

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap bertahan maka harus berani melawan tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan untuk memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang maksimal apabila tidak didukung dengan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal, disamping sebagai subjek pelaksana kerja, secara konseptual sumber daya manusia juga merupakan subjek yang menciptakan iklim persaingan usaha dan strategi untuk bermain di dalam persaingan tersebut.

Mondy (2008:98), dalam bukunya, *Human Resouce Management* menyebut bahwa tanggung jawab MSDM terdiri atas:

“Staffing, Human resource development, Compesation, Safety and Health, Employee and Labor relations”.

Noe et.al., (2010:87), dalam bukunya, *Human Resouce Manajement Gaining A Cometitive Advantage*, menyebutkan bahwa tanggung jawab departemen SDM terdiri atas:

“Employment and recruiting, training and development, Compesation Benefit, Employe services, Employee and community relation, personal record, safety and health, Planning Strategic”.

Perkembangan lingkungan organisasi dan perusahaan semakin kompleks dan kompetitif, menuntut untuk setiap perusahaan harus lebih responsive dan peka agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan situasi tersebut, maka diperlukanya adanya perubahan dari unit yang terkecil, yaitu diawali dari perubahan individu. Proses penyalarsan perubahan lingkungan perusahaan dengan perubahan individu ini bukanlah hal yang muda. Sosok pemimpin adalah panutan dalam sebuah perusahaan, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, perusahaan memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan.

Hingga saat ini, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun sedikit dipahami, fenomena budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja di Indonesia menjadi sebuah masalah yang menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam suatu perusahaan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh kuat terhadap konsistensi dan eksistensi kinerja perusahaan itu sendiri.

Jones (2001), dalam Fahmi (2014:50) “Mendefinisikan sebagai kulture organisasi sebagai perkumpulan nilai dan norma hasil berbagai yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi”.

Organisasi biasanya memanfaatkan suatu sumber daya tertentu misalnya lingkungan, cara atau metode, material, mesin, uang dan beberapa sumber daya secara sistematis dan rasional yang terkendali dan adanya pemimpin organisasi yang akan memimpin operasional organisasi dengan terencana. Pada umumnya dapat kita mengatakan bahwa organisasi-organisasi dibentuk manusia untuk memenuhi aneka macam kebutuhannya, seperti misalnya kebutuhan emosionalnya, kebutuhan spiritual misalnya: kebutuhan emosionalnya, kebutuhan

spiritualnya, kebutuhan intelektual, kebutuhan ekonominya, dan kebutuhan politiknya.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya. Menurut Robbins (2013:51) “Budaya organisasi yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut kuat, dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas”.

Bukti empiris keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan dalam kemampuan berpikir jelas, kritis, dan kreatif Menurut Robert (1983) dalam bukunya “*The Japanese Mind: The Goliath Explained*” mengungkapkan bahwa sebagai besar rendahnya akibat mutu pendidikan dan keterampilan yang rendah.

Faktor gaya kepemimpinan (*leadership*) juga merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain budaya organisasi. Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

Kemampuan manajerial seseorang tidak diukur dengan menggunakan kriteria kemampuan operasional karena kriteria tersebut diterapkan kepada mereka yang bertugas sebagai pelaksana melainkan dengan menggunakan tolak ukur kemampuan dan ketrampilan memengaruhi orang lain yaitu para bawahan masing-masing agar mereka bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mau dan mampu memberikan kontribusi yang optimal, bahkan kalau mungkin maksimal, demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan atau ditetapkan sebelumnya.

“Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan / bagaimana ia memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu” (Edison et. al: 2017:91). Faktor manusialah yang telah mengikat suatu kelompok dan menggerakkannya ke arah sasaran. Tindakanlah yang membuat sukses semua potensi yang terdapat dalam organisasi dan orang-orangnya.

Menurut Susanto (2014:93), “Toleransi terhadap konflik [atau perbedaan] diartikan sebagai usaha mendorong organisasi untuk kritis terhadap konflik yang terjadi”.

Bukti empiris dari besarnya efek gaya kepemimpinan pada prestasi bersifat moderat. Sejumlah alasan telah dikemukakan atas terjadinya efek moderat dari pimpinan terhadap prestasi dan hasil organisasi lain. Pertama, mereka yang dipilih sebagai pemimpin memiliki latar belakang, pengalaman dan kualifikasi yang mirip. Kemiripan dari individu – individu yang dipilih ini akan mengurangi keragaman karakteristik yang diperlihatkan oleh pemimpin. Kedua, bahkan pemimpin yang berada pada tingkatan paling tinggi tidak memiliki kendali unilateral terhadap sumber daya. Perubahan – perubahan besar membutuhkan persetujuan, pembahasan, dan modifikasi yang diusulkan oleh pihak lainnya. Ketiga, banyak faktor yang tidak dapat dikendalikan atau dimodifikasi oleh seorang pemimpin.

