

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di jaman modern saat ini organisasi menghadapi perubahan karena perkembangan jaman. Organisasi memerlukan keunggulan untuk menghadapi bermacam-macam situasi. Organisasi memerlukan bantuan internal untuk menghadapi tantangan di dalam atau luar organisasi, Setiap organisasi yang maju dan berkembang bisa menghadapi masalah, perubahan, dan persaingan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.

Kinerja setiap karyawan berbeda-beda pada setiap individu. Hal ini disebabkan oleh perbedaan persepsi dan kemampuan pada masing-masing individu. Setiap organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Sehingga organisasi bisa mencapai target yang diharapkan.

Soeprihantono dalam Heriyanti (2007:26) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/ sasaran/ kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja didefinisikan sebagai hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Berhasil tidaknya

kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Dessler (2011:156) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang berkelanjutan yang tidak statis yang melibatkan banyak kegiatan yang saling terkait yang harus diubah dan diperbaharui sebagai kondisi yang membutuhkan. Ini termasuk perencanaan dan pengembangan program sumber daya manusia, seperti rekrutmen, penilaian kinerja, dan pelatihan untuk memastikan bahwa kebutuhan masyarakat dalam organisasi terpenuhi.

Indikator kinerja digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi (Lohman dalam Abdullah, 2014:145).

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pembangunan dan pengelolaan kawasan industri , PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development menghadapi banyak tantangan di dalam menjalankan perusahaan.

PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development (PT.MMID) adalah perusahaan penanaman modal asing (PMA) yang bergerak dalam bidang pembangunan dan pengelolaan kawasan industri (KI) yang dikenal dengan nama Kawasan Industri MM2100. PT. MMID didirikan pada tanggal 24 Agustus 1989 dengan jumlah total karyawan yang dimiliki saat ini berjumlah sekitar 250 orang. PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development memiliki visi untuk menjadi pengembang kawasan industri terdepan di Asia Tenggara. PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development telah melakukan banyak perbaikan secara

terus menerus dalam hal manajemen, meningkatkan aspek mutu, menerapkan K3 dan secara terus menerus mengembangkan SDM. Agar bisa mewujudkan visi PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development, para karyawan diharapkan untuk memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Namun berdasarkan pada survey awal yang dilakukan oleh peneliti terhadap 27 orang karyawan, dapat dilihat dalam tabel :

Tabel 1.1 Hasil Pra-survey

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah anda mengalami kesulitan menetapkan prioritas dalam pekerjaan	13	14
2.	Apakah anda membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan daripada waktu yang ditentukan	11	16
3.	Apakah anda dapat memahami tinggi rendahnya suatu permasalahan yang dihadapi	23	4
4.	Apakah anda mengambil inisiatif ketika ada masalah yang harus dipecahkan	21	6
5.	Apakah anda mampu mengambil hikmah dari setiap masalah	27	0
6.	Apakah anda terbuka untuk kritik dari pekerjaan	26	1
7.	Apakah anda mencoba untuk belajar dari umpan balik yang didapatkan dari orang lain pada pekerjaan	26	1
8.	Apakah anda bisa diajak bekerja sama	27	0
9.	Apakah anda sering berkomunikasi dengan rekan kerja di luar pekerjaan pada saat jam kerja	14	13
10.	Apakah hasil kerja anda sesuai dengan tuntutan	20	7
11.	Apakah anda selalu datang ke kantor tepat waktu	22	5
12.	Apakah anda mampu memotivasi diri anda sendiri	23	4
13.	Apakah anda bisa mengatur waktu dalam pekerjaan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan pada tepat waktu	20	7
14.	Apakah anda puas terhadap pekerjaan yang anda lakukan	15	12
15.	Apakah anda selalu memenuhi target yang diberikan	16	11
16.	Apakah pelanggan/ klien merasa puas dengan pekerjaan anda	21	6
17.	Apakah anda memperhitungkan keinginan pelanggan/ klien	24	3

	dalam pekerjaan		
18.	Apakah anda lebih suka bekerja sendiri daripada berkelompok	11	16
19.	Apakah anda dapat mengerti dengan baik ketika rekan kerja mengatakan sesuatu	21	6
20.	Apakah anda dapat memenuhi tanggung jawab di dalam pekerjaan	26	1

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan belum maksimalnya kinerja karyawan di PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development. Di dalam Pra Survey ada 48,15% yang mengalami kesulitan menetapkan prioritas dalam pekerjaan, terdapat 40,7% yang membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan daripada waktu yang ditentukan, serta ada 14,8% yang tidak dapat memahami tinggi rendahnya suatu permasalahan yang dihadapi. Ada sekitar 22,22% yang tidak mengambil inisiatif saat ada masalah yang harus dipecahkan. Ada 3,7% yang tidak terbuka untuk kritik dari pekerjaan dan ada 3,7% yang tidak mencoba untuk belajar dari umpan balik yang didapatkan dari orang lain pada pekerjaan. Kedisiplinan kerja merupakan salah satu indikator dari kinerja karyawan, ada 51,85% yang sering berbicara di luar konteks pekerjaan dengan rekan kerja pada saat jam kerja berlangsung, ada 18,51% yang tidak selalu datang tepat waktu ke kantor. Hasil kerja merupakan salah satu penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya, dalam pra survey terdapat 25,92% yang hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan apa yang dituntut perusahaan. Bila target yang diberikan oleh perusahaan tidak terpenuhi maka perlu dipertanyakan kinerja dari karyawan tersebut. Diketahui sebanyak 14,81% karyawan tidak mampu

memotivasi diri sendiri hal ini dapat menyebabkan masalah di dalam kinerja karyawan. Sebanyak 44.44% tidak puas terhadap kinerja mereka sendiri. Karyawan merasa kinerja mereka masih kurang maksimal. Sebanyak 40.74% tidak selalu memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan. Ada 22,22% yang beranggapan pelanggan/ klien tidak puas dengan pekerjaan mereka. Mungkin ini disebabkan karena ada sekitar 11,11% yang tidak memperhitungkan klien/ pelanggan di dalam pekerjaannya. Sebanyak 40,74% mengakui mereka lebih suka bekerja sendiri dibanding berkelompok, sebanyak 22,22% tidak dapat mengerti dengan baik ketika rekan kerja mengatakan sesuatu, sebanyak 3.7% tidak dapat memenuhi tanggung jawab di dalam pekerjaan.

Dari hasil pra-survey ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development masih belum mencapai 100% karena adanya karyawan yang merasa tidak puas atas kinerja mereka sendiri dan mereka beranggapan bahwa terdapat klien yang tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan menurut Simanjuntak (2005:221), pertama faktor kompetensi individu, faktor dukungan organisasi dan faktor ketiga yaitu dukungan manajemen. Dalam persaingannya di dunia ekonomi ini, semakin ketatnya persaingan antar perusahaan dimana dituntut untuk tetap bertahan dalam persaingan tersebut dan pengaruh kepemimpinan di perusahaan masing-masing juga berbeda dan menjadi faktor dalam pengaruhnya di perusahaan. Salah satu hal yang dapat ditempuh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan yang ketat yaitu

dengan meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan terhadap perusahaan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi sangat penting dalam kemajuan organisasi untuk maju mundurnya suatu perusahaan tergantung dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin baik dalam proses mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan pengaruh yang penting agar tujuan perusahaan tercapai. (Lumado, 2017)

Gaya kepemimpinan di suatu organisasi bermacam-macam salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan satu dari beberapa gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbins. Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang berfokus pada dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemandirian diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi (Robbins, 2008: 90).

Menurut Burns dalam Indrapradja (2014) Kepemimpinan transformasional mencakup dua unsur yang bersifat hakiki, yaitu “relasional” dan “berurusan dengan perubahan riil”. Kepemimpinan transformasional terjadi ketika seorang (atau lebih) berhubungan dengan orang-orang lain sedemikian rupa sehingga para pemimpin dan pengikut saling mengangkat diri untuk sampai kepada tingkat-tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Menurut Yukl, (2010), seorang pemimpin

transformatif harus membangun komitmen terhadap tujuan organisasi dan memberdayakan pengikut untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Burns, kepemimpinan transformatif pada akhirnya merupakan suatu praktek moral dalam artian meningkatkan standar-standar perilaku manusia. Jadi, kepemimpinan transformatif mempunyai dimensi moral juga, karena mereka yang terlibat di dalamnya dapat diangkat kepada diri mereka yang lebih baik (Burns, 2012).

Bass (2008) menyatakan bahwa pemimpin transformatif mengilhami pengikut mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi organisasi secara keseluruhan. Alhasil, para pemimpin ini mampu menghadirkan wawasan dan apresiasi masukan yang lebih dalam dari setiap anggota. Dengan gaya kepemimpinan transformatif, pengikut merasa percaya, kagum, loyalitas dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang semula diharapkan untuk dilakukan (Bass, 1985; Katz & Kahn, 1978). Seorang pemimpin transformatif juga mengajar para pengikutnya bagaimana mereka sendiri dapat menjadi pemimpin-pemimpin dan mendorong mereka untuk memainkan peranan yang aktif dalam gerakan perubahan. (Indrapradja, 2014)

Kepemimpinan efektif adalah puncak dari keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Semua pemimpin menginginkan agar kepemimpinan yang dijalankannya berjalan secara efektif. Namun pada dasarnya tidak ada kepemimpinan yang efektif atau tidak efektif, efektivitas berkaitan dengan ketepatan seseorang dalam menerapkan kepemimpinannya dalam situasi dan kondisi tertentu. (Winardi, 2000). Fred, Robbins, Lussier dalam Rifa'i & Fadli (2013)

berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan yang persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Secara ringkas model kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa para pemimpin adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya.

Selain Kepemimpinan, budaya organisasi juga merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Organisasi mengkehendaki tercapainya tujuan organisasi yang mungkin timbul karena kepemimpinan yang baik dan penerapan budaya organisasi di dalam perusahaan. Berdasarkan *contingency theories*, keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, misalnya budaya organisasi (Hanggraeni dalam Layonardo & Adiwijaya, 2016:1). Kepemimpinan dan budaya organisasi saling berhubungan karena tidak ada pemimpin yang terlepas dari budaya (Robbins & Coulter dalam Rachmayanti, 2016). Menurut Schein 1992 (dalam asikbelajar.com, 2015) budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Robbins (2003), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan antar organisasi lainnya. Robbins juga menjelaskan bahwa mengukur budaya organisasi dapat

memahami bagaimana karyawan memandang organisasi, mendorong kerja tim, menghargai inovasi dan meningkatkan prakarsa. Denison, 1990 (dalam Hartijasti 2001) mengemukakan bahwa kebanyakan gagasan implisit tentang hubungan antara budaya dan efektivitas menganggap bahwa kesuksesan organisasi disebabkan oleh kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan, peraturan dan praktik., serta hubungan antara keduanya. Sule & Saefullah (dalam Primadona, 2012) menyatakan budaya organisasi penting sekali untuk dipahami karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa ternyata budaya organisasi ini tidak saja berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi khususnya organisasi bisnis menjalankan kegiatannya sehari-hari, tetapi juga sangat mempengaruhi bagaimana kinerja yang dicapai oleh sebuah organisasi bisnis. budaya organisasi dan kepemimpinan dapat secara signifikan dan positif mempengaruhi operasi organisasi (Chang & Lee, 2007). Pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi dan lingkungan kerja memicu adanya rasa kolektivisme dalam mencapai tujuan organisasi berkontribusi pada keberhasilan organisasi yang lebih besar (Amabile, 2004).

Maka berdasarkan pemaparan diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul : “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada karyawan PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development)”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Kinerja karyawan yang belum optimal disinyalir disebabkan oleh kurang diterapkannya kepemimpinan di dalam perusahaan sehingga karyawan kurang termotivasi untuk berkinerja tinggi. Karyawan juga kurang memiliki inisiatif yang baik. Selain kepemimpinan kurang optimalnya kinerja karyawan PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development disebabkan oleh budaya organisasi yang tidak mendukung karyawan untuk memberikan kinerja yang terbaik.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diungkapkan diatas, pertanyaan yang timbul di penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional di PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development?
2. Bagaimana budaya organisasi di PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development?
3. Bagaimana kinerja karyawan di PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development baik secara simultan dan parsial?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara Umum tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional di PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi di PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development?.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kinerja karyawan di PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development baik secara simultan dan parsial.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi dan menjadi masukan kepada pihak manajemen/ pengurus PT. Megalopolis Manunggal Industrial Development mengenai keadaan operasional perusahaan. Peneliti berharap dapat membantu Perusahaan yang akan diambil sampelnya sehingga mengerti bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan pentingnya budaya organisasi

dan menerapkannya secara tepat agar perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi.

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi untuk bahan penelitian selanjutnya dan diharapkan dapat melengkapi dan membantu peneliti selanjutnya. Dan untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

3. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini digunakan penulis sebagai latihan untuk berfikir secara ilmiah pada bidang manajemen sumber daya manusia yang khususnya berkaitan tentang persoalan-persoalan kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

