

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menghadapi perubahan yang sangat cepat, perusahaan harus mempunyai ketahanan (*resilience*) untuk mengantisipasi, mempersiapkan, memproses, merespon dan beradaptasi dengan perubahan yang meningkat dan gangguan mendadak untuk bertahan hidup dan bertumbuh dengan berkesinambungan. Agar perusahaan dapat bertahan lama (*going concern*), pimpinan harus memberdayakan berbagai potensi Sumber Daya Manusia secara optimal dalam mencapai kinerja yang terbaik dengan demikian akan meningkatkan kemampuan yang lebih baik dibandingkan organisasi lainnya sebagaimana dikemukakan oleh Beer and Nohria (2000:133–141) bahwa pada saat ini pada umumnya dunia industri telah memahami dan harus mampu mengelola perubahan, bahkan menyadari bahwa mereka harus berubah atau tidak bertahan hidup.

Hal ini bermakna bahwa manajemen perubahan (*change management*) harus dapat diberdayakan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki untuk dapat bertahan, mampu bersaing dan bahkan bertumbuh sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan.

Kemampuan sumber daya manusia dewasa ini dipandang sebagai sumber daya potensial untuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan

(*sustainable competitive advantage*), meningkatkan nilai organisasi (*corporate value*) dan membantu jajaran pimpinan menggunakan strategi-strategi sumber daya manusia dalam kegiatan bisnis yang semakin rumit. Peran-peran tersebut menempatkan sumber daya manusia sebagai pemeran terpenting dalam meningkatkan kemampuan dan kemampuan perusahaan untuk dapat bersaing.

Karena itu, perusahaan perlu mendayagunakan dan mempertahankan orang-orang terbaik yang dikehendakinya dan ini merupakan konsekuensi logis dari kondisi ketersediaan SDM yang terbatas, yang memainkan peranannya mulai dari kegiatan manajemen perusahaan dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengarahan dan pengendalian serta pemberdayaan potensi-potensi perusahaan dalam upaya mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sesuai tanggung jawabnya, dimana dalam hal ini terdapat hubungan yang tidak terpisahkan antara kinerja individu dengan kinerja korporasi. Biasanya kinerja seseorang baik oleh karena dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya, bersedia karena diberi remunerasi sesuai persyaratan dan ketentuan peraturan pemerintah yang berlaku, mempunyai ekspektasi masa depan yang lebih baik. Karyawan diperlakukan bukan sebagai bagian dari faktor produksi, tetapi diperlakukan sebagai sumber daya utama yang memiliki pengetahuan dan bahkan mampu menciptakan pengetahuan,

mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan serta menjadikan perubahan menjadi budaya organisasi, mampu merancang dan menjalankan proyek-proyek perubahan, dibentuk oleh keyakinan secara kolektif, nilai-nilai, sikap dan perilaku, persepsi, kepercayaan dan keterbukaan tanpa takut akan ganjaran moral.

Karyawan terlibat secara langsung dalam mengatasi hambatan bekerja sebagai sebuah kelompok kecil untuk meraih tujuan bersama. Pencegahan stres kerja dengan mengelola beban kerja menciptakan kepuasan karyawan dan bersedia melakukan kerja ekstra bila diperlukan dan mempromosikan perilaku rasa kepemilikan. Pencapaian kinerja karyawan yang optimal dipengaruhi oleh pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang dengan ikhlas memperlakukan bawahan sebagai pribadi dibandingkan hanya sebagai alat untuk menyokong misi dan visi serta nilai-nilai perusahaan.

PT. Adhya Tirta Batam (ATB) dibentuk berdasarkan Undang-Undang PMA No. 1 1967, yang diperbarui dengan Undang-Undang No. 11 tahun 1970, berdasarkan akta notaris Poerbaningsih Adi Warsito S.H., notaris di Batam No. 28 tanggal 3 Agustus 1995. Anggaran Dasar Perusahaan disetujui oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam SK No. C212951 HT.01.01.Th 95 tanggal 12 Oktober 1995. Sesuai dengan pasal 3 AD/ART Perusahaan, kegiatan Perusahaan adalah mengolah dan menyalurkan air bersih ke para pelanggan di Pulau Batam dan Provinsi Kepulauan Riau.

