

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya perusahaan adalah institusi pencipta (*wealth – creating institution*). Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipat ganda kekayaan (*wealth – multiplying institution*) bagi *shareholder* perusahaan tersebut. Oleh karena itu, manajer perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan *shareholder value* kepada perusahaan. Kemampuan manajer dalam menciptakan *shareholder value* perlu mendapatkan perhatian yang khusus. Hal ini terkait dengan kinerja karyawan sebagai pengelola perusahaan.

Situasi lingkungan bisnis di masa yang akan datang menjadi bertambah sulit dikendalikan, tidak pasti dan tidak mudah diprediksi. Keadaan tersebut akan dihadapi semua pelaku bisnis, tak terkecuali perusahaan swasta. Untuk dapat bertahan dalam kondisi ekonomi seperti saat ini, salah satu hal yang harus diperhatikan adalah bagaimana cara untuk dapat mempertahankan perusahaan yang sudah ada supaya tidak mudah hilang ditelan pergantian zaman.

Bangsa Indonesia sebagai negara berkembang berada dalam masa puncak pertumbuhan dan perubahan. Akibat perkembangannya, maka diperlukan sistem manajemen yang efektif untuk dapat menyesuaikan diri dan mengakomodasi setiap perubahan yang sedang terjadi maupun telah terjadi

dengan cepat, tepat, dan terarah. Perubahan lingkungan perusahaan yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap perusahaan bersikap menjadi lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang.

Perusahaan harus mampu menciptakan gagasan baru agar tidak tertinggal jauh dari para pesaingnya. Dalam memberikan dukungan atas gagasan yang dimiliki para karyawan tersebut, maka pemimpin harus mampu melihat potensi yang dimiliki setiap karyawannya supaya kemampuan dan kinerja mereka dapat tersalurkan dengan baik dan optimal. Kinerja tinggi yang diharapkan dalam suatu perusahaan tidak hanya ada pada level *top manager* saja, tetapi juga harus ada pada level *middle manager* dan level *low manager*.

Kinerja karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan bagi setiap perusahaan, tak terkecuali pada perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa maupun di bidang industri manufaktur. Perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur merupakan perusahaan produksi yang sangat bertumpu pada efisiensi dan keefektifan kerja karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur sangat mengandalkan kualitas dari kinerja karyawannya.

Perlu diketahui bahwasannya, saat ini perusahaan industri manufaktur sedang berlomba dalam meningkatkan kualitas produk mereka demi memasuki persaingan pasar global. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Direktur Pengembangan Produk Ekspor, Ari Satria bahwa “Badan Pengembangan Ekspor Nasional (BPEN) menyatakan ada 20 perusahaan eksportir suku cadang atau *sparepart* untuk komponen bantalan peluru (*bearing*) kendaraan di

Indonesia yang bersaing dalam pasar domestik dan internasional” [cnnindonesia.com, tanggal 11 Juni 2015]. Salah satu contoh perusahaan yang termasuk dalam pengeksport suku cadang kendaraan di Indonesia adalah PT. SKF Indonesia.

PT. *Svenska Kullager Fabriken* (SKF) Indonesia menggunakan bahasa Swedia yang memiliki arti nama *Swedia Ball Bearing Factory* merupakan salah satu perusahaan swasta industri manufaktur yang bergerak di bidang penjualan suku cadang kendaraan *bearing* nasional berkualitas tinggi bagi kendaraan roda dua maupun roda empat yang kemudian dipasarkan ke dalam negeri maupun luar negeri. Perusahaan ini terletak di Jalan Inspeksi Cakung Drain, Cakung Barat, Jakarta Timur.

Mengingat pangsa pasar perusahaan ini mencakup domestik dan internasional, maka kompetensi sumber daya manusia pada perusahaan ini sangat dituntut untuk memiliki standar kualitas kinerja yang optimal. Terutama pada karyawan bagian produksi, karena kualitas dari hasil produksi sangat bergantung pada orientasi mereka ketika bekerja.

Sebagai salah satu gambaran kondisi tentang rendahnya kinerja karyawan PT. SKF Indonesia lebih disebabkan dengan beberapa faktor, antara lain kurangnya kemampuan karyawan itu sendiri akibat dari gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan belum sepenuhnya berjalan dengan efektif, sebab perusahaan sedang di masa transisi pimpinan dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Ditambah dengan kurangnya sosialisasi tentang peraturan yang telah ditetapkan, sehingga secara tidak langsung memberikan dampak negatif bagi budaya yang sudah ada di lingkungan perusahaan (wawancara Peneliti dengan Bagian *Human Resource & General Affair Departement* PT. SKF Indonesia pada tanggal 30 Maret 2020).

Rendahnya kinerja pada karyawan dapat dilihat dari berbagai aspek, salah satunya dapat dilihat dari aspek ketidaksesuaian pencapaian target karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan. Indikasi lain yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan pada PT. SKF Indonesia terlihat dari data penilaian kinerja karyawan pada tahun 2017 – 2019 yang dijelaskan dalam tabel 1.1.

**Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Produksi
PT. SKF Indonesia Tahun 2017 – 2019**

Validasi Kinerja	Tahun 2017		Tahun 2018		Tahun 2019	
	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
Buruk Sekali	-	-	-	-	-	-
Buruk	-	-	-	-	-	-
Kurang	43	26,88	49	27,84	95	33,93
Cukup	29	18,12	52	29,55	93	33,21
Baik	86	53,75	70	39,77	72	25,72
Baik Sekali	2	1,25	5	2,84	20	7,14
Jumlah	160	100	176	100	280	100

Sumber: HR&GA PT. SKF Indonesia (2019)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat data penilaian kinerja karyawan dari tahun 2017 – 2019 mengalami penurunan. Setiap tahun jumlah karyawan yang mendapat nilai validasi kinerja kategori “kurang” terus meningkat. Peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 2019 dengan persentase 33,93% dari 95 karyawan. Sedangkan, perusahaan telah menetapkan target persentase maksimum untuk nilai validasi kinerja kategori “kurang” sebesar 20%. Namun, pada

kenyataannya masih banyak karyawan yang mendapat nilai validasi kinerja kategori “kurang” melebihi 20%. Hal tersebut akan menimbulkan dampak buruk bagi produktivitas maupun pendapatan perusahaan.

Kinerja bukan hanya menjelaskan tentang hasil penilaian kerja saja, tetapi juga menjelaskan tentang bagaimana proses pekerjaan itu dapat berlangsung, karena proses pekerjaan merupakan penentu bagi hasil yang ingin dicapai. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam jurnal Herawaty (2017:89), yaitu disiplin kerja, keselamatan kerja, kepuasan kerja, pendapatan atau gaji, peranan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi.

Dari faktor – faktor kinerja karyawan yang telah dipaparkan oleh Herawaty, Peneliti melakukan observasi pada karyawan PT. SKF Indonesia dengan jumlah responden sebanyak 30 orang yang dijelaskan dalam tabel 1.2.

**Tabel 1.2 Faktor - faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan
PT. SKF Indonesia**

No.	Entitas	Jumlah n = 30 (100%)			
		Ya	%	Tidak	%
1.	Disiplin Kerja	24	80%	6	20%
2.	Keselamatan Kerja	18	60%	12	40%
3.	Kepuasan Kerja	25	83,3%	5	16,7%
4.	Gaji	18	60%	12	40%
5.	Kepemimpinan Transformasional	26	86,7%	4	13,3%
6.	Motivasi Kerja	22	73,3%	8	26,7%
7.	Komitmen Organisasi	18	60%	12	40%
8.	Budaya Organisasi	27	90%	3	10%

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2020)

Hasil observasi pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa faktor yang kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kepemimpinan transformasional dengan persentase sebesar 86,7% dan budaya organisasi dengan persentase sebesar 90%. Berdasarkan hasil observasi yang telah Peneliti lakukan

sebelumnya, variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah Peneliti lakukan sebelumnya, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan ini masih belum optimal. Dapat dikatakan bahwa pemimpin perusahaan ketika menerapkan gaya kepemimpinan transformasional masih jauh dari harapan karyawannya. Pemimpin hanya memusatkan segala keputusan pada dirinya sendiri tanpa melibatkan pendapat suara dari karyawannya.

Suatu perusahaan memiliki pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda – beda dalam menjalani tugasnya sebagai seorang pemimpin. Pemimpin merupakan pemegang kendali dan pengambil keputusan pada setiap kebijakan yang dibuat oleh manajemen perusahaan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh pada pencapaian kinerja dan tujuan utama dari suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat dari kebiasaannya dalam menyampaikan suatu informasi pada bawahan, memberikan kata motivasi semangat bekerja, membuat kebijakan peraturan dan mengambil keputusan dalam perusahaan.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam bekerjasama menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan bawahannya. Kepemimpinan yang hanya berfokus pada tujuan perusahaan saja tanpa melibatkan aspirasi dari bawahannya tentu saja

akan menjadi budaya yang tidak baik bagi perusahaan tersebut. Budaya dalam perusahaan menjadi salah satu faktor yang dinilai mampu mempengaruhi kinerja para karyawan.

Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berfungsi sebagai pedoman ataupun pembentuk aturan dalam berfikir serta bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik, pastinya akan mampu merubah perusahaan menuju ke arah perkembangan yang lebih baik serta dapat mempengaruhi peningkatan kualitas kinerja para karyawan.

Selain itu, pemimpin dapat menciptakan kebiasaan baru yang akan timbul menjadi bagian dari budaya organisasi itu sendiri sesuai dengan perilaku yang mereka tunjukkan. Perilaku pemimpin dapat diimplementasikan dengan kebijakan yang telah mereka terapkan, emosi yang mereka ekspresikan, komitmen yang mereka tetapkan, hasil yang mereka fokuskan, serta nilai dan norma yang mereka kembangkan dalam perusahaan. Dengan kata lain, budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu kebiasaan yang membentuk identitas khas pembeda antar perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah Peneliti lakukan dengan bagian HR&GA PT. SKF Indonesia, perusahaan ini selalu melakukan pembenahan bagi setiap karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain melakukan pembenahan pada karyawan, perusahaan ini juga melakukan pembenahan kepada pemimpin dengan cara mengevaluasi gaya kepemimpinan yang sedang diterapkan.

Gaya kepemimpinan transformasional tepat untuk diterapkan dalam perusahaan, karena memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Selain itu, pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan memiliki jiwa kharismatik yang mampu memberikan gagasan inovasi kreatif guna merubah tujuan perusahaan menjadi lebih baik.

Selain gaya kepemimpinan yang dibenahi oleh perusahaan, budaya organisasi yang tercipta di lingkungan perusahaan pun perlu dibenahi juga supaya menjadi lebih sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang sekarang. Perlunya peran top manajemen aktif dalam menggerakkan dan memberikan contoh kepada bawahan agar perubahan dapat tercapai sesuai dengan rencana. Dengan demikian, setiap karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapai dan dapat mengukur sendiri sesuai dengan indikator keberhasilannya.

Berdasarkan latar belakang masalah dan hasil observasi serta wawancara yang telah Peneliti lakukan, maka Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. SKF Indonesia”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah tersebut, sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. SKF Indonesia?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. SKF Indonesia?

3. Apakah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. SKF Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, tujuan umum dalam penelitian ini, yaitu untuk memperoleh data empiris mengenai variabel bersangkutan. Adapun tujuan khusus dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. SKF Indonesia.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. SKF Indonesia.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. SKF Indonesia.

D. Kebaruan Penelitian

Berdasarkan penelitian sebelumnya, adapun kebaruan yang Peneliti lakukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.3 mengenai penelitian terdahulu.

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode & Teknik Analisis Data	Responden
(Nugroho, 2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Stress Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	Penelitian bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional,	Penelitian ini merupakan <i>non probability sampling</i> dan alat analisa yang digunakan adalah regresi berganda	Karyawan kontrak pada perusahaan jasa konstruksi 98 (sampel)

	Karyawan Kontrak Proyek di PT. Jaya Kontruksi MP	stress kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kontrak proyek di PT. Jaya Kontruksi MP	dengan bantuan karyawan kontrak proyek di Jakarta
(Rizki, 2019)	<i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Employees' Innovative Behaviour and Performance in PT. Bank Danamon Indonesia</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perilaku inovatif dan kinerja karyawan di PT. Bank Danamon Indonesia	Penelitian ini menganalisis hasil kuesioner menggunakan pemodelan persamaan struktural
			Karyawan di PT. Bank Danamon Indonesia sebanyak 100 responden

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2020)

Kebaruan penelitian ini dari penelitian sebelumnya terletak pada tempat dan objek penelitian yang akan diteliti. Penelitian ini bertempat di Jakarta Timur dengan karyawan perusahaan industri manufaktur yang bergerak di bidang penjualan suku cadang *bearing* nasional, yaitu PT. SKF Indonesia. Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun penelitian ini hanya mengambil dua faktor yang dijadikan sebagai variabel untuk diteliti, yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Teori yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari buku dan jurnal nasional maupun internasional. Jenis penelitian ini ialah penelitian kuantitatif dengan metode survei serta menggunakan analisis regresi berganda pada aplikasi *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) versi 25.