Berdasarkan penelitian terdahulu hasil Azwar (2009) dengan judul penelitian yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan” Pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Center. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara simultan gaya kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah sakit Bedah Pelita Medical Center. Gaya kepemimpinan perilaku tugas mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre.

Chung dan Meggison (2014:107) menyatakan bahwa “*Motivation is defined as/goal-directed behavior. It coneres the level of effort one exerts in pursuing a goa it’s closely performance*”. (Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkatan usaha yang berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan)

Sartono (2014:108) “Motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yan memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*)”.

Berdasarkan penelitian terdahulu hasil (Sukardi, 2009) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemotivasian terhadap prestasi kerja petugas penyuluhan lapangan pada dinas peternakan dan perikanan”.

Dari hasil penelitian tersebut, disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan pemotivasian terhadap prestasi kerja pegawai secara simultan. Dari hasil penelitian yang bersifat kuantitatif tersebut dapat disampaikan bahwa tingkat disiplin pegawai petugas penyuluh lapangan pada Dinas Peternakan dan Perikanan.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Edison *et al.*, (2014:188)

Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Ketercapaian adalah menyangkut keyakinan bahwa sesuatu adalah mungkin itu yang mendorong perilaku. Yang menjadi masalah adalah keyakinan orang itu” (Walker & Sorkin, 2011:64).

Berdasarkan penelitian terdahulu hasil Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) “dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai Variabel Intervening (studi pada PT. Yudishtira Ghalia Indonesia)”. Sampel yang diperoleh sebanyak 80 responden, penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier dan analisis jalur dan analisis jalur dan sobel test dengan bantuan SPSS 15.0. Hasil penelitian gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan

kinerja karyawan: komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi secara positif dan signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

PTPN XII Kebun Kertowono, adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan teh, belakangan ini disinyalir mengalami penurunan efektifitas kinerja. Dari segi budaya organisasi pemimpin kurang melakukan pendekatan terhadap karyawan sehingga tidak terjalinnya komunikasi dengan baik. Dari segi gaya kepemimpinan pemimpin kurang sportif terhadap karyawan dalam hal mengarahkan karyawan yang belum mampu melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Disisi lain yaitu dari segi motivasi kerja pemberian bonus terhadap pekerja yang mencapai target, faktor menurunnya kinerja karyawan diantaranya yaitu keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja dengan bekerja secara baik.

PTPN XII Kebun Kertowono, selain memiliki beberapa permasalahan tersebut diatas juga memiliki beberapa kelebihan, salah satunya adalah luasnya perkebunan teh yang dapat membuka ruang kerja baru bagi masyarakat yang ingin bekerja di perkebunan teh itu sendiri, dan kelebihan PTPN XII Kebun Kertowono sendiri memiliki wadah atau tempat untuk pengolahan teh, dari pada perusahaan lain seperti Gunung Gambir.

Bentuk dari permasalahan yang timbul di PTPN XII Kebun Kertowono diupayakan agar semua itu dapat diatasi dengan baik, maka diperlukan upaya-upaya seperti membangkitkan motivasi yang positif sebagai penyemangat masing-masing individu karyawan, serta beberapa faktor yang dapat membimbing karyawan dengan baik dan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif sangat perlu dilakukan agar terciptanya kenyamanan dalam bekerja. Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja yang efektif dan kondusif merupakan beberapa alternatif yang diindikasikan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Mengingat pentingnya masalah di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ilmiah dengan judul :

“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KEBUN TEH PADA PTPN XII KEBUN KERTOWONO DI KECAMATAN GUCIALIT KABUPATEN LUMAJANG”.

1.2 Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Penelitian dilakukan dalam lingkup manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang erat kaitanya sebagai subyek operasional dan perubahan lingkungan perusahaan.
2. Penelitian yang dilakukan variabel penelitiannya terdiri dari : variabel independen : budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan
3. Lokasi penelitian berada di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Kertowono Gucialit – Lumajang.
4. Responden penelitian adalah karyawan di bagian perkebunan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Kertowono Gucialit – Lumajang.

4.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu perumusan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII kebun Kertowono?
2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII kebun Kertowono?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII kebun Kertowono?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII kebun Kertowono?

4.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini mempunyai tujuan, Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII kebun Kertowono.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII kebun Kertowono.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII kebun Kertowono.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII kebun Kertowono.

4.5 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi kalangan akademis dalam penelitian - penelitian berikutnya yang relevan serta diharapkan dapat diperbaiki dan disempurnakan kelemahan-kelemahan yang muncul dalam penelitian ini pada penelitian berikutnya

2 Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi praktisi perusahaan terkait dengan perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang akan dijalankan setelah mengetahui posisi perusahaan tersebut berdasarkan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja yang dilihat dari sudut pandang karyawan.

3 Bagi Peneliti

Merupakan tambahan bagi dunia praktis dan sebagai pembelajaran sebelum masuk dalam dunia bisnis dan sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar sarjana (program Sastra I di Sekolah Tinggi Ekonomi Widya Gama Lumajang) dan menambah wawasan di bidang manajemen sumber daya alam terutama mengenai Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja.