018) dengan *headline* berita "Penyatuan Budaya Organisasi Jadi Penentu Keberhasilan Holding Migas" membuktikan bahwa Budaya Organisasi juga menjadi salah satu penentu keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya atau strateginya.

Hal senada juga diungkapkan didalam situs medanbisnisdaily.com (diunduh pada tanggal 6 Mei 2018) dengan judul artikel “Pentingnya Budaya Organisasi untuk Daya Saing” yang mengungkapkan budaya masing-masing organisasi berbeda satu dengan yang lain. Budaya organisasi adalah kombinasi dari nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dapat mempengaruhi cara karyawan berperilaku, berpikir dan merasa dalam organisasi (Schein, 2011).

Salah satu alasan mengapa budaya organisasi menjadi begitu penting didalam sebuah organisasi dikarenakan tujuan dari budaya organisasi yang berasumsi bahwa budaya organisasi tertentu mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Ahmed dan Shafic (2014) mengungkapkan hal senada dengan menungkapkan bahwa budaya organisasi adalah variabel yang paling penting yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Robbins dan Judge (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Seperti halnya pengertian motivasi dan kepemimpinan, pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Budaya organisasi menurut Kreiner dan Kinicki (2007: 76) adalah satu wujud asumsi yang dimiliki, diterima secara implisit

oleh suatu kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan.

Menurut Trang (2013: 209) budaya organisasi memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan alat perekat yang mampu membuat kelompok organisasi menjadi lebih dekat, yang dapat menjadi sebuah energi positif yang mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Makarti (2010) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetapi terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maabuat (2016) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano) memberikan hasil bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.

Kinerja karyawan yang baik akan mempengaruhi keberhasilan suatu pencapaian tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Taurisa dan Ratnawati (2012) kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta kinerja

karyawan yang optimal merupakan salah satu sasaran organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Hameed dan Waheed (2011) dalam Arimbawa dan Dewi (2012) menyatakan bahwa, apabila organisasi fokus pada kegiatan pengembangan karyawan, maka akan membantu dalam meningkatkan keterampilan para karyawan.

Berdasarkan tinjauan penulis langsung ke lapangan dengan melakukan wawancara terhadap beberapa staff karyawan PT. D yang berada di divisi pemasaran sebanyak 80 orang memang terlihat bahwa gaya kepemimpinan didalam PT. D ini masih menggunakan gaya kepemimpinan yang cenderung memperhatikan hasil dan bukan process dan lebih mengarah kepada gaya kepemimpinan yang otoriter. Para karyawan yang bekerja di bagian pemasaran ini dibebani target penjualan sebanyak 7.5 ton per bulannya, dengan asumsi 1 roll 25 kg berarti harus menjual 188 roll kain.

Sehingga kendala-kendala yang dialami oleh bagian pemasaran cenderung tidak didengar dan diperhatikan sehingga bagian pemasaran pun bingung harus memutuskan permasalahan tersebut dengan solusi seperti apa serta tidak diberikan kebebasan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Dengan begitu menurut hasil wawancara dengan divisi pemasaran berpengaruh juga terhadap penjualan yang dihasilkan.

Selain gaya kepemimpinan yang dirasa tidak nyaman oleh karyawan bagian pemasaran, lingkungan budaya organisasi juga dirasa menjadi suatu kendala bagi karyawan bagian pemasaran untuk dapat bekerja secara optimal. Dari hasil wawancara yang dilakukan banyak yang mengatakan bahwa

*conflict of interest* didalam perusahaan masih sangat terlihat. Selain itu juga muncul karyawan yang mengklaim hasil pekerjaan orang lain menjadi pekerjaan miliknya sehingga orang tersebut lah yang mendapat nilai bagus.

Kondisi ini bukan hanya sekali atau dua kali terjadi tetapi sudah sering berulang kali dan terlihat pimpinan diatas seperti tidak mau tahu akan kejadian yang ada dilapangan. Hal ini membuat karyawan menjadi merasa tidak dihargai pekerjaannya karena selalu merasa diserobot setiap pekerjaan yang dilakukan.