Secara Komersial, PT. ATB memulai kegiatan operasinya setelah ditandatanganinya Perjanjian Konsesi pada tahun 1995 dimana Perusahaan memiliki hak untuk mengolah dan menyalurkan air ke para pelanggan di Pulau Batam untuk jangka waktu 25 tahun sejak 15 November 1995, dan berkewajiban untuk membangun fasilitas yang baru dan memelihara fasilitas-fasilitas yang ada untuk memenuhi kebutuhan air bersih saat ini dan yang akan datang dalam batas-batas Pulau Batam selama jangka waktu konsesi yang meliputi: a. Pengelolaan, pengoperasian dan perawatan fasilitas lama; b. Pelaksanaan pekerjaan pokok pengadaan (awal) atas fasilitas lama; c. Pelaksanaan pekerjaan pokok pengadaan (awal) fasilitas baru beserta kelengkapannya, yang dibutuhkan untuk tambahan pasokan air bersih; d. Pengelolaan, pengoperasian dan perawatan fasilitas baru; dan e. Pelaksanaan pengadaan lanjutan pekerjaan pokok fasilitas lama dan fasilitas baru, yang selanjutnya ditinjau dan disepakati oleh kedua belah pihak saat dilakukannya peninjauan tahunan.

Adapun yang menjadi **Visi, Misi dan nilai inti PT. ATB** Sebagaimana dalam www.atbbatam.com adalah sebagai berikut:

Visi: Menjadi Perusahaan Air Terpercaya di Indonesia; Misi: Menggunakan penerapan terbaik tata kelola perusahaan untuk menjalankan perusahaan dengan penuh integritas dan profesionalisme, PT. ATB akan: Memberikan pelayanan terbaik demi tercapainya kepuasan pelanggan, memelihara kesehatan dan keselamatan karyawan dan lingkungan dan mempertahankan posisi kami sebagai tolok ukur perusahaan air di Indonesia; Nilai Inti: *Hard Working/Kerja Keras; Reliabel/Handal; Respectfull/Menghargai; Caring/Peduli; Honest/Jujur.*

PT ATB dalam mengelola kegiatan usaha mempunyai keunggulan sebagai berikut: (1) Lokasi Batam sangat strategis berdekatan dengan Singapura sebagai pelabuhan singgah tersibuk di dunia; (2) Batam merupakan daerah tujuan utama dan primadona investasi industri manufaktur, yang banyak menampung tenaga kerja dari luar daerah; (3) Kondisi alam Batam tidak memungkinkan tersedianya air tanah, sehingga membutuhkan pasokan air bersih PAM; (4) Monopoli eksklusif bagi ATB sebagai satu-satunya perusahaan air bersih di Batam; (5) Sudah tersedianya sarana pendukung berupa jaringan pipa utama beserta dam-dam penampung air hujan; (6) Pengelolaannya terkonsentrasi pada satu gugusan kepulauan, sehingga lebih memudahkan menjaga kualitas pelayanan; (7) Daya beli masyarakat cukup tinggi, dengan UMK tertinggi di Indonesia.

PT ATB mengidentifikasi kemungkinan hambatan sebagai berikut: (1) Operasi PT ATB dibatasi dalam perjanjian eksklusif konsesi selama 25 Tahun (1995 – 2020). (2) Pada akhir konsesi seluruh asset perusahaan harus diserahkan kepada pemerintah yaitu BP Batam. (3) Permasalahan *un-bankable*, arus kas dan *fund raising* untuk pengembangan instalasi pengolahan air (IPA) dan *capital expenditure* (capex) lainnya. (4) Masih banyak penduduk menempati Rumah Liar (RULI) yang seringkali mengambil air secara paksa; (5) Koordinasi penyesuaian tarif air yang melibatkan beberapa pihak pengelola setempat (BP Batam, Pemerintah Kota (PEMKO) & DPRD); (6) Akurasi dan konsistensi sistem pembacaan meter air pada tingkat pelanggan.

Sementara itu ada kemungkinan peluang sebagai berikut: (1) Dengan terbentuknya Kepulauan Riau (KEPRI) sebagai Propinsi, ATB memiliki kesempatan untuk mengembangkan konsesi baru di propinsi ini; (2) Kemungkinan memperluas usaha untuk memasok air bersih ke Singapura; (3) Diberlakukannya Batam sebagai daerah Batam sebagai kawasan khusus perdagangan bebas dan sebagai kawasan ekonomi khusus, dapat memacu pertumbuhan Batam melampaui proyeksi; (4) Batam masih terus bertumbuh sebagai daerah industri unggulan dengan tuntutan air bersih standar *portable water* yang tinggi dan terjamin kualitasnya (Standar *WHO*).

Walaupun demikian ada kemungkinan ancaman sebagai berikut: (1) Turunnya debit air dalam tandon air pada musim-musim kemarau panjang; (2) Munculnya penjual air *bulk*/Liar dan juga kemungkinan permintaan kawasan-kawasan industri besar mengelola IPA /*Water Treatment Plant* (WTP) sendiri.

Dalam mengemas SWOT analisis di atas untuk mewujudkan ATB menjadi perusahaan air terpercaya di Indonesia, pimpinan perusahaan sangat mengharapkan kinerja yang tinggi dari setiap karyawan, oleh karena kinerja perusahaan tidak dapat dipisahkan dari kinerja karyawan. Namun dalam prakteknya hal tersebut tidak dengan mudahnya dapat diraih seperti membalikkan telapak tangan, bahkan banyak karyawan yang memiliki kinerja yang buruk dan tidak sesuai harapan yang walaupun karyawan telah diperlakukan sebagai sumber daya utama yang memiliki pengetahuan dan bahkan mampu menciptakan pengetahuan, mampu beradaptasi dengan

perubahan lingkungan serta menjadikan perubahan menjadi budaya organisasi, mampu merancang dan menjalankan proyek-proyek perubahan, dibentuk oleh keyakinan secara kolektif, nilai-nilai, sikap dan perilaku, persepsi, kepercayaan dan keterbukaan tanpa takut akan ganjaran moral. Karyawan menganggap bahwa berkinerja baik belum tentu mendapatkan pengaruh secara langsung dengan kenaikan remunerasi maupun kesempatan promosi karyawan. Kinerja karyawan yang buruk menjadi dilema bagi perusahaan, oleh karena kinerja karyawan tersebut tidak dapat dipisahkan dari kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hingga pada tahun 2008 PT ATB belum memiliki Visi, Misi dan Nilai Inti perusahaan tertulis; dalam konsesi diharapkan bahwa jumlah pelanggan pada tahun 2020 adalah 800.000 jiwa sementara pada tahun 2008 telah mencapai 1.000.000 jiwa; setiap hari pelanggan komplein oleh karena kurangnya suplai air, perusahaan mempunyai strategi pembangunan Instalasi Pengolahan Air/ *Water Treatment Plant* (IPA/WTP) apabila permintaan sambungan air (*backlog*) sudah mencukupi untuk dibangun, perusahaan tidak memiliki dana (*cash flow*) yang cukup untuk membangun Instalasi Pengolahan Air/ *Water Treatment Plant* (IPA/WTP).

Adapun masalah perusahaan sebelum adanya Manajemen Perubahan adalah sebagai berikut:

- (1) Struktur Organisasi terdiri dari lima Divisi dan enam belas posisi manajerial, dimana masing-masing Direktur langsung sebagai kepala

divisi dan satu kepala divisi non direktur, dimana kepala divisi tidak terkoneksi masing-masing dengan fakta dilapangan.

- (2) Masing-masing kepala divisi fokus menjalankan pekerjaan rutinitas dan sangat sedikit komunikasi untuk mensinkronkan pekerjaan dengan divisi lainnya.
- (3) Dalam menyiapkan *business plan (Budget)* Presiden Direktur menyiapkannya dan berkoordinasi hingga pada tingkat kepala divisi saja (tidak melibatkan manager/karyawan).
- (4) Sistem Distribusi air dari Instalasi Pengolahan Air (IPA) ke fokus ke daerah tertentu (*dedicated*) tidak terintegrasi.
- (5) Penalti Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) - Keputusan perusahaan untuk membatasi sambungan baru pada tahun 2007 telah dilaporkan pada badan anti monopoli Indonesia (KPPU) dan mendenda ATB atas keputusan pembatasan sambung baru tersebut.
- (6) Pelayanan Pelanggan - Permasalahan utama sejak periode awal pengelolaan air bersih di Pulau Batam adalah kurang efisiennya sistem produksi air bersih. Kondisi tersebut membuat sistem pengelolaan air tidak berjalan lancar dan menyebabkan pelayanan kepada pelanggan tidak maksimal.
- (7) Kebijakan Membangun IPA setelah ada *backlog* (antrian permintaan) - Rata-rata kenaikan sambungan pada tahun 1997 – 2005 adalah 21%, turun menjadi rata 6% pada tahun 2006-2007 yang diakibatkan

terbatasnya *supply* air yang tersedia dan dengan adanya strategi manajemen untuk membangun WTP setelah dianggap cukup permintaan sambungan baru.

- (8) Sejak tahun 1998 hingga tahun 2004 peningkatan revenue didominasi oleh pengaruh peningkatan tarif; tarif naik pada tahun 1998, 2000 dan 2002 (3 tahap).
- (9) Hubungan Industrial (*Industrial Relations*) - Setiap tahun, HRD&GA menyelesaikan persoalan hubungan industrial baik yang diselesaikan secara bipartiet maupun yang melibatkan pihak SPSI PUK ATB, Dinas Tenaga Kerja Kota Batam dan Pengadilan Hubungan Industrial. Permasalahan yang sering terjadi adalah penyalahgunaan wewenang, korupsi, pencurian dan adanya pemahaman yang salah bahwa karyawan yang bermasalah keluar dengan memperoleh uang pesangon, sementara karyawan yang baik-baik keluar tanpa pesangon.
- (10) Komunikasi Internal & Eksternal (*Internal & External Communications*) - Belum dibukanya jalur internal (Direksi, manajemen dan karyawan) membuat hubungan terputus (*gap*) diantara fungsi strategi, manajemen dan lini pelaksana. Sering terjadi kesalah pahaman komunikasi dan terjadi permusuhan antara kelompok SPSI (asosiasi pekerja) dengan manajemen/direksi.

Belajar dari permasalahan yang rumit diatas, membuat direksi terdesak untuk merumuskan perubahan berdasarkan kajian yang rinci tentang faktor-

faktor yang mempengaruhi perubahan dengan melakukan langkah perubahan adalah sebagai berikut:

- (1) Direksi mengkampanyekan manajemen perubahan dengan mengundang dan menyeleksi beberapa konsultan yang berpengalaman untuk mengimplementasi perubahan.
- (2) Direksi membentuk tim Inisiator dan Fasilitator untuk menggerakkan sistem manajemen perubahan.
- (3) Manajemen membentuk Visi, Misi, Nilai inti, Logo Perusahaan baru, Hymne, warna, bendera; dengan melibatkan seluruh karyawan dan beberapa diantaranya dengan mengadakan sayembara.
- (4) Manajemen melakukan "*Communication day*" secara triwulan untuk meng-komunikasikan progress perubahan kepada seluruh karyawan.
- (5) Manajemen melakukan "*Employee Engagement*" untuk melihat realitas keterlibatan karyawan terhadap kemajuan perusahaan.
- (6) Perusahaan melakukan pelatihan-pelatihan internasional maupun nasional terhadap karyawan untuk dapat mempersiapkan diri untuk menerima dan menjalankan perubahan.
- (7) Perusahaan mengundang konsultan Wattson Wyatt untuk melakukan perbandingan tingkat pengupahan perusahaan sejenis maupun untuk menilai tingkat pengupahan yang cocok untuk karyawan ATB.

(8) Perusahaan mengadakan perubahan jangka pendek secara terus menerus maupun perubahan jangka panjang serta mengevaluasi dan merayakannya.

PT ATB dalam pelayanannya kepada publik selalu menitikberatkan atas pengoptimalan pelayanan SDMnya untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, efisiensi, efektifitas dan akan menciptakan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Mengacu terhadap pemaparan di atas, peneliti menyimpulkan judul yang tepat yaitu: **“Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adhya Tirta Batam (PT. ATB)”**.

Sebagai bagian dari *state of the art* penelitian ini, peneliti menggunakan lima sumber jurnal internasional sebagai rujukan yang berkaitan dengan pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

(1) Pengaruh Perubahan Manajemen terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Scuotto, V., Morellato, M (2013:293-303) *that management of technological change has affected employee performance because it simplifies the work to be done and also makes the work more efficient.*; demikian juga menurut penelitian Muhammad Idris, Eka Afnan Troena, Noermijati, Fatchur Rohman dan Peter A. Newcombe (2014:51-57) bahwa penerapan teknologi informasi dan pelatihan meningkatkan kinerja karyawan; senada dalam

penelitian empiris Kute D & Upadhyay (2014:67-72) bahwa Manajemen Perubahan teknologi mempengaruhi keterampilan dan kinerja karyawan di industri percetakan komersial; dan dalam penelitian Aradea, Ade & Hidayatullah (2010:36) bahwa Pengembangan sistem (integrasi sistem) meningkatkan Kinerja karyawan dan dalam hasil penelitian Lecturer (2018:148-155) Walter et al. (2006:541-567) *that the application of information technology and training improve employee performance.*

(2) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian Baker, W.E., Sinkula, J.M. (2009: 443-464) *that the culture of freedom of innovation, the process of completing detailed, results-oriented work, oriented towards people paying attention to communication with individuals, group or team collaboration, the proactive and actively participate will contribute to employee performance;* Dalam penelitian Ayu Putu Putri Garini, I Wayan Bagia, dan Wayan Cipta (2016:6) bahwa Budaya organisasi yang dipatuhi pegawai akan memacu keteraturan pekerjaan sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan tujuan perusahaan akan tercapai; dalam penelitian Dwiyekti Agung Nugroho (2011:174) bahwa Budaya kebebasan berinovasi, proses menyelesaikan pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang memperhatikan komunikasi dengan individu-individu, adanya kerjasama kelompok atau tim, adanya keagresifan kerja akan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan; hasil penelitian Lulus Triwahyuni, Thamrin Abdullah, Widodo Sunaryo (2014:156-165) bahwa

Nilai-nilai inti yang dimiliki sekolah berkembang menjadi budaya yang kuat, sangat mendukung komitmen staf dan guru untuk meningkatkan kinerja Staf dan guru yang selanjutnya menghasilkan budaya sekolah yang lebih kuat dan meningkatkan kinerja staf dan guru; Demikian juga hasil penelitian Manal ElKordy (2013:15-26) mengatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasi yang kuat dengan kinerja karyawan.

(3) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian Lucy Wanza dan Janet Kagwiria Nkururu (2016:90-199) bahwa sikap positif dan perilaku baik dari para atasan sangat membantu dalam mengubah perilaku dan kinerja karyawan; Demikian dengan hasil penelitian Lulus Triwahyuni, Thamrin Abdullah, Widodo Sunaryo (2014:156-165) bahwa menerapkan kepemimpinan transformasional yang tepat dan perspektif dapat meningkatkan kinerja kolektif yang berasal dari kinerja bawahan, terutama kinerja kolektif dari masing-masing guru; Demikian dalam hasil penelitian Adriani Kala'lembang, Budi Eko Soetjipto and Sutrisno (2015:5307-5324) bahwa sikap pekerja yang menghormati dan mempercayai pimpinan mumpuni yang mempunyai visi yang jelas yang mampu meningkatkan semangat karyawan; sementara dalam penelitian Manal ElKordy (2013:15-26) bahwa kepemimpinan transformasional secara positif oleh pegawai Mesir sebagaimana tercermin pada tingkat kepuasan dan komitmen yang lebih tinggi; dan Menurut penelitian Endri Sukmana dan Gede Adyana Sudibia (2015:2345)

bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik berdampak pada peningkatan kinerja karyawan

(4) Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi

Dalam penelitian terkait dengan manajemen perubahan terhadap budaya organisasi dilakukan oleh Lucy Wanza dan Janet Kagwiria Nkururu (2016:90-199) manajemen perubahan yang dipertahankan menjadi budaya organisasi dengan menganggap bahwa karyawan adalah sebagai bagian penting, karyawan merasa dihargai sehingga dapat mengekspresikan dirinya secara bebas dan mendapatkan momentum untuk membantu pelanggan, menciptakan energi berdasarkan nilai, norma, perilaku, dan persepsi yang baik. Selanjutnya dalam penelitian Agus Utomo (2010:26) menyatakan bahwa peranan pemimpin sebagai "*change agent*" dan sebagai "*change leader*" memberikan kepada karyawan pemahaman pentingnya efisiensi, perbaikan produk dan jasa secara terus-menerus, melaksanakan pekerjaan untuk bersikap agresif untuk meraih prestasi, dalam melaksanakan pekerjaan untuk tidak bersikap santai hal ini akan menjadikan mereka tahu bagaimana berperilaku dan apa yang harus mereka kerjakan; selanjutnya dalam penelitian Dimitrios Belias Athanasios Koustelios (2014:1857-7431) menyatakan bahwa upaya manajemen perubahan dalam sistem sosial yang meliputi dunia kerja, sistem formal dan non formal, manajemen perubahan efektif menjadi budaya organisasi; Demikian dengan Hamid Mahmood Gelaidan & Hartini Ahmad (2013:1913-9012) bahwa organisasi sektor publik yang tertarik untuk menerapkan perubahan harus

memperhatikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta juga komitmen normatif terhadap perubahan organisasi; dan dalam penelitian Muhammad Arif, Sarwar Zahid, Uzma Kashif, Muzammal Ilyas Sindhu (2017:32-41) bahwa manajemen perubahan dalam hubungan antara *Leader-member exchange* (LMX) dapat menjadi budaya organisasi dengan memasukkan perubahan dalam peraturan perusahaan.

(5) Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian terkait dengan manajemen perubahan terhadap kepemimpinan transformasional dilakukan oleh Lucy Wanza dan Janet Kagwiria Nkururu (2016:90-199) menyimpulkan bahwa keberhasilan perubahan tidak terlepas dari kepemimpinan transformasional melalui arahan dan pengaruh yang diikuti oleh karyawan melalui sikap dan perilaku para pemimpin secara substansial; Demikian dalam penelitian Ayu Putu Putri Garini, I Wayan Bagia, dan Wayan Cipta (2016:6) bahwa Semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka karyawan akan termotivasi dalam bekerja dan perubahan manajemen lebih efektif; selanjutnya dalam penelitian Hamid Mahmood Cs (2013:1913-9012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen normatif karyawan terhadap perubahan; selanjutnya dalam penelitian Suada Penava & Dževad

Šehić (2014: 13-32) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai bentuk perilaku kepemimpinan spesifik yang sangat efektif dalam hal perubahan Organisasi; dan penelitian Dimitrios Belias Athanasios Koustelios (2014: 1857-7431) bahwa pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam memilih dan merencanakan pendekatan manajemen perubahan yang tepat.

(6) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian terkait dengan budaya organisasi terhadap kepemimpinan transformasional dilakukan oleh Lucy Wanza dan Janet Kagwiria Nkuraru (2016:90-199) menyimpulkan bahwa keterampilan kepemimpinan yang berkualitas mengevaluasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat komitmen organisasi dan keterlibatan kerja karyawan merubahnya menjadi budaya organisasi; demikian dalam penelitian Ayu Putu Putri Garini, I Wayan Bagia, dan Wayan Cipta (2016:6) bahwa Kebijakan, peraturan dan pedoman dari hasil kepemimpinan transformasional akan mengarahkan karyawan melakukan tugasnya menjadi kebiasaan dan berkembang menjadi budaya perusahaan; selanjutnya dalam penelitian Dwiyekti Agung Nugroho (2011:174) bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dibangun oleh para peletak dasar organisasi berbasis cara pelaksanaan kerja yang baik (*Good governance*) inilah yang sangat kuat mewarnai budaya organisasi para pegawai senior yang pada akhirnya membentuk budaya organisasi; Demikian dalam penelitian Manal ElKordy (2013:15-26) bahwa kepemimpinan transformasional

diperlukan untuk menciptakan, mengembangkan dan mengubah budaya organisasi; serta dalam penelitian Dimitrios Belias Athanasios Koustelios (2014: 1857-7431) bahwa kepemimpinan transformasional telah memfungsikan perubahan struktural sebagai intervensi awal untuk menggerakkan dan memperkuat transformasi perubahan menjadi budaya organisasi.

(7) Pengaruh Tidak Langsung Positif Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Transformasional

Ada pengaruh positif tidak langsung pada manajemen perubahan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional. Fungsi kepemimpinan transformasional tidak dapat dipisahkan dan secara konsisten memberikan motivasi inspiratif dalam membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai kinerja terbaik dalam kinerja pengembangan mereka untuk meningkatkan kinerja karyawan dan manajemen memiliki model peran dalam proses perubahan dan menggunakan peluang untuk perubahan sistemik dalam proses. Perubahan dengan memindahkan koalisi, mengarahkan panduan dan mengevaluasi perubahan ini.