Seperti yang telah disampaikan diatas bahwa semakin ketatnya persaingan bisnis yang ada serta adanya kebijakan regulasi pemerintah tentang perpajakan yang semakin gencar dan gaya kepemimpinan yang dilakukan didalam perusahaan PT. D sedikit banyak tentu berpengaruh terhadap penjualan dari sektor industry tekstil. Hal ini terlihat dari tabel dibawah berikut :

\*sumber intern perusahaan

<b>Tahun</b>	<b>Total</b>
<b>2014</b>	<b>231.510.350.150,35</b>
<b>2015</b>	<b>258.157.618.980,65</b>
<b>2016</b>	<b>287.317.049.006,25</b>
<b>2017</b>	<b>240.567.172.058,81</b>

Tabel 1.2  
Data Penjualan Intern Penjualan

Dilihat berdasarkan tabel 1.2 terjadi penurunan yang cukup drastis pada tahun 2017, sedangkan trend tekstile menurut sumber data yang tercantum ditabel

bagian atas mengatakan bahwa tahun 2017 merupakan tingkat pertumbuhan tekstile yang paling tinggi, tetapi tidak pada PT. D yang malah mengalami penurunan. Oleh karena itu penulis hendak melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tenaga Pemasaran PT.D di Bandung)”**

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah diatas dapat di lihat dari tabel 1.1 tren pertumbuhan industri tekstil yang meningkat di tahun 2017 dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Tetapi kenyataan yang ada dilapangan berbanding terbalik dengan tren pertumbuhan yang ada. Omzet penjualan pada tabel 1.2 memperlihatkan hasil yang berbeda terjadi penurunan di tahun 2017.

Setelah dilakukan pra-survey dengan wawancara terhadap beberapa staff karyawan PT.D bagian pemasaran dapat dikatakan bahwa terdapat beberapa hal yang membuat karyawan menjadi merasa tidak nyaman. Kepemimpinan yang seperti tidak peduli dengan permasalahan yang dihadapi oleh bawahannya serta budaya organisasi yang dirasa kurang kondusif oleh karyawan sehingga membuat kinerja karyawan menjadi kurang optimal. Oleh karena itu fenomena ini menjadi menarik untuk diangkat dan diteliti lebih lanjut.

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

Dari masalah-masalah tersebut maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan pada PT. D?
2. Bagaimana Budaya Organisasi pada PT. D?
3. Bagaimana Kinerja Karyawan pada PT. D?
4. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada PT. D baik secara parsial maupun simultan

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan pada PT. D
2. Untuk mengetahui budaya organisasi pada PT. D
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. D
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. D baik secara simultan maupun parsial

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Teoritis**

Penelitian ini dapat dijadikan landasan dalam mengembangkan model penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja

karyawan yang lebih mendalam dan dengan objek yang lebih luas.

## **2. Praktisi**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen PT. D

## **3. Akademik**

Penelitian ini memberikan kontribusi yang berarti bagi peneliti dalam mengembangkan wacana dunia organisasi khususnya dalam pengaruh dan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan ini, penulis membagi sistematika penulisan dalam beberapa bagian, yaitu:

#### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan mengenai materi yang akan dibahas untuk memberikan gambaran secara garis besar. Bab ini mencakup latar belakang, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **Bab II Kajian Kepustakaan**

Dalam bab ini menjelaskan beberapa teori yang digunakan sebagai dasar penunjang penelitian, seperti pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia, pengertian

gaya kepemimpinan, jenis-jenis gaya kepemimpinan, dimensi gaya kepemimpinan, pengertian budaya organisasi, jenis-jenis budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, dimensi budaya organisasi, pengertian kinerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dimensi kinerja karyawan, serta penelitian terdahulu.

### **Bab III Rerangka Pemikiran, Model dan Hipotesis Penelitian**

Mencakup profil perusahaan, rerangka pemikiran, model penelitian, dan hipotesis penelitian.

### **Bab IV Metode Penelitian**

Bab ini mencakup karakteristik responden, analisis deskriptif data penelitian masing-masing variabel, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji normalitas, uji *outliers*, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas, regresi linier berganda, analisis korelasi *Pearson Product Moment*, analisis koefisien determinasi, uji F dan uji t, serta implikasi manajerial.

### **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Merupakan kesimpulan dan saran penulis berdasarkan analisis pembahasan yang diharapkan mampu memberikan masukan untuk perkembangan perusahaan di masa yang akan datang.