(8) Pengaruh Tidak Langsung Positif Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Transformasional

Ada pengaruh positif tidak langsung pada budaya organisasi pada kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu memiliki budaya organisasi yang dibangun dan dipelihara melalui kepemimpinan transformasional yang terampil dalam

menginspirasi bawahan untuk menerima norma perusahaan untuk menjadi standar perilaku dalam melaksanakan tugasnya dan berani mengambil risiko dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien.

Dari penelitian terdahulu tersebut di atas dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen dengan kesimpulan bahwa manajemen perubahan teknologi telah mempengaruhi kinerja karyawan karena menyederhanakan pekerjaan yang harus dilakukan dan juga membuat pekerjaan menjadi lebih efisien. Bahwa kunci untuk memilih pendekatan yang tepat terhadap perubahan manajemen adalah dengan mengetahui bagaimana fungsi organisasi. Sebagai sistem sosial yang terdiri dari pekerjaan, orang-orang, sistem formal dan informal, organisasi-organisasi tersebut resisten terhadap perubahan, untuk itu perlu dirancang bagaimana untuk menetralkan dampak usaha perubahan.

Perubahan teknologi dijadikan sebagai budaya organisasi yang fokus terhadap lingkungan kerja karyawan, membangun dan mempertahankan budaya organisasi dengan menganggap bahwa karyawan adalah sebagai bagian penting perusahaan, karyawan merasa dihargai sehingga dapat mengekspresikan dirinya secara bebas dan mendapatkan momentum untuk membantu pelanggan dan orang lain dengan sukacita, menciptakan energi dan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dibangun berdasarkan nilai, norma, perilaku, dan persepsi yang baik telah mampu memperbaiki kinerja karyawan. Karyawan memiliki kebebasan untuk berperilaku etis, menghindari konfrontasi dalam melakukan pekerjaan,

karyawan melakukan tugasnya dengan sukacita, memiliki kepedulian satu sama lainnya dan memiliki kebebasan berinovasi. Keberhasilan perubahan budaya diperlukan dalam menciptakan dan memperkuat transformasi organisasi, posisi pemimpin adalah membuat perubahan struktural yang diperlukan dapat menjadi intervensi awal untuk mengubah budaya. Visi merupakan aspek utama kepemimpinan dan dikaitkan dengan budaya organisasi.

Kepemimpinan transformasional melalui arahan dan pengaruh yang diikuti oleh karyawan melalui sikap dan perilaku para pemimpin secara substansial, keterampilan kepemimpinan yang berkualitas mengevaluasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja karyawan. Sikap positif dan perilaku baik dari para atasan sangat membantu dalam mengubah perilaku dan kinerja karyawan. Pola pikir, gaya dan perilaku pemimpin dalam proses perubahan yang telah di desain telah mampu mengkatalisasi karyawan agar mau berpartisipasi, memilih untuk berkontribusi tanpa unsur paksaan untuk melakukan tugasnya. Gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki indikator: karismatik, perhatian, dan intelektual telah berhasil dalam mengembangkan dan mengkomunikasikan visi baru untuk mencapai tujuan perusahaan, memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan, menyelaraskan tujuan bawahan dan pemimpin, kelompok, dan organisasi serta menggerakkan pengikut untuk melampaui kinerja yang diharapkan. Implementasi

kepemimpinan yang baik, manajerial spiritual, moral yang baik memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan kepemimpinan, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata terhadap kepemimpinan dan kinerja perusahaan. Para pemimpin organisasi menciptakan suasana keselamatan psikologis bagi semua individu untuk terlibat dalam perilaku baru dan menguji aliran manajemen perubahan dan budaya organisasi baru. Karyawan perlu dilibatkan untuk memverifikasi keabsahan keyakinan baru, memeriksa konsekuensi bagi diri mereka sendiri sebagai individu dan mengeksplorasi bagaimana mereka dapat berkontribusi terhadap usaha manajemen perubahan. Kekuatan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan yang terbukti dari sikap karyawan yang menghormati dan mempercayai pemimpin yang mumpuni dengan visi yang jelas yang mampu meningkatkan semangat karyawan. Bahwa kinerja karyawan akan terus meningkat walaupun tanpa komitmen organisasi karena ciri-ciri yang kuat yang diciptakan oleh kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan.

B. Identifikasi Masalah

Mengacu atas pembahasan diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahan utama berikut: (1) Kinerja karyawan masih buruk oleh karena karyawan yang bersangkutan tidak berperan aktif dalam mengembangkan diri lewat belajar sendiri maupun membentuk kelompok (tim) dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya. (2) Kinerja karyawan masih rendah oleh karena

tidak adanya kepastian bahwa berkinerja baik akan mendapatkan pengaruh secara langsung dengan kenaikan remunerasi maupun kesempatan promosi.

(3) Karyawan tidak memiliki keyakinan secara kolektif, nilai-nilai, sikap, kepercayaan dan keterbukaan serta takut ganjaran moral. (4) Karyawan dipandang sebagai bagian dari faktor produksi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. (5) Karyawan tidak mampu menjadikan perubahan menjadi budaya secara bersama-sama membuat perubahan menjadi berurat berakar dalam budaya baru perusahaan dan menggunakan perubahan-perubahan kecil menjadi perubahan total. (6) Karyawan tidak terlibat secara langsung dalam mengatasi hambatan bekerja sebagai sebuah kelompok kecil untuk mencapai sasaran korporasi. (7) Karyawan mengelak untuk mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan bahkan pemimpin tidak menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten. (8) Terjadinya stres kerja tinggi dalam mengelola beban kerja. (9) Karyawan tidak bersedia melakukan kerja ekstra pada saat diperlukan. (10) Pimpinan gagal mempromosikan perilaku rasa kepemilikan dan adanya ketidak konsistenan antara perkataan dan perbuatan pimpinan.

C. Batasan Ruang Lingkup Masalah

Mengacu terhadap identifikasi masalah yang telah dipaparkan diatas, dapat kita lihat bahwa pembahasan masalah sangat luas, untuk itu perlu membatasi permasalahan yang berhubungan dengan variabel penting saja.

Untuk dapat membatasi permasalahan yang berhubungan dengan variabel penting saja yang diduga paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Adhya Tirta Batam adalah manajemen perubahan, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Maka dengan demikian variabel yang diteliti adalah manajemen perubahan, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional digunakan sebagai variabel eksogen, sedangkan kinerja perusahaan digunakan sebagai variabel endogen.

D. Perumusan Permasalahan

Pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh langsung manajemen perubahan dengan kinerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh langsung budaya organisasi dengan kinerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan?
4. Apakah ada pengaruh langsung manajemen perubahan dengan budaya organisasi?

5. Apakah ada pengaruh langsung manajemen perubahan dengan kepemimpinan transformasional?
6. Apakah ada pengaruh langsung budaya organisasi dengan kepemimpinan transformasional?
7. Apakah ada pengaruh tidak langsung manajemen perubahan dengan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional?
8. Apakah ada pengaruh tidak langsung budaya organisasi dengan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional?

E. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Meningkatkan pengetahuan dan perbendaharaan ilmu pengetahuan bidang MSDM, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- b. Dapat digunakan sebagai referensi dan bahan *benchmark* bagi peneliti lain yang menggali masalah yang ada hubungannya dengan penelitian seperti ini.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan masukan kepada manajemen PT. Adhya Tirta Batam, berkaitan dengan upaya perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan keterbatasan organisasi, sehingga dapat menentukan visi, misi dan nilai-nilai yang menjadi budaya organisasi dan mentransformasikannya menjadi manajemen perubahan melalui sentuhan kepemimpinan transformasional sehingga tercipta kinerja karyawan yang mumpuni menjadi kinerja korporasi sebagai perusahaan terbaik di Indonesia.
- b. Bagaimana ATB bertransformasi dari perusahaan yang belum memiliki visi, misi dan nilai-nilai; tidak memiliki sumber air baku dari mata air, sungai dan dari tanah; tidak memiliki jaminan kolateral yang akan digunakan untuk memperbaiki struktur keuangan perusahaan, tingkat kebocoran air yang tergolong tinggi, slogan karyawan yang menyatakan bahwa tidak perlu berkinerja baik oleh karena akan memperoleh perlakuan yang sama dari manajemen, tidak peduli dengan keluhan pelanggan. Dengan segala hal yang tidak menguntungkan perusahaan diatas, tetapi manajemen bermimpi menjadi perusahaan terpecaya dan bahkan menjadi perusahaan air terbaik di Indonesia.